

---

## 3.4 Leiding geven

Je bent de term leiding geven al eens tegengekomen. Bij de bespreking van groepsprocessen heb je gezien dat in een groep mensen altijd spontaan een leider naar voren treedt. De meeste groepsleden zullen deze leider volgen en zijn normen en waarden overnemen. Hier gaan we het vooral hebben over mensen die leiding geven omdat dat tot hun functie behoort. In een bedrijf bestaat een aanzienlijk deel van de taken van een leidinggevende uit het motiveren van de werknemers en het delegeren van werkzaamheden aan de juiste personen.

### Functie van leiding geven

Martin werkt nu al weer vier maanden bij kinderboerderij De Rietgors en hij heeft het er enorm naar zijn zin. Zijn werkzaamheden verschillen niet zo veel van die bij zijn vorige bedrijf, maar hier voelt hij dat hij wordt gewaardeerd. Elke week heeft hij een kort werkoverleg met zijn chef en zijn vijf collega's. De chef bespreekt de taken voor de komende week. In grote lijnen geeft hij aan wat iedereen moet doen, maar Martin mag zijn werkzaamheden ook gedeeltelijk zelf invullen. Af en toe komt de chef een praatje met hem maken om te zien of hij misschien hulp nodig heeft. Als hij ziet dat Martin iets goed heeft gedaan, maakt hij daar altijd een opmerking over. Daarom doet Martin bijzonder zijn best en heeft hij veel plezier in zijn werk. Dat is andere koek dan bij zijn vorige chef. Die vertelde hem altijd tot in de puntjes wat hij wel en niet moest doen. En wee zijn gebeente als hij iets op eigen houtje deed. Initiatieven van zijn medewerkers werden door deze chef niet gewaardeerd. Als hij kwam kijken hoe het werk vorderde, had Martin altijd het gevoel dat hij werd gecontroleerd. Dus deed hij precies wat de chef hem opdroeg, maar ook niets meer. Hij ging daardoor elke ochtend met tegenzin naar zijn werk.

### Kenmerken van leiderschap

*leiderschap  
beïnvloeden van het  
gedrag*

Het leiderschap van de chef van kinderboerderij De Rietgors is duidelijk heel anders dan dat van Martins vorige chef. Maar wat is *leiderschap* nu precies? De meningen daarover lopen nogal uiteen. Maar er zijn wel enige algemene kenmerken van leiderschap te geven. Het voornaamste kenmerk is het *beïnvloeden van het gedrag* van de medewerkers door de leidinggevende. Dit doet de leidinggevende om bepaalde doelen te bereiken.

We definiëren het leiderschap als volgt:

Leiderschap is dat deel van de functie van een leidinggevende dat direct te maken heeft met het beïnvloeden van het gedrag van (een of meer leden van) een groep medewerkers, in wisselwerking met de leden van die groep. Dit leiderschap komt tot

---

uiting in het besturen en coördineren van activiteiten die te maken hebben met de taak van de groep.

Je ziet dat deze definitie drie onderdelen bevat:

- de chef beïnvloedt het gedrag van de werknemers;
- er is een wisselwerking tussen de chef en zijn werknemers;
- daarbij richt de chef zich op de uitvoering van de taken door de werknemers.

*formeel leiderschap*

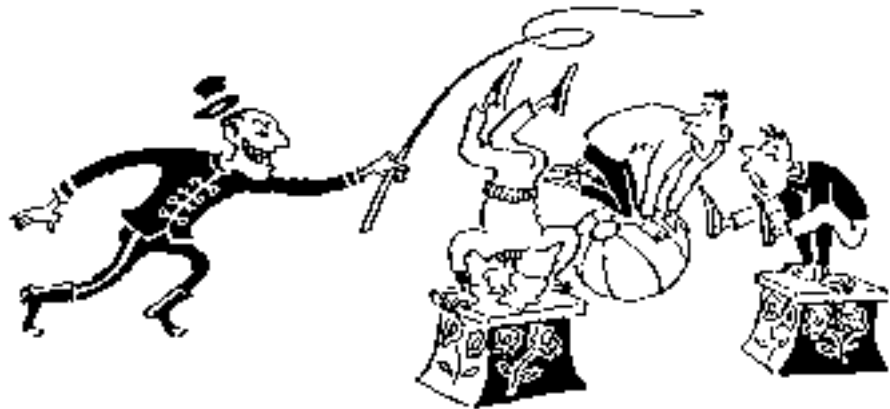
Het leiderschap zoals we dat hiervoor hebben beschreven, noemen we *formeel leiderschap*. Bij formeel leiderschap moeten de leiders hun invloed uitoefenen om de doelen van het bedrijf of de organisatie te verwezenlijken. Het leiderschap is een officieel erkend onderdeel van hun functie.

