



Sarphati[®]

VAKMAN LEIDINGGEVEN – LEIDINGGEVEN

leerwerkboek | vakkennis | 1e druk

ESS-examen: Leidinggeven

COLOFON

Boom beroepsonderwijs
info@boomberoepsonderwijs.nl
www.boomberoepsonderwijs.nl

Auteurs en eindredactie: Hanna Molenaar, Angela van Oefelen, Ieke Veld, Linda de Boer

In samenwerking met: ROC van Twente

Titel: Vakman leidinggeven - Leidinggeven

ISBN: 97894 [? Elmer?]

1e druk/ 1e oplage

© Boom beroepsonderwijs 2023

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprerecht (www.reprerecht.nl). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-uvo.nl).

De uitgever heeft ernaar gestreefd de auteursrechten te regelen volgens de wettelijke bepalingen. Degenen die desondanks menen zekere rechten te kunnen doen gelden, kunnen zich alsnog tot de uitgever wenden.

Door het gebruik van deze uitgave verklaart u kennis te hebben genomen van en akkoord te gaan met de specifieke productvoorwaarden en algemene voorwaarden van Boom beroepsonderwijs, te vinden op www.boomberoepsonderwijs.nl.

INHOUD

	Inleiding	5
	Kerntaak en werkprocessen	6
Hoofdstuk 1	Organisatie en planning	7
1.1	Organisatiecultuur	8
1.2	Managementlagen	15
1.3	Organisatiestructuur	17
1.4	Missie, visie en doelstellingen	23
1.5	PDCA-cyclus	28
1.6	Personeelsplan	32
1.7	Personeelsbehoefte	35
1.8	Kengetallen	37
1.9	Werkplanning	44
1.10	Samenvatting	48
1.11	Begrippen	49
Hoofdstuk 2	Leiderschap	53
2.1	Leiderschapsstijlen	54
2.2	Leiderschapsgedrag – de managerial grid	58
2.3	Situationeel leidinggeven	63
2.4	Managementtechnieken	73
2.5	Samenvatting	79
2.6	Begrippen	80
Hoofdstuk 3	Communicatie	83
3.1	Communicatieschema	84
3.2	Gespreksstructuur	89
3.3	Gesprekstechnieken	91
3.4	Feedback geven en ontvangen	99
3.5	Presenteren	104
3.6	Samenvatting	108
3.7	Begrippen	109
Hoofdstuk 4	Operationeel leidinggeven	111
4.1	Taken van de leidinggevende	112
4.2	Effectief leidinggeven	129
4.3	Motiveren	134
4.4	Gedrag beïnvloeden	150
4.5	Samenvatting	158
4.6	Begrippen	159

Hoofdstuk 5	Samenwerken	163
5.1	Samenwerking en organisatiecultuur	164
5.2	Teamontwikkelingsfasen en teamrollen	166
5.3	Werkoverleg	173
5.4	Conflicthantering	183
5.5	Samenvatting	193
5.6	Begrippen	194
Hoofdstuk 6	Projectmanagement	197
6.1	Projecten	198
6.2	Projectmatig werken	200
6.3	Projectfasen	202
6.4	Projectmanagement	209
6.5	Samenvatting	214
6.6	Begrippen	215
	Beeldverantwoording	217
Hoofdstuk 1	Boom Digitaal	219
1.1	Actieopdrachten	219
1.2	Test je kennis	237
1.3	Eindtoets	251
	Index	254

INLEIDING

Als manager geef je leiding aan je team. De manier waarop jij leiding geeft, zegt ook veel over jezelf. Het is dus niet alleen belangrijk om iets over leidinggeven te leren, maar vooral over jezelf. Hoe reageer jij op situaties en hoe reageren mensen op de manier waarop jij iets zegt? Welke keuzes heb je om iets te zeggen of te vragen en wat past het beste bij jou en de situatie?

