



LEIDINGGEVEN

Boom Beroepsonderwijs
info@boomberoepsonderwijs.nl
www.boomberoepsonderwijs.nl

Auteurs: Rick van Midde, Lex Kroes en Leon Vastenburg
Inhoudelijke redactie: Boom Beroepsonderwijs

Titel: Leidinggeven

ISBN: 978 90 372 6469 2

Eerste druk/eerste oplage

Bronvermelding: Casimiro PT | Shutterstock.com.

© 2023 Boom Beroepsonderwijs | Boom

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 Reprorecht (www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van een (of meerdere) 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.

	Werken met dit keuzedeel	5
Hoofdstuk 1	Leiderschap	7
	Leiders	8
	Basisleiderschapsstijlen	9
	Blake en Mouton	10
	Hersey en Blanchard	12
	Transformationeel leiderschap	15
	Zelfsturende teams	16
	Management by-techniek	17
	Delegeren	19
	Besluitvorming	20
	STAR(R)	21
	Begrippen	24
Hoofdstuk 2	Effectief communiceren	27
	Communicatieproces	28
	Ruis	28
	Verbale en non-verbale communicatie	30
	Vormen van communicatie	32
	Mondeling en schriftelijke communicatie	33
	Gesprekstechnieken	35
	Gespreksvormen	40
	Feedback geven	42
	Conflicthantering	46
	Bemiddelen	50
	Begrippen	52
Hoofdstuk 3	Werkoverleg voeren	55
	Werkoverleg	56
	Medezeggenschap	57
	Vergaderdoelen	59
	De vergaderlocatie	62
	De uitnodiging	67
	Vaste agendapunten	68
	Effectief voorzitterschap	70
	Werkoverleg leiden	73
	Notuleren	76
	Begrippen	79
Hoofdstuk 4	Medewerkers motiveren	83
	Motivatatie	84
	Motiveren van werknemers	85
	Prikkels en opbrengsten	86
	Gedrag	87
	Persoonlijkheid	89
	Beïnvloeden door gezag	90
	Stimuli inzetten	91
	Werkintrinsieke en -extrinsieke aspecten	93
	De flowtheorie	94
	De X- en Y-theorie	97
	Herzberg	98
	Maslow	99
	Maslow en Herzberg in één schema	101
	Teamwerk	104
	Begrippen	110

Hoofdstuk 5	Nieuwe medewerkers	113
	Hrm	114
	HRM-cyclus	116
	Functieprofiel	118
	Functiewaardering	119
	Arbeidsovereenkomsten	121
	Zonder arbeidsovereenkomst	124
	Aanstellingsadministratie	125
	Collectieve arbeidsovereenkomst	127
	Bedrijfscultuur	129
	Huisregels	130
	Presentatieregels	132
	Introductieprogramma	133
	De mentor	136
	Begrippen	140
Hoofdstuk 6	Instrueren en aansturen	143
	Taakgesprek	144
	Taakopdrachten	145
	Instructie geven	147
	Controleren en bijsturen	148
	Begrippen	150
Hoofdstuk 7	Medewerkers opleiden	153
	Opleidingsbeleid	154
	Subsidiemogelijkheden	155
	Opleidingsbehoefte	156
	Opleidingsplan	157
	Vormen van scholing	160
	Verandering van taken en andere motiveringsmiddelen	163
	Begrippen	166
Hoofdstuk 8	Werkzaamheden verdelen	169
	Plannen	170
	Soorten plannen	171
	Personeelsplanning	173
	Kwantitatieve en kwalitatieve personeelsbehoefte	176
	Invloeden op de personeelsbehoefte	178
	Een bezettingsplan	179
	PDCA	181
	Projectmatig werken	181
	Kwaliteitszorg	184
	Begrippen	187
Hoofdstuk 9	Uitdaging	191
	Index	196

WERKEN MET DIT KEUZEDEEL

Digitale leeromgeving



Bij sommige opdrachten heb je hulpmiddelen nodig. Bijvoorbeeld video's, formulieren of een link naar een website. Deze staan allemaal in de digitale leeromgeving. Het icoontje in de vorm van een wereldbol verwijst naar de digitale leeromgeving. Om hier te komen, ga je naar digitaal.boomonderwijs.nl/beroepsonderwijs.