*informeel leiderschap*

Daarnaast zijn er altijd medewerkers die vanwege hun karakter en persoonlijkheid door hun collega-medewerkers spontaan als leiders worden erkend. Hun leiderschap is echter niet officieel vastgelegd. We spreken dan van *informeel leiderschap*. Hierop gaan we verder niet in.

**Fig. 3.19**

*De chef beïnvloedt het gedrag van zijn medewerkers.*



### **Waarom heeft een bedrijf leiderschap nodig?**

De werknemers van een bedrijf besteden maar een gedeelte van hun tijd aan hun werkring. Als jij bijvoorbeeld de hele dag de dieren hebt verzorgd, ga je naar huis. De rest van de dag besteed je aan andere zaken: je gezin, een of meer sportverenigingen, hobby's of de vakbond. Zo krijg je steeds nieuwe stimulansen vanuit de maatschappij, die jouw gedrag kunnen veranderen. Als dit doorwerkt in jouw gedrag binnen het bedrijf en hetzelfde gebeurt bij veel andere werknemers, worden de gedrag patronen binnen het bedrijf verstoord. In dat geval moeten veranderingen in het bedrijf worden overwogen. Daarvoor zijn leidinggevendenden nodig.

De loopbanen van de werknemers van een bedrijf zullen zich in de loop van de tijd ontwikkelen. De meeste werknemers beginnen als ze net van school af komen en doen in de loop van de tijd steeds meer ervaring op. Zo krijgen ze voortdurend meer waarde voor het bedrijf. Hierop zullen leidinggevendenden moeten inspelen.

Ten slotte dient leiding geven als aanvulling op het formele organisatieontwerp. Binnen het bedrijf is een doorlopend proces aan de gang van opbouwen, onderhouden en vernieuwen van arbeidskrachten. Leidinggevendenden zijn nodig om dit proces te

---

*macht* begeleiden. Om dat te kunnen doen is *macht* nodig. Een goede leider heeft deze macht ook van nature door zijn persoonlijke eigenschappen. Hij kan goed met mensen omgaan en overtuigend overkomen, zodat ze zijn aanbevelingen opvolgen.

### **Leiderschapskwaliteiten**

Hierna zie je vijftien kwaliteiten staan die een leidinggevende in meerdere of mindere mate moet bezitten. Van deze eisen zou je een enquête kunnen maken, waarbij je de eisen een cijfer geeft van 1 tot en met 15. De eigenschap die je het belangrijkste vindt geef je 1 punt en de eigenschap die je het minst belangrijk vindt 15. Als je deze enquête op verschillende niveaus laat invullen, kan dit verrassende verschillen opleveren.

De leiderschapskwaliteiten zijn:

- omgaan met stress;
- communicatievermogen;
- vaardigheid in het delegeren van taken aan anderen;
- organisatievermogen;
- omgaan met kritiek;
- bekwaamheid om anderen iets te leren;
- contactuele vaardigheden;
- onderhandelingsvermogen;
- behandelen van conflicten;
- analytisch vermogen (doorzicht);
- presentatievaardigheid;
- vermogen om zich aan te passen;
- nemen van initiatieven;
- tijdig herkennen van problemen;
- vermogen om anderen te motiveren.

In enquêtes in 1987 en 1993 vulden succesvolle leidinggevendenden zo'n schema in. Uit de resultaten hiervan blijkt dat de tijd niet stil blijft staan. Wat de managers in 1987 de belangrijkste leiderschapskwaliteit vonden, namelijk 'contactuele vaardigheden', gaven ze in 1993 slechts een 7. In plaats daarvan ging in 1993 hun voorkeur uit naar 'het nemen van initiatieven', een eigenschap die in 1987 slechts met een 4 werd beloond. Ook aan het onderhandelingsvermogen werd in 1993 veel meer waarde gehecht dan in 1987.

### **Kunnen leiders worden gemaakt?**

Als je het gedrag van leiders gaat onderzoeken en beschrijven, blijkt dat aan het leiderschap twee verschillende kanten zitten: een taakgerichte kant en een mensgerichte kant.