Leidinggeven gaat niet vanzelf. Het is niet alleen belangrijk om goed te communiceren maar ook om goed te observeren. Niet iedereen heeft behoefte aan dezelfde manier van leidinggeven en niet iedereen reageert hetzelfde op een boodschap. De een wordt stil en doet maar wat er gevraagd wordt en de ander reageert met veel woorden en emotie. Mensen zijn nu eenmaal verschillend en het is de kunst om als leidinggevende goed te kijken naar wat mensen nodig hebben om op een fijne manier te kunnen werken. Hoe stem je jouw manier van leidinggeven af op je medewerkers? En welke technieken kun je hierbij toepassen? Je zorgt als manager ook voor de juiste voorwaarden voor je team om het goed te laten functioneren. Het is fijn wanneer alle talenten in een team tot hun recht komen.

Een goede communicatie en samenwerking zijn hierbij van belang. Hoe kun je deze positief beïnvloeden? Ook projecten moeten gemanaged worden. Maar wat zijn de kenmerken van een project en hoe kun je een project het beste aanpakken? Op deze vragen (en andere) kun je de antwoorden terugvinden in dit boek.

Dit boek richt zich niet op een specifieke branche. Vrijwel overal waar mensen werken, vind je ook leidinggevendenden. Of je nu in de horeca, zorg, techniek, beveiliging of in de commercie werkt, dat maakt voor het leidinggeven eigenlijk niet uit. Daarom vind je in dit boek voorbeelden terug uit verschillende branches.

KERNTAAK EN WERKPROCESSEN

In dit boek komt de volgende kerntaak aan orde:

B1-K1 Geeft direct leiding aan medewerkers/projecten.

Werkprocessen bij kerntaak B1-K1

B1-K1-W1 Plant en verdeelt de werkzaamheden: *hfdst. 1*

B1-K1-W2 Begeleidt medewerkers bij werkzaamheden: *hfdst. 2 & 4*

B1-K1-W3 Wisselt informatie uit met medewerkers (in werkoverleg): *hfdst. 5*

B1-K1-W4 Bewaakt de voortgang van de werkuitvoering: *hfdst. 1 & 6*

B1-K1-W5 Communiqueert met derden: *hfdst. 3*

B1-K1-W6 Administreert en archiveert gegevens: *hfdst. 6*



HOOFDSTUK 1

ORGANISATIE EN PLANNING

De manier waarop een organisatie is georganiseerd kan erg verschillen. Dit hangt onder meer af van de organisatiecultuur en de managementstructuur. Een organisatie kan sterk extern gericht zijn of juist intern gericht. In de ene organisatie krijg je als medewerker veel ruimte en in het andere werk je volgens vaste procedures. De regels, normen en waarden die gelden binnen de organisatie, het gedrag van medewerkers en hoe ze met elkaar omgaan en de sfeer, zijn bepalend voor de organisatiecultuur.

Naast cultuur is ook het management bepalend voor de organisatie. Het management bepaalt de strategie en het beleid. Soms is er binnen een organisatie één centraal management en soms heb je meerdere managementlagen. Dat ligt aan de grootte en het type organisatie. Elk managementniveau heeft zijn eigen doelstellingen. Zo moet elke leidinggevende voor zijn of haar afdeling goed omschrijven wat er precies gedaan moet worden en wanneer, welke medewerkers daarbij worden ingezet en of dit haalbaar is. Van tijd tot tijd zul je als leidinggevende moeten onderzoeken of alles nog volgens plan verloopt of dat je moet bijstellen. Soms heb je meer of minder mensen nodig of andere kwaliteiten om je doelen te bereiken. Daarbij moet je de personeelskosten niet uit het oog verliezen.

In dit hoofdstuk leer je over organisatiecultuur, de organisatiestructuur, welke soorten management er zijn, over missie, visie en strategie en wat dit betekent voor doelstellingen en het maken van plannen.

