

Vakman-leidinggeven (4)

Leidinggeven

► **Theorie** | ESS examen: Leidinggeven



Sarphati®
|Generiek



Colofon

Auteurs

Rubus Opleidingspartners bv en
Lydia Doornebos

In samenwerking met

**roc van
twente**

Eindredactie

Lydia Doornebos

Advies

Adviesraad Uitgeverij Sarphati

Met dank aan

Kawneer Benelux

Beeldredactie

Beeldbalie

Vormgeving en infographics

Carien Franken | bureau visuele
vertalingen

DTP en opmaak

Staalboek

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.

© Boom beroepsonderwijs, eerste druk 2020

info@boomberoepsonderwijs.nl
www.boomberoepsonderwijs.nl

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, namelijk elektronisch, mechanisch, door fotokopie, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

Ondanks alle inspanningen is het mogelijk dat niet alle copyrights van de in de uitgave opgenomen beelden en teksten geregeld zijn. Degene die meent alsnog rechten te kunnen doen gelden, wordt verzocht contact op te nemen met de uitgever.

Kerntaak en werkprocessen	4	
Inleiding	5	
Hoofdstuk 1 Organisatie en planning	6	1
Hoofdstuk 2 Leiderschap	38	2
Hoofdstuk 3 Communicatie	68	3
Hoofdstuk 4 Operationeel leidinggeven	94	4
Hoofdstuk 5 Samenwerken	144	5
Hoofdstuk 6 Projectmanagement	178	6

Kerntaak en werkprocessen

In dit boek komt de volgende kerntaak aan orde:

B1-K1 Geeft direct leiding aan medewerkers/projecten. 

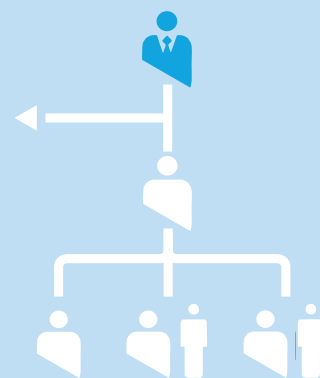
Werkprocessen bij kerntaak B1-K1

- 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** Communiceert met derden. ► *hfdst. 3*
- B1-K1-W6** Administreert en archiveert gegevens. ► *hfdst. 6*

Inleiding

Als manager geef je leiding aan je team. Maar niet iedereen heeft de behoefte aan dezelfde manier van leidinggeven. 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 goed te functioneren. 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 is brancheoverstijgend. Je vindt er daarom voorbeelden in terug uit verschillende branches.





Opdracht

Bekijk de websites van drie bedrijven uit verschillende branches/sectoren. Beantwoord de vragen.

- ▶ Beschrijf de bedrijfscultuur van de drie bedrijven.
- ▶ Welke verschillen zie je?
- ▶ Kun je deze verklaren?

Werk dit uit in een overzicht en neem het mee naar de les.

Organisatie en planning

De manier waarop een bedrijf is georganiseerd kan erg verschillen. Dit hangt onder meer af van de bedrijfscultuur en de managementstructuur. Elk managementniveau heeft zijn eigen doelstellingen. Belangrijk is dat doelstellingen SMART zijn geformuleerd. Voor het werken met doelstellingen en planningen geldt dat de PDCA-cyclus een belangrijk hulpmiddel is om succesvol te zijn.

1.1 Organisatiecultuur

De cultuur en ook de sfeer beïnvloeden het handelen van mensen in de organisatie. Bijvoorbeeld hoe de medewerkers met elkaar omgaan en wat wel of niet hoort. De organisatiecultuur is het samenhangend geheel van opvattingen, gewoontes en gedragingen van de leden van de organisatie. In sommige bedrijven is de organisatiecultuur heel sterk aanwezig, in andere bedrijven juist niet. In het laatste geval werkt iedereen naar eigen inzicht.

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

De organisatiecultuur van een bedrijf bestaat meestal uit de volgende elementen:

- ▶ **Normen en waarden**
- ▶ **Rituelen**
- ▶ **Uitingen**



► Normen en waarden

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'.

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.

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 bedrijfsactiviteiten die de cultuur van het bedrijf 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.