*taakgericht leiderschap*

Bij *taakgericht leiderschap* richt de leidinggevende zich op de zakelijke kant van zijn leidinggevende functie. Hij heeft vooral aandacht voor het juist indelen, benoemen en beschrijven van de werkzaamheden die horen bij de verschillende taken van zijn werknemers. Daarmee wil hij de groepsresultaten bevorderen.

*mensgericht leiderschap*

Bij *mensgericht leiderschap* vindt de leidinggevende het wederzijdse vertrouwen tussen hem en de groep mensen aan wie hij leidinggeeft van doorslaggevend belang. Hij kent grote waarde toe aan het ontwikkelen van goede onderlinge relaties en heeft

---

aandacht voor de gevoelens en de inbreng van zijn groep werknemers. Elke leider heeft beide vormen van leiderschap in meerdere of mindere mate in zich verenigd.

### **Leiderschapsstijlen**

We bespreken vier leiderschapsstijlen, die elk een andere mate van groepsgerichtheid en autoriteit van de leider als kenmerk hebben.

#### ***Autocratische stijl***

*leidinggevende bepaalt  
alles zelf*

De *leidinggevende bepaalt alles zelf* bij deze stijl van leiderschap. Hij staat niet toe dat groepsleden enige leiderschapsactiviteiten verrichten. Kenmerken van de autocratische leiderschapsstijl zijn:

- weinig persoonlijke relaties met medewerkers;
- gericht op resultaat;
- taken worden niet gedelegeerd;
- vooral gebruikelijk bij mensen met weinig ervaring.

Voorbeelden van deze leiderschapsstijl zijn een autoritaire directeur die zelf alle beslissingen binnen zijn onderneming wil nemen, maar ook een aardige docent die feitelijk in zijn eentje alle zaken regelt.

#### ***Laisser faire-stijl***

*iedereen zijn eigen gang*

Deze leiderschapsstijl is het tegenovergestelde van de autocratische leiderschapsstijl. De leider neemt geen enkel initiatief en doet niets om zijn medewerkers tot initiatieven aan te sporen. Hij laat *iedereen zijn eigen gang* gaan. Er ontstaat zo een groot organisatorisch gat. Veel zaken die geregeld zouden moeten worden, worden door iedereen genegeerd. Kenmerken van de *laisser faire-stijl* zijn:

- grote vrijheid van persoonlijke relaties;
- ruime taakomschrijvingen;
- medewerkers zijn zelf verantwoordelijk.

Voorbeeld: een groepsleider die afwachtend en toegeeflijk alles laat gebeuren zonder in te grijpen.

#### ***Democratische stijl***

*rol van leider uiteindelijk  
overbodig*

In deze variant houdt de leidinggevende in het begin zelf voor het grootste deel de touwtjes in handen. Wel probeert hij zijn invloed zo klein mogelijk te houden, totdat zijn medewerkers in staat zijn zelf alle taken te vervullen. Hij streeft er dus naar om zichzelf in zijn *rol van leider uiteindelijk overbodig* te maken. Kenmerken van een democratische stijl zijn:

- goede persoonlijke relaties met de medewerkers;
- motiveren van werknemers en stimuleren van samenwerking;
- verticaal gerichte taakverrijking.

Voorbeeld: de voorzitter van een vergadering laat de deelnemers zelf met oplossingen komen. Zelf houdt hij zich bezig met het stroomlijnen, stimuleren en ondersteunen van het vergaderproces.

---

*verbonden met een hele groep*

### **Gedeeld leiderschap**

Dit is een vorm van leiderschap die is *verbonden met een hele groep*; dus niet meer met één persoon. Het leiderschap is een functie van de groep zelf. Alle groepsleden kunnen eraan deelnemen, afhankelijk van hun speciale bekwaamheden.

Voorbeeld: in een groep moet een beslissing worden genomen. De leidinggevende laat zich duidelijk merkbaar door zijn medewerkers beïnvloeden, maar blijft verantwoordelijk voor de uiteindelijk genomen besluiten. Kenmerken van gedeeld leiderschap:

- goede persoonlijke relaties met de werknemers;
- minder taakgericht;
- inbreng van ideeën beïnvloedt besluitvorming in de groep;
- eigen kennis van de medewerkers belangrijk.