Eerste keer inloggen in de digitale omgeving

Voordat je de digitale leeromgeving kunt gebruiken, moet je je licentie activeren.

- Overleg met je docent welk type account je gebruikt.
- Ga naar www.boomberoepsonderwijs.nl/licentie.
- Bekijk de instructievideo of lees het stappenplan.
- Volg de stappen.

Daarna kun je aan de slag!

Leidinggeven

De beginnend beroepsbeoefenaar geeft als meewerkend voorman/-vrouw of als projectleider leiding aan een of meer medewerkers. Je werkzaamheden zijn wisselend door de combinatie van operationele werkzaamheden (het doen van werk) met leidinggevende taken. Binnen je leidinggevende taken wisselt de aard van je taken van de aansturing van de medewerkers tot het begeleiden en coachen van die medewerkers.

De complexiteit van het leidinggeven wordt in belangrijke mate bepaald door het werken met mensen die verschillende behoeften en belangen kunnen hebben en door doelen die behaald moeten worden, soms onder tijdsdruk en soms met beperkte capaciteit of beperkte middelen. Dit doet een beroep op kennis van leidinggeven, leiderschapstijlen, coachen en begeleiden. Je hebt informatieverwerkende en probleemoplossende vaardigheden nodig om gestelde (productie)doelen te realiseren. Soms kunnen er bij een medewerker ook privéproblemen spelen die invloed hebben op de werkuitvoering. Het omgaan en werken met medewerkers vraagt van jou motivatievaardigheden, flexibiliteit en creativiteit om passende oplossingen te bedenken voor knelpunten of problemen die zich voordoen in de werkuitvoering en/of in de samenwerking in jouw team.

Waar denk jij aan als je denkt aan echte leiders?



Bij Apple vinden ze dat een leider in ieder geval visie moet hebben: een uniek toekomstbeeld. Van een 'meewerkend voorman', voor wie dit keuzedeel is bedoeld, gaat dat misschien wat ver, maar wie weet ...

Bekijk de video.



Leerdoelen

1. Je hebt basiskennis van HRM in relatie tot de werkzaamheden die je uitvoert.
2. Je kent verschillende leiderschapstijlen.
3. Je hebt kennis van competentie-ontwikkeling van medewerkers
4. Je hebt kennis van kwaliteits- en productiviteitsnormen in relatie tot de werkzaamheden die je uitvoert.
5. Je kent verschillende organisatie- en overlegstructuren.
6. Je kunt een werkoverleg leiden.
7. Je hebt kennis van relevante wet- en regelgeving m.b.t. het werken met medewerkers/personeel.
8. Je kunt aantonen dat je nieuwe medewerkers kunt begeleiden.
9. Je kunt verschillende communicatieve vaardigheden toepassen zoals, luisteren, samenvatten en doorvragen
10. Je kunt aantonen dat je effectief kunt communiceren met medewerkers.
11. Je kunt voor verschillend doeleinden, doelen SMART formuleren.

12. Je weet hoe je met medewerker moet evalueren.
13. Je kunt medewerkers voorzien van feedback.
14. Je kunt STAR(R) gebruiken bij reflectie.
15. Je kunt verschillende gesprekstechnieken toepassen.
16. Je kent verschillende conflicthanteringstechnieken en kunt deze toepassen.
17. Je kunt een introductieprogramma's opstellen (doel, inhoud en duur) voor nieuwe medewerkers.
18. Je weet hoe je medewerkers kunt motiveren.
19. Je weet welke stimuli je kunt inzetten om medewerkers te motiveren.

Dit keuzedeel bestaat uit:

- *Theorie, begrippen en opdrachten*
 Hierbij leer je over en oefen je met de praktijk. In sommige opdrachten werk je aan beroepsproducten, deze opdrachten herken je aan [BP]. Deze beroepsproducten heb je nodig om de uitdaging aan het einde van het keuzedeel goed af te ronden.
De beroepsproducten in dit keuzedeel zijn:
 - Welke leiderschapsstijlen worden gebruikt
 - Een voortgangsgesprek voeren
 - Werkoverleg voeren
 - Blog over motiveren
 - Interview over extrinsieke en intrinsieke motivatie
 - Cao
 - Begeleiden van nieuwe medewerkers
 - Hoe instrueren en aansturen?
 - Interview over het opleidingbeleid
 - Projectplan maken
- *Test je kennis*
 Hiermee kun je zelf je kennis van de theorie testen.
- *Uitdaging*
 Dit is het eindproduct en de afronding van het keuzedeel. Hier werk je gedurende het hele keuzedeel naartoe. En hier word je op beoordeeld.
 De uitdaging bestaat uit twee onderdelen, die je zowel op papier als mondeling uitvoert. Je legt uit hoe er binnen een organisatie op een goede wijze leiding gegeven kan worden en wat daar allemaal bij komt kijken.
- *Theorietoets*
 Je docent besluit of je ter afsluiting een theorietoets maakt.



