

Organisatieniveau

Van boven naar beneden:

topmanagement, hoger management,
midden management, lager management
en niet-leidinggevend personeel.

Organisatieniveaus



Organisatieniveaus

Managerstaken

Plannen, beslissen, organiseren,
coördineren, beheersen en controleren.



Omspanningsvermogen

Omspanningsvermogen is het aantal ondergeschikten waaraan een leidinggevende nog effectief leiding kan geven.



Wanneer herstructurering?

Effectief leidinggeven

Zodanig leidinggeven dat het doel tegen

- zo laag mogelijke kosten
- met optimaal gebruik van middelen

gerealiseerd wordt.



Spanwijdte

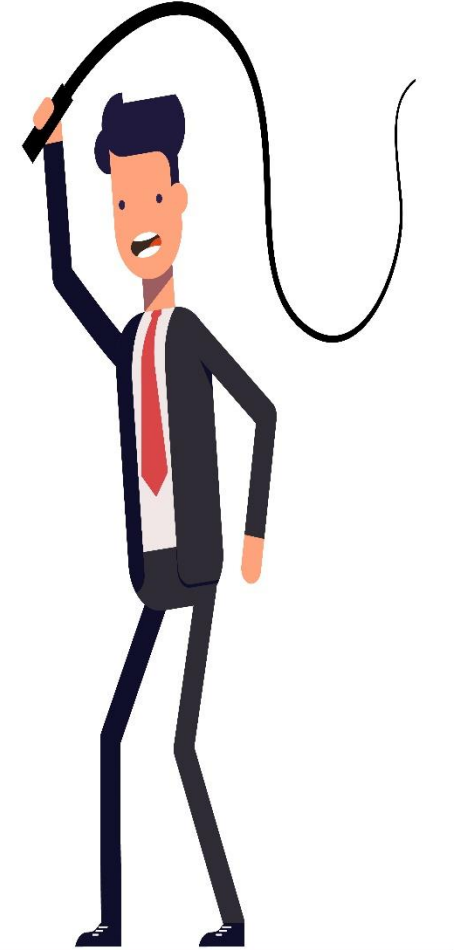
Spanwijdte is het aantal ondergeschikten aan wie feitelijk leiding wordt gegeven.



Wie geeft aan hoeveel leiding?

Theorie X

Theorie X staat voor een negatief mensbeeld. Gedachten over medewerkers: ze zijn lui en willen liever niet werken, ze willen geen verantwoordelijkheid en ze moeten gedwongen worden prestaties te leveren.



Theorie Y

Theorie Y staat voor een positief mensbeeld. Hun gedachten zijn: werken is natuurlijk, ze willen verantwoordelijkheid dragen, aandacht werkt motiverend en ze willen uit zichzelf creatief meedenken.

Theorie Y



*Volgens theorie Y is
werken net zo
natuurlijk als spelen.*

Autocratisch leiderschap

Een taakgerichte manier van leidinggeven met een autoritaire verhouding tussen manager en medewerkers.



Democratisch leiderschap

Een meer mensgerichte stijl van leidinggeven, met veel aandacht van de manager voor de motivatie en het welbevinden van medewerkers.



Laissez-faire leiderschap

Het vrijlaten van mensen. De manager oefent nauwelijks persoonlijke invloed uit en delegeert veel.



Ondersteunend leiderschap

Het welbevinden van medewerkers staat voorop met het voortdurend streven naar goede teamgeest.

Het risico is te weinig aandacht voor het werk zelf.



Participerend leiderschap

De manager en medewerkers delen de informatie en macht.



Flexibel leiderschap

De beste manier van handelen is afhankelijk van de situatie.