Deze leiderschapsstijlen worden alleen in uitzonderingsgevallen in hun zuivere vormen gebruikt. Meestal combineren leidinggevendens meerdere stijlen. Afhankelijk van de situatie zullen ze nu eens meer de nadruk op de ene leiderschapsstijl leggen en dan weer op een andere. In het algemeen kun je echter zeggen dat er geen formule voor een goede leider bestaat.

### **Delegeren en motiveren**

Nu Martin het zo naar zijn zin heeft, blijft hij steeds vaker buiten zijn werktijden nog wat klusjes opknappen op het terrein. Dat vindt zijn vrouw Thea niet leuk. Af en toe moppert ze zelfs tegen hem. Op een dag vraagt ze hem wat hij nu weer moest doen. Enthousiast legt hij uit dat zijn chef hem heeft gevraagd zelfstandig het beheer over de grasvelden over te nemen. Hij heeft op school natuurlijk veel geleerd over het aanleggen en onderhouden van grasvelden, maar in de praktijk komen daar ook zaken bij kijken als maairoosters, onderhoud van het maaigereedschap, seizoenplanning, enzovoort. Dit zijn zaken die de chef altijd regelde. Martin hoefde maar op het rooster te kijken en ging maaien. En soms was de maaimachine dan ook nog kapot. De chef had geen tijd om dat allemaal bij te houden. Daarom heeft hij deze taken nu aan Martin overgedragen. Alle werkzaamheden die met het grasonderhoud te maken hebben, vallen nu onder zijn verantwoordelijkheid. Dat vindt hij fijn, hij heeft er zin in.

### **Motiveren**

*relatie tussen leiding geven en motivatie*

Wat is nu de *relatie tussen leiding geven en motivatie*? Hier zijn in de loop van de tijd veel onderzoeken naar gedaan. Uit deze onderzoeken komen twee zaken duidelijk naar voren:

- Motivatieproblemen komen meestal niet voort uit onwil van de medewerkers, maar zijn vaak terug te voeren op de manier waarop een bedrijf wordt geleid.
- Bij leidinggevendens bestaat een tendens te 'overmanagen': de taken van de werknemers tot in de finesses te beschrijven, waardoor deze zelf geen enkele beslissing meer mogen nemen.

Als de leidinggevende alle touwtjes in handen wil hebben, zal de motivatie van de medewerkers steeds kleiner worden. Als de invloed van de leidinggevende en de medewerkers in evenwicht is, zullen de werknemers een toenemende motivatie tonen en zal de onderlinge communicatie van de werknemers toenemen.

---

Hoewel de chef en zijn medewerkers in hetzelfde bedrijf werken, kijken ze heel anders tegen hun situatie aan. Hoe kun je nu de relatie tussen leiding geven en motivatie een positieve draai geven? Hoe kun je ervoor zorgen dat de medewerkers wel leiding krijgen, maar op zo'n manier dat ze erdoor worden aangemoedigd? Er zijn drie mogelijkheden voor een chef om zijn werknemers te motiveren:

- Verrijking van de taken: Geef de medewerkers taken die meer vergen van hun bekwaamheden (niet meer van hun tijd of meer van hun lichaam). Dit zal ertoe leiden dat zij zich voldaan voelen, omdat ze het gevoel krijgen dat ze iets hebben gepresteerd.
- Grotere onafhankelijkheid in het werk: Geef medewerkers ruimte binnen hun werk door ze taken te geven die eisen aan hen stellen, maar waarvoor ze ook bevoegdheden krijgen om ze uit te voeren. Dit vergroot de binding met hun werk.
- Participerend leiderschap: De werknemers nemen hier deel aan het leiderschap. Pas dit toe waar het mogelijk is. Laat meer beslissingen aan de werknemers zelf over. Delegeer dus. De werknemers krijgen zo de kans om te laten zien wat ze waard zijn. Overleg met de werknemers en denk mee bij de oplossing van problemen, in plaats van hen te controleren en te begeleiden.