Leerdoelen

Aan het einde van dit hoofdstuk kun je:

- uitleggen wat de verschillende onderdelen van een organisatiecultuur zijn en verschillende organisatieculturen benoemen
- de verschillende organisatiestructuren herkennen
- de verschillende managementlagen omschrijven
- een missie, visie en doelstellingen formuleren
- de PDCA-cyclus toepassen
- uitleggen wat een personeelsplan is
- kengetallen om personeelskosten te berekenen hanteren
- een werkplanning maken

Opdracht 1 Openingsopdracht bij dit hoofdstuk



Bekijk het filmpje en beantwoord de vragen.

- a. Waarom zou dit filmpje belangrijk voor leidinggevendenden kunnen zijn?
- b. Wat haal jij hieruit?
- c. Zie je een verband tussen de inhoud van dit filmpje en de organisatie waar jij stageloopt of werkt?

1.1 Organisatiecultuur

Hoe gaan de medewerkers in een organisatie met elkaar om? Hoe gaan de leidinggevendenden om met de medewerkers? En hoe gaat de organisatie om met zijn klanten? Elke organisatie heeft zijn eigen cultuur, een verzameling normen en waarden die bepalen wat het sociaal geaccepteerde gedrag binnen de organisatie is. De **organisatiecultuur** (of **bedrijfscultuur**) is het samenhangend geheel van opvattingen, gewoontes en gedragingen van de leden van de organisatie.

Een cultuur moet passen bij de organisatie en dus ook bij de mensen die er werken. De verschillen tussen organisatieculturen worden duidelijk als je kijkt naar de toekomstplannen, de besluitvorming, de leiderschapstijl, de manier van communiceren met elkaar, de mate van prestatiegerichtheid, de flexibiliteit van de organisatie, het beloningssysteem en de loopbaanmogelijkheden van medewerkers. In sommige bedrijven is de organisatiecultuur heel sterk aanwezig, in andere bedrijven juist niet. In het laatste geval werkt iedereen naar eigen inzicht.



Branche met een sterke organisatiecultuur.

Factoren die van invloed zijn op de organisatiecultuur zijn:

- de omgeving van de organisatie
- de branche waarin de organisatie actief is
- de geschiedenis van de organisatie
- eventuele fusies
- de personeelssamenstelling.

Onderdelen organisatiecultuur

De organisatiecultuur omvat alle geschreven en ongeschreven regels die gelden voor de medewerkers. Je kunt ook zeggen: alle normen en waarden van een organisatie. De organisatiecultuur van een organisatie bestaat meestal uit de volgende elementen: normen, waarden, rituelen en uitingen.

Normen

Normen en waarden vormen de kern van een organisatiecultuur. Het gaat hierbij om zaken die in de organisatie belangrijk zijn. Een **norm** is een gedragsregel. Een voorbeeld van een norm is: 'Je laat klanten niet langer dan 30 seconden in de wacht staan'.

Waarden

Een **waarde** is een opvatting over wat wenselijk gedrag is. Normen worden afgeleid van waarden. Als de waarde klantgerichtheid is, dan kan de bijbehorende norm zijn dat je klanten niet langer dan 30 seconden in de wacht zet.

Voorbeeld normen en waarden

Norm: Je mag niet autorijden als je hebt gedronken. **Waarde:** Veiligheid in het verkeer is belangrijk.

Norm: Sta op voor ouderen in het openbaar vervoer. **Waarde:** Respect voor ouderen is wenselijk.

Rituelen

Rituelen zijn de activiteiten die de cultuur van de organisatie bevestigen en stimuleren. Voorbeelden zijn personeelsfeesten en de vrijdagmiddagborrel.

Uitingen

De communicatie van de organisatie naar de buitenwereld kan op verschillende manieren tot uiting komen, bijvoorbeeld in de werkkleding, de huisstijl en door reclame. Ook in de uitingen die een organisatie intern doet (interne communicatie) zie je de organisatiecultuur terug. Denk aan de manier waarop medewerkers op de hoogte worden gehouden van de resultaten van de organisatie. Of denk aan de manier waarop er aandacht wordt gegeven aan verjaardagen, bruiloften en jubilea.