Managerial grid

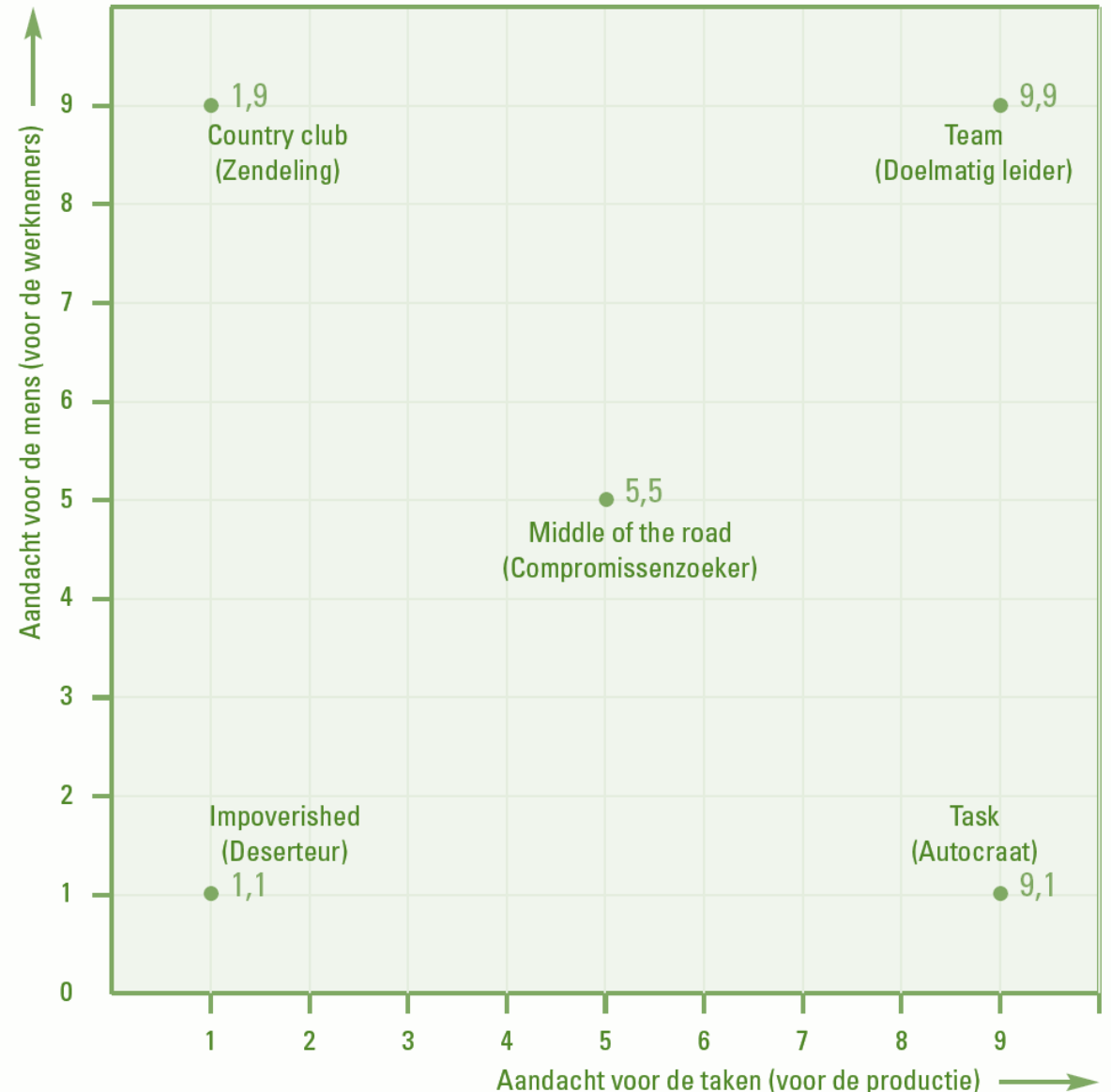
Assenstelsel waarbij

- de horizontale as de aandacht voor taken laat zien (op een schaalverdeling van 1 tot 9)
- de verticale as de aandacht van de manager voor de mens laat zien (eveneens een schaalverdeling van 1 tot 9).
- Cijfer 1 staat voor heel weinig aandacht, cijfer 9 betekent maximale aandacht.