HOOFDSTUK 1

LEIDERSCHAP

Heb jij het in je om medewerkers aan te sturen? Heb jij een toekomstvisie? Doen mensen wat je van hen vraagt? Ben jij goed met mensen? Kun jij ze begeleiden, instrueren en aansturen? En kun jij mensen inspireren, motiveren en meekrijgen?

Jij volgt een keuzedeel om straks leiding te kunnen geven aan je collega's. Daarmee word je dus een soort leidinggevende. Volgens sommigen ben je dan nog niet automatisch een leider. Bij het begrip 'leider' zie je mensen als Gandhi, Nelson Mandela, Steve Jobs voor je. Een leider is dan dus niet precies hetzelfde als een leidinggevende. Een leider heeft een toekomstvisie, neemt mensen daarin mee en bouwt. Een leidinggevende beheerst zaken die geregeld zijn, stuurt bij waar nodig en behoudt het overzicht. Leidinggevers hebben wel bepaalde stijlen van leidinggeven, maar zijn daarmee nog niet automatisch een leider.

Aan het eind van dit hoofdstuk

1. Je kent verschillende theorieën over leiderschap.
2. Je kent verschillende management by-technieken.
3. Je begrijpt jouw rol in een zelfsturend team.
4. Je kunt bepalen wat voor soort leidinggevende je zelf bent.
5. Je snapt aan welke eisen delegeren moet voldoen.
6. Je kent de stappen van het besluitvormingsproces.
7. Je kunt leiderschapsstijlen flexibel inzetten.
8. Je kunt management by-technieken in de juiste situatie gebruiken.
9. Je kunt reflecteren op jouw werkwijze.
10. Je kunt bewijzen dat je leiding kunt geven aan medewerkers.

Opdracht 1 Oriëntatie

a. Welke woorden schieten je te binnen als je denkt aan leidinggeven? Maak hiervan een woordweb.



Bekijk de video.

b. Welke 'leiders' kom je daarin tegen?

c. Wie zou jij in ieder geval nog willen toevoegen? Verklaar je antwoord.



Bekijk de video.

d. Wat is hier vanuit 'leiderschapsstandpunt' misgegaan?

e. Is dat jou weleens overkomen?

f. Hoe kun je dat als leidinggevende voorkomen?

Ga uit van je bijbaan, vakantiebaan of leerbedrijf.

g. Wie maakt daar de werkroosters?

h. Hoe worden die werkroosters gemaakt?

i. Hoe tevreden ben je erover?

Leiders

Iedere persoon is anders, daarom heeft ook iedereen een andere stijl van leidinggeven. Sommigen kunnen van nature makkelijk een groep aansturen en aanspreken, anderen kost dit veel extra moeite. Die anderen kunnen daarentegen weer makkelijk contact leggen met mensen en krijgen makkelijk de groep mee, iets wat voor de natuurlijk leider soms weer moeilijker is, omdat hij alleen maar met het resultaat bezig is.



Een goede leidinggevende heeft zowel de sociale eigenschappen om naar andere te luisteren en hen aan te sturen nodig als de kwaliteit om resultaten te boeken en duidelijke kaders aan te geven.

Een goede leidinggevende heeft zowel de sociale eigenschappen om naar anderen te luisteren en hen aan te sturen nodig als de kwaliteit om resultaten te boeken en duidelijke kaders aan te geven.

Opdracht 2 Leiderschap

- a. Je hebt in je leven al heel wat leiders meegemaakt: je ouders, leraren, trainers. Kies één leider die jou het meest geïnspireerd heeft. Schrijf in een kort verslag:
- Waarom heb je deze leider gekozen?
 - Waarmee heeft deze leider jou geïnspireerd?
 - Waarom vind je deze leider goed?