Inspiratiefilmpje

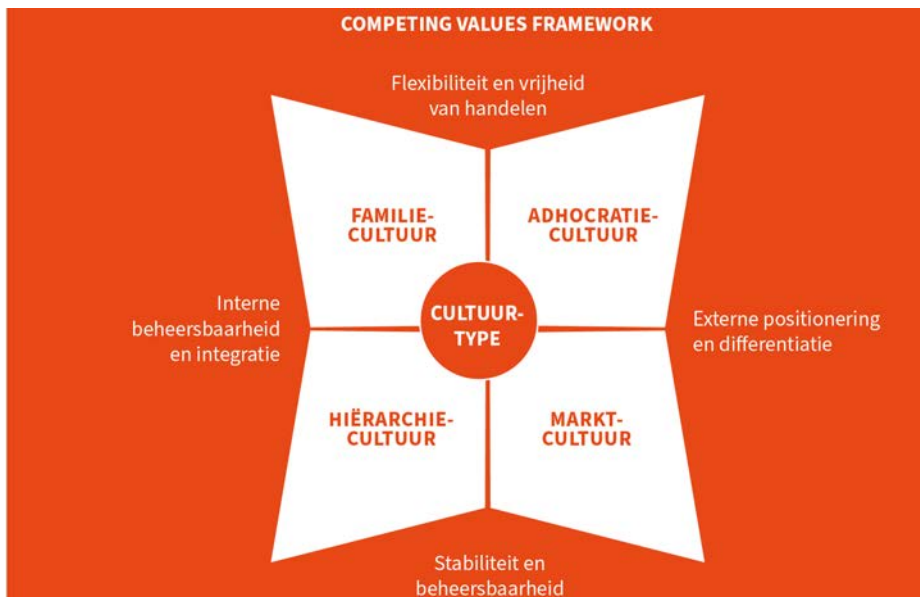
Organisatieculturen volgens het Competing Values Framework

Elke organisatie heeft dus zijn eigen organisatiecultuur. Hoewel geen enkele organisatie gelijk is, kun je organisatieculturen toch in een aantal hoofdsoorten onderverdelen. Die onderverdeling kan volgens verschillende theorieën. Hierna worden twee theorieën besproken: het Competing Values Framework en het Handy-model.

Wetenschappers Robert Quinn en Kim Cameron ontwikkelden het *Competing Values Framework*. *Competing values* betekent concurrerende waarden, oftewel waarden die tegenover elkaar staan. In dit model over organisatiecultuur gaat het om de waarden:

- **Flexibiliteit tegenover stabiliteit.** Krijgen medewerkers ruimte om te handelen naar eigen inzicht (flexibiliteit) of moeten zij vooral vaste procedures volgen (stabiliteit)?
- **Intern tegenover extern.** Is de organisatie vooral gericht op het beheersen van het werk (intern) of op de eigen positionering op de markt (extern)?

Als je deze twee dimensies met elkaar combineert, krijg je een matrix met vier soorten organisatieculturen: familiecultuur, adhocratiecultuur, hiërarchiecultuur en marktcultuur.



Familiecultuur

In een **familiecultuur** is veel flexibiliteit en vrijheid van handelen voor de medewerkers. Hierbij is de organisatie vooral intern gericht. In een familiecultuur staat de ontwikkeling van medewerkers en de relatie tussen hen centraal. Er is veel aandacht voor het personeelsbeleid en mensen zijn betrokken bij elkaar en loyaal aan elkaar. Deze cultuur zie je vaak in startende of kleine ondernemingen.