Managerial grid

De vijf hoofdstijlen zijn

- 1,1-stijl: Impoverished
- 1,9-stijl: Country club management
- 9,1-stijl: Task
- 5,5-stijl: Middle of the road
- 9,9-stijl: Team



Contingentiethorie

De manier van leidinggeven is pas goed als we optimaal rekening houden met mensen en omstandigheden (de situatie).



Situatiegericht leidinggeven

Iedere medewerker en omgeving is anders en vereist dus een andere stijl van leidinggeven.

De twee invloedsfactoren zijn: de medewerker en de omstandigheden.

De stijl van leidinggeven moet (tijdelijk) veranderd worden om een probleem op te lossen in bepaalde omstandigheden.

Bekwaamheid en motivatie

Niet iedere werknemer wil of kan een bepaalde opdracht uitvoeren.

Afhankelijk van de combinatie kies je voor delegeren, leiden, steunen en begeleiden.

Bekwaamheid en motivatie

Medewerker \ Medewerker	Bekwaam	Niet bekwaam
Gemotiveerd	Delegeren	Leiden
Niet gemotiveerd	Steunen	Begeleiden

Soorten leiderschap

Integraal management

Een manager of groep van managers is verantwoordelijk voor alle aspecten van het beleid.



Management by direction

De manager geeft gedetailleerde
aanwijzingen en controleert streng.



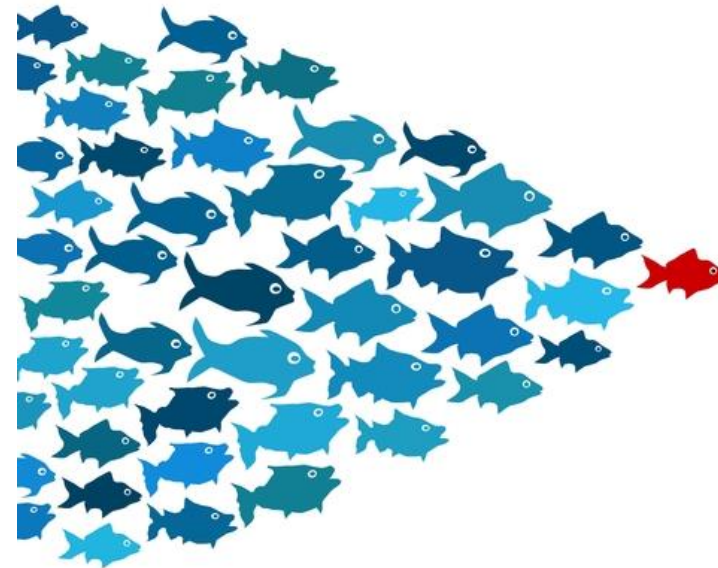
Management by objectives

De manager en medewerker bepalen de doelen in onderling overleg, de gezamenlijk te bereiken resultaten en een tijdplanning.



Eenheid van leiding

Iedere medewerker
streeft hetzelfde doel
na.