Wat voor een leider ben jij? Test jezelf op de website.

- b. Kopieer de uitslag in een Word-bestand en licht kort toe of je in de uitslag kunt vinden. Upload je bestand.

Basisleiderschapsstijlen

Een veelvoorkomende manier om **leiderschapsstijlen** in te delen, is die van de basisleiderschapsstijlen die uitgaan van de mate van inspraak die medewerkers krijgen. Er zijn vijf basisleiderschapsstijlen:

1. autocratisch leiderschap
2. consulterend leiderschap
3. participierend leiderschap
4. democratisch leiderschap
5. laissez-faire.



Er zijn vijf basisleiderschapsstijlen die uitgaan van de mate van inspraak die medewerkers krijgen.

Autocratisch leiderschap

De leider die het alleen voor het zeggen wil hebben, is een autocratische leider. Autocratisch leiderschap is vooral gericht op de taken en nauwelijks op de medewerkers die die taken moeten uitvoeren. Medewerkers hebben geen inspraak. In stresssituaties, bijvoorbeeld bij rampen, verkeersongelukken en brand, is het wellicht de ideale leider, maar in een bedrijfssituatie leidt deze vorm van leiderschap vrijwel altijd tot problemen. Een enkele keer, bijvoorbeeld bij medewerkers die weinig initiatief nemen en moeilijk te sturen zijn, zou dit nog kunnen. Maar als je de autocratische stijl permanent volhoudt, leidt dat vrijwel altijd tot stress en veel ziekteverzuim bij medewerkers.

Consulterend leiderschap

‘Consulteren’ betekent ‘advies vragen’. Een consulterend leider vraagt advies aan zijn medewerkers, maar beslist uiteindelijk zelf. De leidinggevende nodigt zijn medewerkers uit om hem te adviseren voordat hij een beslissing neemt. Hoe kleiner het aantal medewerkers, hoe eenvoudiger consulterend leiderschap te hanteren is.

Participerend leiderschap

Ook deze leider neemt de tijd om goed te luisteren naar wat de medewerkers vinden. Hij neemt zelf de beslissingen, maar gaat hierbij op zoek naar consensus (overeenstemming) bij alle betrokkenen. Je noemt dit ‘participerend leiderschap’.

Democratisch leiderschap

Een democratisch leider volgt in principe de mening van de meerderheid. Waarbij hij overigens wel rekening moet houden met de belangen van de minderheid. Een voordeel van deze werkwijze is dat ook de tegenstanders eerder geneigd zijn om mee te werken als zij weten dat de meesten het niet met hen eens zijn. Een ander voordeel van democratisch leiderschap is dat medewerkers meer betrokken zijn bij het werk doordat ze inspraak hebben. Deze betrokkenheid zorgt dan voor meer motivatie en een betere uitvoering van de werkzaamheden.