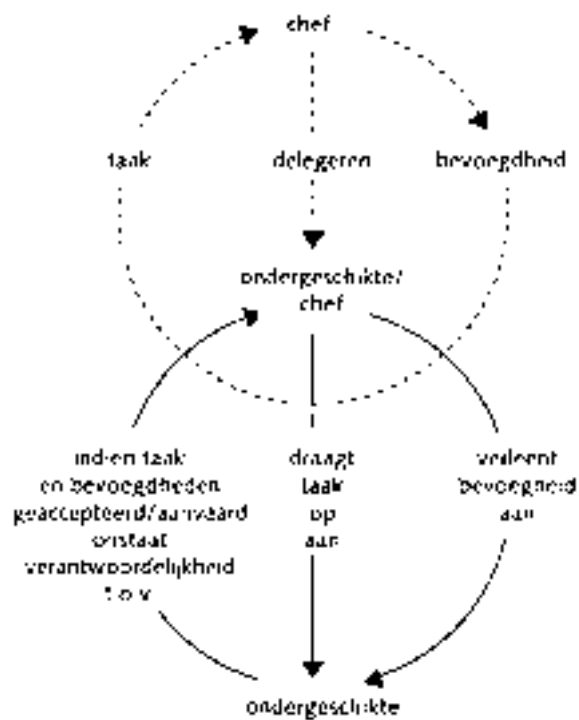
Afhankelijk van de situatie zal de leidinggevende een keuze maken uit een of meer van deze drie mogelijkheden.

### **Delegeren**

Een goede chef is in staat resultaten te boeken met mensen die ieder op een bepaald terrein deskundig zijn. Hij zorgt ervoor dat zijn medewerkers weten wat er van hen wordt verwacht (het doel), dat de middelen om het doel te bereiken aanwezig zijn en dat hij van hun vorderingen op de hoogte blijft. Hij heeft het recht om in te grijpen als dat volgens hem nodig is.

Delegeren is een van de moeilijkste onderdelen van het leiding geven. In de traditionele manier van leiding geven zei de chef wat er moest gebeuren en wanneer het werk klaar moest zijn. Daarnaast hield hij toezicht op de uitvoering. Tegenwoordig vindt men het een betere manier van leiding geven als de chef, waar dat mogelijk is, taken delegeert en de werknemers die de verantwoordelijkheid van hem hebben overgenomen, begeleidt.

**Fig. 3.20**  
Delegeren als vorm van  
leiding geven.



### **Wat is delegeren?**

*overdragen van de  
verantwoordelijkheid*

We hebben het begrip delegeren al vaak ter sprake gebracht, maar wat is delegeren nu precies? Delegeren is het *overdragen van de verantwoordelijkheid* voor een bepaald resultaat aan de zorg en het beheer van iemand anders. Dit is voor een chef vaak een hachelijke zaak, omdat hij maar moet afwachten of de medewerker de gedelegeerde taak ook op de juiste manier uitvoert.

### **Voorwaarden voor delegeren**

Goed delegeren vereist dat aan een aantal duidelijke voorwaarden wordt voldaan met betrekking tot drie onderwerpen:

- het doel van de werkzaamheden;
- de procedures rondom de gedelegeerde taak;
- de rol van de betrokken partijen.

### **Doel**

Je moet vaststellen wat het doel is:

- Welke resultaten moeten worden behaald?
- Hoe worden deze resultaten getoetst?
- Wanneer moet het doel zijn bereikt?
- Welke middelen zijn beschikbaar (geld, machines, arbeidskracht)?

### **Procedure**

Er moet overeenstemming zijn over de informatie die wordt uitgewisseld rondom het doel. Spreek af welke informatie wordt gegeven, hoe vaak deze wordt verstrekt en op welk tijdstip.

---

*belemmeringen om te delegeren*

### **Rol**

Er moeten afspraken worden gemaakt over de wederzijdse verwachtingen, onder meer over de verdeling van de verantwoordelijkheden.

Het delegeren van taken is voor een chef natuurlijk een ideaal middel om zijn eigen werkdruk te verlagen, maar er zitten toch allerlei haken en ogen aan. Er kunnen *belemmeringen om te delegeren* zijn bij drie betrokken categorieën: de chef zelf, de medewerker aan wie hij een taak wil delegeren, of de situatie van het delegeren zelf.

### **Chef**

Bij de chef kunnen de volgende gevoelens opspelen:

- Hij is bang dat delegeren zijn gezag ondermijnt, omdat hij dan zelf niet meer volledig op de hoogte is van het werk dat in uitvoering is.
- Hij kan niet verdragen dat zijn medewerkers er andere werkmethoden op na houden, zelfs al maakt dit niets uit voor de kwaliteit van de uitvoering.
- Hij vertrouwt zijn medewerkers niet en durft geen enkel risico te nemen.
- Hij wil de controle houden en doet daarom liever alles zelf.
- Hij geeft wel verantwoordelijkheden uit handen, maar niet de bijbehorende bevoegdheden.