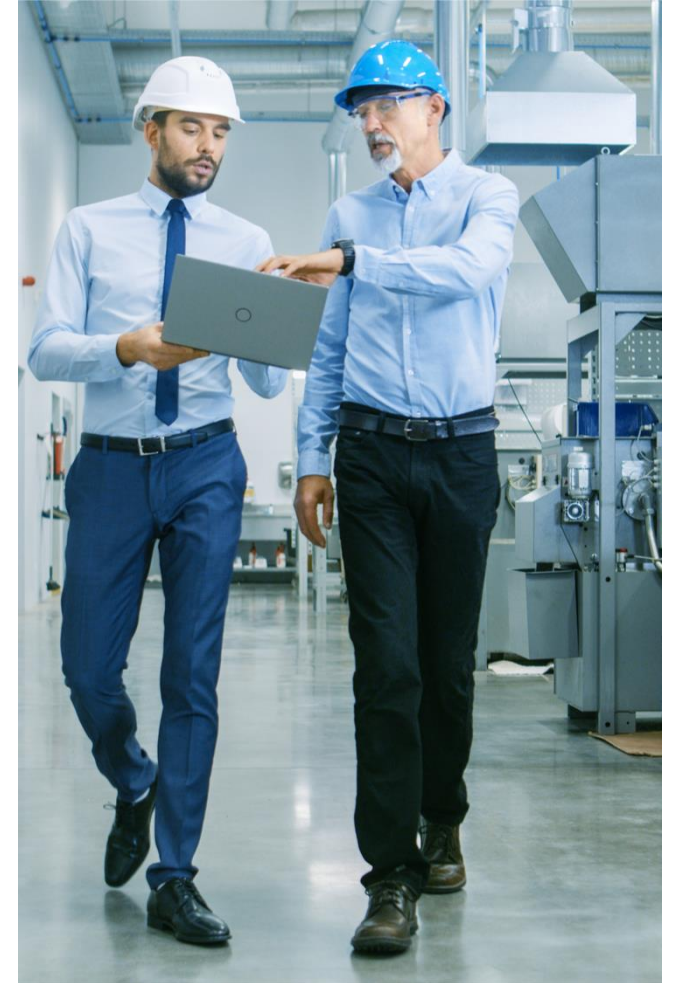
Management by exception

We koppelen normen aan doelstellingen.

Om afwijkingen van die normen vast te stellen, is een uitgebreid controlesysteem nodig; medewerkers kunnen, binnen vastgestelde grenzen, hun eigen voortgang controleren en bijsturen.

Management by walking around

De manager is vaak aanwezig op de werkplek. Hij kijkt, luistert, observeert, geeft aanwijzingen en praat met medewerkers. Het kan demotiverend werken op de medewerkers.



Management by delegation

Delegeren van taken is een belangrijk element van leidinggeven.

Taakdelegatie gaat het ook over het delegeren van de bijbehorende verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

Structurele delegatie

Structurele delegatie is een permanente vorm van delegeren. Er is dan sprake van functievorming of -verandering.



Incidentele delegatie

Incidentele delegatie komt voor als zich een nieuwe, tijdelijke taak voordoet, die niemand in zijn functiebeschrijving heeft staan of bij vervanging vanwege ziekte, vakantie of een vacature.



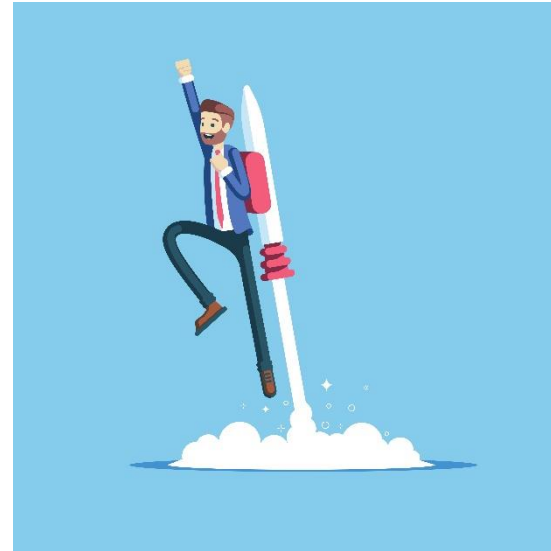
HRM

Het op een methodische en systematische manier verwerven, ontwikkelen en benutten van menselijke mogelijkheden, voor zowel medewerkers als organisatie.



Nadelen HRM

Risico van: inflexibel personeelsbeleid, selectief personeelsbeleid, ondoelmaticheid en een te individualistische werkhouding.



Weerstand

Weerstand komt door gevoel en verstand.



Actieve weerstand

Zichtbare en herkenbare protesten.



Passieve weerstand

Niet of nauwelijks zichtbaar en moeilijker om op te reageren.



Weerstandbestrijding

Via communicatie, ondersteuning, prikkels en dwang.