Laissez-faire

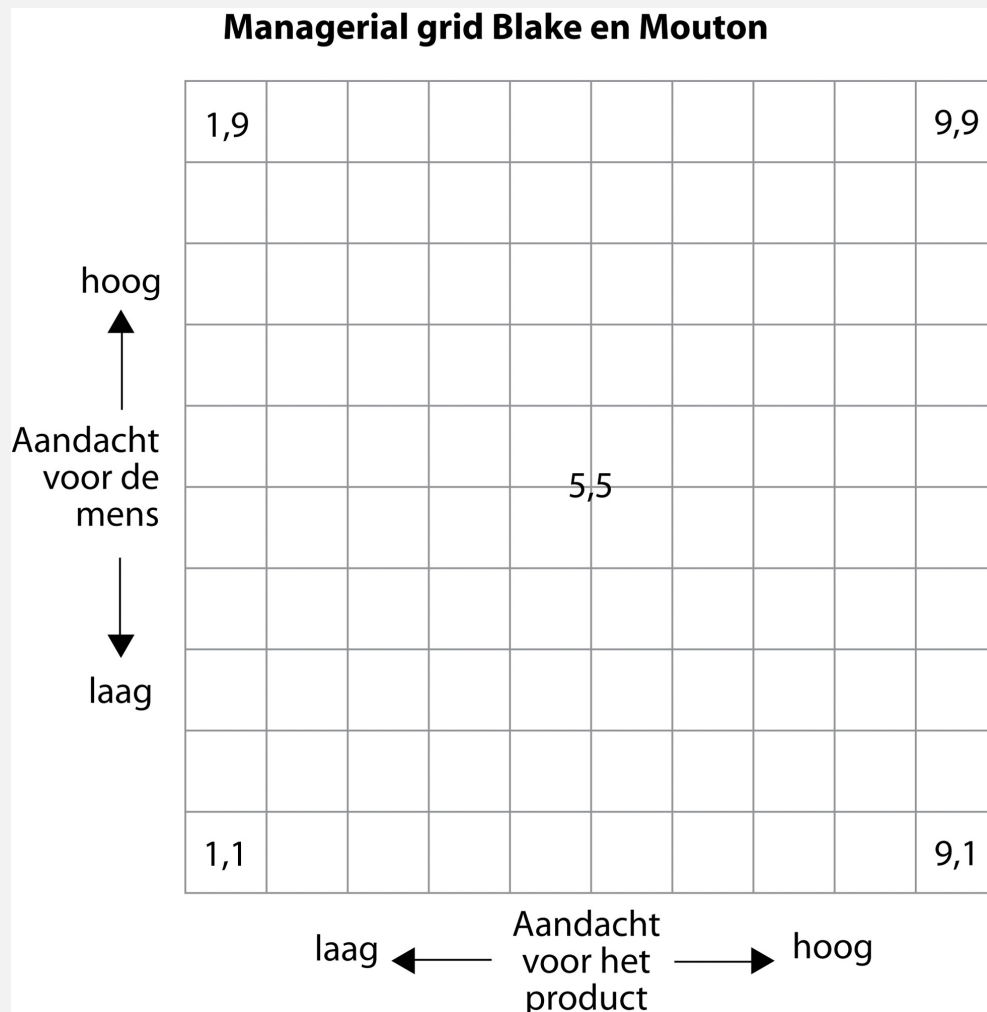
Bij laissez-faire laat de leidinggevende (bijna) alles over aan de medewerkers. Zij mogen onderling uitmaken hoe de afdeling gerund wordt. De chef stuurt dit zelden of nooit bij. Een leidinggevende die alleen maar gebruikmaakt van laissez-faire, is niet efficiënt bezig. Te veel vrijheid gaat namelijk vrijwel altijd ten koste van de resultaten. Deze leiderschapsstijl kun je wel tijdelijk gebruiken als je bijvoorbeeld wilt beoordelen hoe zelfstandig jouw medewerkers functioneren.

Opdracht 3 Basisleiderschapsstijlen

- Er bestaan verschillende basisleiderschapsstijlen. Bedenk voor elke stijl twee voordelen en twee nadelen.
- Autocratisch leiderschap kom je bij topkoks ook wel tegen. Misschien heb je wel eens een televisieprogramma met Gordon Ramsay gezien. Gebruik drie kernwoorden (stresssituatie, hiërarchie, alternatieven) om te verduidelijken waarom het keukenpersoneel deze vorm van leidinggeven accepteert.
- Zoek een afbeelding die het onder b beschreven voorbeeld illustreert.
- Autocratisch leiderschap is maar één stijl van leiderschap. Er bestaan nog vier basisleiderschapsstijlen. Bedenk voor elk van deze stijlen een soortgelijk voorbeeld als onder b. Zoek er ook een afbeelding bij die de leiderschapsstijl illustreert.

Blake en Mouton

De twee Amerikaanse onderzoekers **Blake en Mouton** hebben verschillende stijlen van leidinggeven ondergebracht in een schema. Ze onderscheiden leidinggevend met aandacht voor het product en de omzet en leidinggevend met aandacht voor de mens (lees: de medewerkers). Kortom, er zijn taakgerichte en mensgerichte leidinggevend. Blake en Mouton stelden een vierkant rooster (grid) samen met de uitersten in de vier hoeken. Door een punt op de assen af te zetten, kan met een horizontale en verticale lijn de typering worden aangegeven. De theorie staat bekend als ‘de managerial grid’.