### **Medewerker**

Voor de medewerkers kan het volgende gelden:

- Hij is overbelast.
- Hij durft geen verantwoordelijkheid te nemen.
- Hij kan de verantwoordelijkheid niet aan.
- Hij heeft geen ervaring met het eigenlijke werk.
- Hij informeert de chef onvoldoende.

### **Situatie**

Ook de situatie kan voor problemen zorgen:

- De organisatiecultuur staat delegatie van bevoegdheden niet toe; elke beslissing moet op hoog niveau worden genomen.
- Er is geen duidelijke organisatiestructuur; niemand weet hoe de verantwoordelijkheden en bevoegdheden verdeeld zijn over de verschillende functies.
- Het personeelsbestand van de organisatie is sterk onderbezet: delegeren is dan onmogelijk omdat de lagere functies al overbelast zijn; als het personeelsbestand van de organisatie overbezet is, is er geen reden om te delegeren: de leiding heeft dan nog minder te doen.

## **Belemmeringen bij het delegeren**

Vakantiepark De Drie Meren neemt in maart een nieuwe medewerker aan. Drie maanden geleden is een technisch medewerker naar een ander bedrijf vertrokken, waar hij assistent-beheerder kon worden van de technische dienst. De nieuwe collega, Harmsen, is een wat oudere man die jarenlang in het buitenland heeft gewoond. Hij heeft vrij veel ervaring en ook aardig wat vakkennis. De chef van de technische dienst aarzelt echter hem veel verantwoordelijkheden te geven. Tot nu toe heeft hij dat ook nooit gedaan. Misschien verliest hij dan het overzicht en gaan de andere medewerkers ook meer op eigen houtje doen. Bovendien weet je maar nooit hoe het er in het



---

buitenland aan toe gaat. Het kan best dat ze daar heel andere werkmethoden gebruiken. Per slot van rekening zijn de omstandigheden daar ook anders. Als hij echter na verloop van tijd merkt dat Harmsen zijn ontevredenheid uit tegen zijn collega's, besluit hij hem enige verantwoordelijke taken toe te vertrouwen. Harmsen krijgt het beheer over het zwembad met toebehoren. Wel wil de chef graag geïnformeerd blijven. Na een half jaar ziet alles er nog steeds perfect uit, maar Harmsen loopt enigszins gestresst rond en beklaat zich tegen zijn collega's dat hij het zo druk heeft. De chef heeft geen flauw idee wat Harmsen in die tijd allemaal heeft gedaan, want waarschijnlijk had hij het ook te druk om de chef op de hoogte te houden.

## **Delegeren en leidinggeven**

In de praktijk blijken twee opvattingen over leiding geven voor te komen:

- 1 Leiding geven is het delegeren van taken aan medewerkers die het beoogde resultaat kunnen en willen bereiken. Deze medewerkers krijgen de volle verantwoordelijkheid. De chef blijft eindverantwoordelijk; daarom moet hij op de hoogte blijven van de resultaten. Er moeten afspraken worden gemaakt over het doel, de procedure en de rollen van beide partijen. De medewerker bepaalt zelfstandig welke activiteiten nodig zijn en neemt bepaalde beslissingen.
- 2 Leiding geven is het toezicht houden op medewerkers aan wie bepaalde taken worden opgedragen. De chef is verantwoordelijk voor de activiteiten van de medewerker en voor het eindresultaat, omdat de medewerker (nog) niet bevoegd is om zelfstandig beslissingen te nemen. Dit betekent dat de chef zich met elk belangrijk detail moet bemoeien.

In de praktijk komen bij delegeren vaak problemen voor. De chef bemoeit zich soms met acties die onder de verantwoordelijkheid van de medewerker vallen, waardoor hij diens gezag ondermijnt en zijn zelfvertrouwen aantast. De medewerker informeert zijn chef soms onvoldoende, waardoor deze zich genoodzaakt voelt om in te grijpen. Delegeren is een samenspel tussen chef en medewerker, dat berust op het vertrouwen dat beide partijen in elkaar en in elkaars capaciteiten hebben.