Adhocratiecultuur

De **adhocratiecultuur** is ook flexibel, maar dan extern gericht. Innovatie staat centraal: het bedenken en ontwikkelen van nieuwe ideeën en producten. Het doel hiervan is een goede marktpositie te verkrijgen en behouden. Medewerkers krijgen veel vrijheid om hun ideeën vorm te geven en creativiteit wordt gestimuleerd. Een adhocratiecultuur vind je bijvoorbeeld terug bij onderzoeksorganisaties of bedrijven in de creatieve dienstverlening.

Hiërarchiecultuur

Een **hiërarchiecultuur** is gericht op de interne verhoudingen, men streeft naar stabiliteit en beheersbaarheid. Het werk moet worden gedaan volgens vaste regels en procedures. Dit moet leiden tot efficiëntie. Er is een duidelijke hiërarchie van medewerkers. Je vindt dit type cultuur terug in organisaties waar het belangrijk is dat processen steeds op dezelfde manier worden uitgevoerd en waar het maken van fouten mogelijk grote gevolgen heeft, zoals in een ziekenhuis bij een operatie of in het leger tijdens een missie. Het werk moet controlebaar zijn en volgens een strakke planning lopen. Een hiërarchiecultuur vind je bijvoorbeeld bij defensie, de politie, de gemeente, een ziekenhuis of een fabriek.

Marktcultuur

Een **marktcultuur** is ook gericht op stabiliteit en beheersbaarheid, maar dan met een externe focus. In een marktcultuur wil men de eigen marktpositie vergroten door betrouwbare kwaliteit te leveren door een efficiënte productie. Het belangrijkste doel van dit type organisatie is het behalen van een goed

rendement. Tussen medewerkers onderling is veel concurrentie en managers stimuleren hen om hard te werken. Dit type cultuur vind je vooral terug bij commerciële handelsorganisaties, verzekeringsbedrijven en banken.

Organisatieculturen volgens het Handy-model

Het *Competing Values Framework* is een bekend en veel gebruikt model om organisatieculturen in te delen. Maar je kunt ook andere indelingen gebruiken. De Amerikaanse wetenschappers Charles Handy en Roger Harrison ontwierpen een model met vier verschillende organisatieculturen, het *Handy-model* (ook wel het model van Harrison genoemd).

De vier organisatieculturen in het Handy-model kunnen elkaar gedeeltelijk overlappen, het zijn de:

- rollencultuur (functiegericht)
- taakcultuur (resultaatgericht)
- persoonscultuur (mensgericht)
- machtscultuur (baasgericht).

Rollencultuur

De **rollencultuur** komt voor bij organisaties waar medewerkers precies weten wat hun te doen staat: de rollen liggen vast. De medewerkers houden zich aan vastgelegde afspraken en regels die vastgelegd zijn in procedures. Hierdoor zijn medewerkers minder flexibel en creatief.

Organisaties met een rollencultuur zijn vaak hiërarchisch en bureaucratisch. Voorbeelden hiervan zijn energiebedrijven, de overheid, grote verzekeringsmaatschappijen en grote administratiekantoren. Deze cultuur wordt ook wel **beheersgerichte cultuur** genoemd.



Organisatie met een rollencultuur: Belastingdienst.

Taakcultuur

In een **taakcultuur** gaat het om de prestatie. Deze cultuur vind je in resultaatgerichte organisaties waarbij productiviteit en rendement belangrijke uitgangspunten zijn. Het leveren van de prestatie is dan belangrijker dan het volgen van de regels. Medewerkers worden verantwoordelijk gemaakt voor het realiseren van doelen en worden hierop ook afgerekend. De beloning kan afhangen van het resultaat dat de medewerker behaalt. Bij een taakcultuur kan een organisatie snel veranderen en zijn medewerkers flexibel. Voorbeelden zijn bedrijven in de financiële sector, zoals beleggingsbureaus, maar ook callcenters en uitzendbureaus. Deze cultuur wordt ook wel **resultaatgerichte cultuur** genoemd.



Organisatie met een taakcultuur: uitzendbureaus.



Inspiratiefimpje