Uitersten

De uitersten zijn:

- 1,1
De verschaalde leider; deze doet alleen datgene wat het bedrijf gaande houdt. Hij interesseert zich erg weinig voor zowel de omzet als de mens in de organisatie.
- - 1,9
De groepsleider die warme en vriendschappelijke relaties met de medewerkers onderhoudt. Deze leidinggevende heeft veel begrip voor het personeel, maar hij vergeet dat het bedrijf ook resultaten moet boeken.
- - 9,1
Dit is een autoritair optredende, krachtige, kille leidinggevende. Het is een taakleider (task manager) voor wie alleen het resultaat telt en de medewerkers slechts een 'middel tot' zijn. De leidinggevende volgens de 9,1-stijl doet alles om de efficiëntie in de organisatie te vergroten. Hij heeft nauwelijks aandacht voor de behoeften en wensen van zijn medewerkers.
- - 9,9
De leidinggevende volgens de 9,9-stijl streeft naar een hoog omzetniveau door een enthousiast team te kweken en de werkzaamheden goed op elkaar af te stemmen. Er is sprake van teammanagement. Hij is dus een echte teammanager.
- - 5,5
De 'midden-middenmanager' kiest de gulden middenweg. Hij heeft van alles wel wat en schippert tussen de behoeften van de medewerkers en het resultaat.

Opdracht 4 Blake en Mouton

De Amerikaanse onderzoekers Blake en Mouton onderscheiden taakgerichte en mensgerichte leidinggevenden. Zo komen ze tot vijf uitersten in een 'grid' (een rooster). Je moet je voorstellen dat een leiderschapsstijl zich in de praktijk overal in de grid kan bevinden. Een leidinggevende kan er ook voor kiezen, afhankelijk van de situatie, om een andere positie in de grid in te nemen.

- a. Benoem vijf denkbeeldige praktijksituaties uit jouw beroepssector waarin de leiderschapsstijlen goed tot hun recht komen. Dit doe je voor:
 - stijl 1,1
 - stijl 1,9
 - stijl 9,1
 - stijl 9,9
 - stijl 5,5.
- b. Je hebt hier op school verschillende docenten. Elke docent heeft vaak een heel eigen stijl van lesgeven. Teken de managerial grid van Blake en Mouton. Op de verticale as zet je 'aandacht voor de student', op de horizontale as 'aandacht voor de lesstof en het resultaat'. Geef elke docent die je dit leerjaar hebt, een plaatsje in het raster.

Hersey en Blanchard

De meeste leidinggevenden zijn het erover eens dat je meer dan één stijl zou moeten beheersen. Het situationeel leidinggeven gaat ervan uit dat je leiderschapsstijl afhankelijk is van de situatie die je aantreft bij je medewerker(s). De wetenschappers **Hersey en Blanchard** koppelden dit uitgangspunt aan kenmerken van medewerkers. Zij keken vooral naar de mate waarin medewerkers hun taken kunnen en willen uitvoeren. We spreken ook wel over de 'taakvolwassenheid' van medewerkers.

Vier niveaus van taakvolwassenheid

Hersey en Blanchard onderscheiden vier niveaus van taakvolwassenheid (de M staat voor 'Maturity'):

- M1: De medewerker kan de taak niet uitvoeren en wil dit ook niet (of durft niet).
- M2: De medewerker kan de taak niet uitvoeren, maar wil dit wel (proberen).
- M3: De medewerker kan de taak wel uitvoeren, maar wil dit niet (of is onzeker).
- M4: De medewerker kan de taak uitvoeren, wil dit ook en is vol zelfvertrouwen.

Taakvolwassenheid vergroten

Als leidinggevende heb jij de taak om de situatie te beoordelen en om ervoor te zorgen dat een medewerker niveau 4 bereikt. Er zijn twee instrumenten die je kunt inzetten om de taakvolwassenheid van een medewerker te vergroten:

- sturing (taakgericht)
Dit instrument zet je in als de medewerker de taak niet kan uitvoeren. De leidinggevende legt uit, controleert, organiseert het werk, verduidelijkt doelen en stelt plannen op.
- ondersteuning (relatiegericht)
Ondersteuning heeft vooral te maken met luisteren, aanmoedigen, toelichten en het geven van feedback: het communiceren met de medewerker, het bevorderen van samenwerking. Dit instrument zet je vooral in als de medewerker de taak niet wil uitvoeren.