## **Checklist bij het delegeren**

Als je goed wilt delegeren, moet je afspraken maken:

- De chef geeft aan welke resultaten hij verwacht.
- Chef en medewerker bespreken de mate van vrijheid.
- Er vindt overleg plaats over welke middelen nodig zijn.
- De medewerker geeft aan welke hulp hij verwacht.
- Chef en medewerker overleggen op welke wijze de onderlinge afstemming moet plaatsvinden.
- Anderen worden op de hoogte gesteld van de afspraken.
- De chef accepteert de eindverantwoordelijkheid.
- De chef beschermt de medewerker als het misgaat.
- De chef gunt de medewerker de eer als hij goede resultaten boekt.

---

## Wanneer is delegeren niet juist?

Je kunt niet alle taken delegeren:

- Je kunt geen beslissingen delegeren die vanwege het belang van het bedrijf op een zo hoog mogelijk niveau moeten worden genomen.
- Uitzonderingen zijn taken die van hoog belang zijn voor het bedrijf of taken die risico kunnen veroorzaken voor bijvoorbeeld het voortbestaan van het bedrijf.
- Als een medewerker door te weinig ervaring een meer verantwoordelijke taak nog niet aankan.
- Als de gedelegeerde taak een te zware belasting voor de medewerker zou zijn.

## 3.5 Afsluiting

Werknemers in een bedrijf krijgen een functie, zodat ze weten wat ze moeten doen. Deze functie bestaat uit meerdere taken. Iemand die een bepaalde functie heeft, wordt een functionaris genoemd. Om zijn taken goed te kunnen uitvoeren, krijgt de functionaris verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Toch kunnen er dingen misgaan in een bedrijf. Daarom zijn er voorwaarden voor het goed functioneren van een organisatie opgesteld.

Binnen een bedrijf is een bepaalde sfeer voelbaar en zichtbaar, de bedrijfscultuur. Deze bepaalt voor een groot gedeelte de manier waarop mensen met elkaar samenwerken. De bedrijfscultuur hangt vaak samen met de structuur van het bedrijf. Binnen de groepen in een bedrijf is communicatie en interactie. Deze beïnvloeden elkaar. Door deze groepsprocessen wordt de bedrijfscultuur beïnvloed. Groepen binnen een bedrijf hebben een of meer taken, de groepstaken. Bij de uitvoering van die taken krijgen de leden van de groep te maken met taakfuncties en groepsfuncties.

Een goede chef luistert naar zijn werknemers. Daarom vindt in de meeste bedrijven op regelmatige tijden werkoverleg plaats tussen de chef en zijn medewerkers. Tijdens het werkoverleg kunnen vier soorten onderwerpen naar voren komen: onderwerpen die verband houden met de structuur van het werk, de taakstelling vanuit het werk, het sociale beleid en de sociale verhoudingen, en de arbeidsomstandigheden. Dit werkoverleg is niet verplicht. Voor een bedrijf met meer dan 35 werknemers is overleg tussen het management en de overige werknemers van het bedrijf in een ondernemingsraad wel verplicht.

Geen enkele organisatie kan optimaal functioneren zonder de aanwezigheid van een leider. Een leider kan echter zijn leiderschapsrol alleen naar behoren vervullen, als hij kan rekenen op de medewerking en de solidariteit van anderen. Om zich van die medewerking te verzekeren, kan hij een beroep doen op verschillende machtsmiddelen. Hij kan medewerkers belonen voor hun inzet of ze straffen voor het ontbreken daarvan. Daarbij kan hij zich beroepen op zijn wettelijke functie als

---

leidinggevende. Natuurlijke leiders kunnen hun medewerkers door hun persoonlijkheid en deskundigheid motiveren.

Een formule voor een goede chef bestaat niet. Daarvoor is de invloed van de omgeving op de doeltreffendheid van het leiderschap te groot. De aard van het bedrijf, de soort werkzaamheden die de medewerkers moeten verrichten en de wisselwerking tussen de chef en zijn werknemers zijn allemaal van invloed op de vraag welke vorm van leiderschap het beste is.

Er bestaat een verband tussen de manier van leiding geven in een bedrijf en de motivatie van de werknemers. Taakverrijking, grotere zelfstandigheid en participerend leiderschap werken positief op de motivatie.

Afhankelijk van de leiderschapstijl zal een chef meer of minder taken delegeren. Delegeren is een samenspel tussen de chef en de medewerker dat berust op vertrouwen in elkaar en in elkaars bekwaamheden. Het op de juiste wijze delegeren van taken zal een positieve invloed hebben op de motivatie van de werknemers, maar er zijn situaties waarin het beter is niet te delegeren.