

M&O in Balans, 7^e druk, vwo, Hoofdstuk 6 Leiderschap Samenvatting d.d. 30-12-2013

Omspanningsvermogen: het aantal ondergeschikten waaraan een leidinggevende nog effectief leiding kan geven. De *spanwijdte* is het aantal ondergeschikten aan wie feitelijk leiding gegeven wordt.

Factoren die het omspanningsvermogen beïnvloeden: organisatiestructuur, communicatie, bouwkundige situatie, aard van het werk, competentie van medewerkers en de stijl van leidinggeven.

Theorie X van McGregor: een negatief mensbeeld en een autoritaire stijl van leidinggeven. Dit kan leiden tot self-fulfilling prophecy.

Theorie Y van McGregor: een positief mensbeeld. Meer begeleidend dan leidend leiderschap.

Leiderschapsstijlen gezien vanuit de manager:

- *autocratisch leiderschap* → taakgericht en autoritair
- *democratisch leiderschap* → mensgericht, grote betrokkenheid
- *laisser-faire* → het vrijlaten van mensen, kan als onverschilligheid worden opgevat
- *ondersteunend leiderschap* → welbevinden medewerkers staat voorop, soms te weinig aandacht voor de taken
- *participerend leiderschap* → manager en medewerkers delen informatie en macht
- *flexibel leiderschap* → leiderschapsstijl hangt af van de situatie.

Blake en Mouton werkten stijlen uit in de *managerial grid*. Dit is een schema met op de horizontale as de aandacht voor taken en op de verticale as de aandacht voor de medewerkers. Blake en Mouton beschrijven vijf hoofdstijlen: (1,1)-stijl: Impoverished, (1,9)-stijl: Country club management, (9,1)-stijl: Task, (5,5)-stijl: Middle of the road en (9,9)-stijl: Team.

Bij *situatiegericht leidinggeven* is iedere medewerker en omgeving anders, en dus ook de stijl van leidinggeven. Bij de medewerker is de mate van *bekwaamheid* en *gemotiveerdheid* bepalend. Afhankelijk van de combinatie of een medewerker (on)bekwaam en (on)gemotiveerd is kies je volgens Hersey en Blanchard voor delegeren, leiden, steunen en begeleiden.

Managementmethoden: *integraal management*, *management bij direction*, *management by objectives*, *management by exception*, *management by walking around* en *management by delegation*.

Taakdelegatie kunnen we onderscheiden in *structurele delegatie* en *incidentele delegatie*.

Voorwaarden delegatie: voldoende deskundigheid, voldoende tijd en de juiste middelen, opdracht is duidelijk en acceptatie van de te delegeren taak.

Eenheid van leiding is er als iedere medewerker hetzelfde doel nastreeft.

Humanresourcesmanagement (HRM) is het op een methodische en systematische manier verwerven, ontwikkelen en benutten van menselijke mogelijkheden, voor zowel medewerkers als organisatie.

Change management: managementtechnieken bij grote veranderingen in een organisatie.

Weerstand tegen veranderingen komt door gevoel, verstand en daaruit volgend het gedrag van een medewerker.

Actieve weerstand is zichtbaar en herkenbaar. *Passieve weerstand* is niet of nauwelijks zichtbaar en moeilijker om op te reageren.

Het ontstaan van een *gevoel* van weerstand ontstaat vanwege individualisme en onzekerheid. *Individualisme* betekent dat je alleen maar kijkt naar de gevolgen die de verandering voor jou persoonlijk heeft. *Onzekerheid* is het gevoel van onrust die grote veranderingen in het algemeen met zich meebrengen.

Weerstandbestrijding kan via communicatie, ondersteuning, prikkels en dwang.