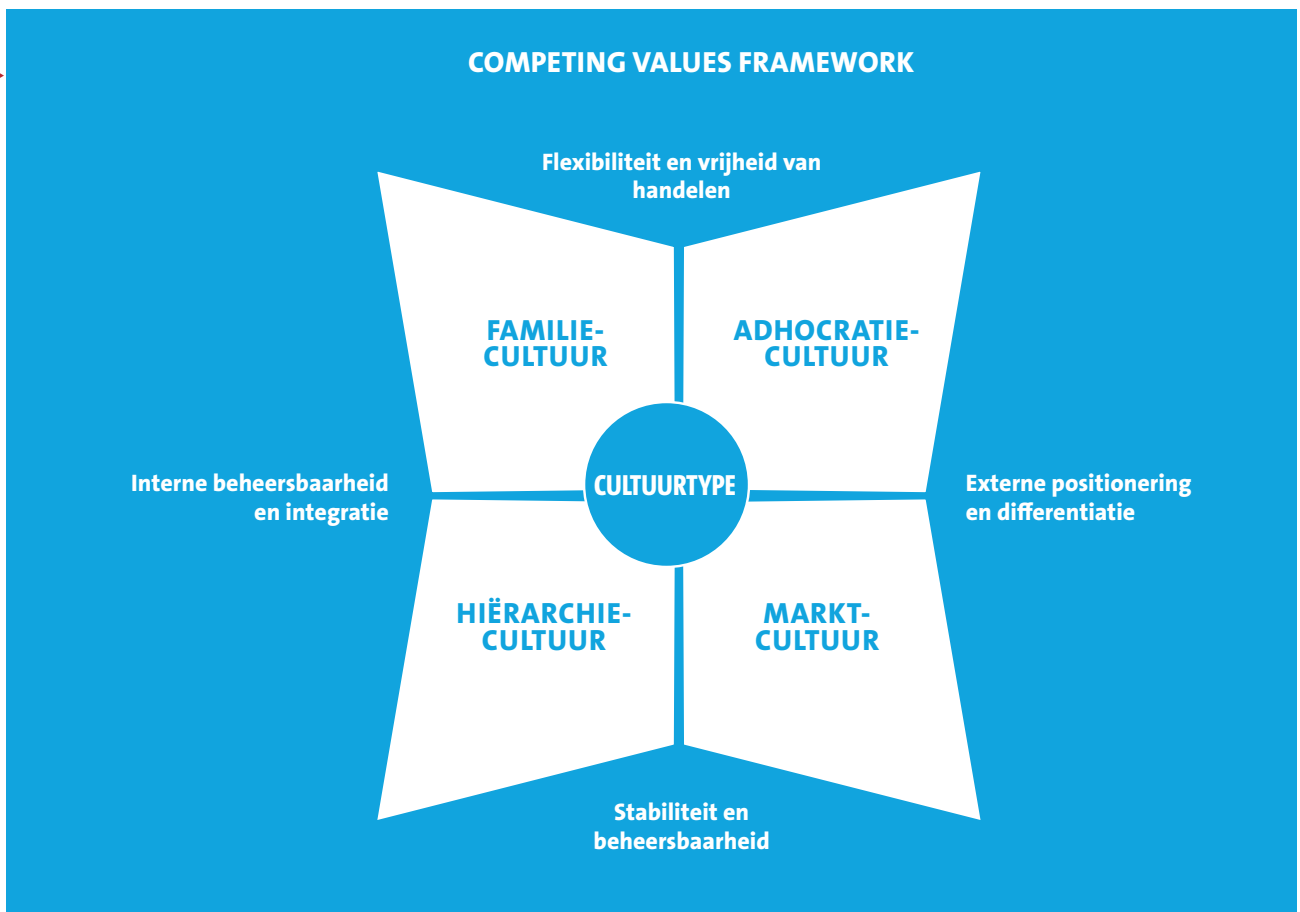
SOORTEN ORGANISATIECULTUREN

Elke organisatie heeft zijn eigen organisatiecultuur. Hoewel geen enkele organisatie gelijk is, kun je organisatieculturen toch in een aantal hoofdsoorten onderverdelen.

Quinn en Cameron bedachten 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 (flexibel) of moeten zij vooral vaste procedures volgen (stabiël)?
- Intern of 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.



Het model van Quinn en Cameron maakt op basis van deze concurrerende waarden onderscheid in vier soorten organisatieculturen:

- ▶ **Familiecultuur**
- ▶ **Adhocratiecultuur**
- ▶ **Hiërarchiecultuur**
- ▶ **Marktcultuur**

▶ **Familiecultuur**

In een familiecultuur is veel flexibiliteit en vrijheid van handelen voor de medewerkers. Hierbij is het bedrijf 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 en streeft men 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 wijze worden uitgevoerd; controleerbaar en volgens een strakke planning. Bijvoorbeeld een gemeente, ziekenhuis of 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.

Het Competing Values Framework is een bekend en veel gebruikt model om organisatieculturen in te delen. Maar je kunt ook andere indelingen van cultuursoorten gebruiken. Deze kunnen elkaar gedeeltelijk overlappen. Zo is bijvoorbeeld ook een andere indeling in vier cultuursoorten mogelijk:

- ▶ **Rolcultuur**
- ▶ **Taakcultuur**
- ▶ **Persoonscultuur**
- ▶ **Machtscultuur**



Een voorbeeld van een organisatie met een rolcultuur is de Belastingdienst.

► **Rolcultuur**

In een rolcultuur houden medewerkers zich aan afspraken en regels. Hierdoor zijn medewerkers minder flexibel en creatief. Deze cultuur vind je vooral in hiërarchische organisaties. Organisaties met een rolcultuur zijn vaak bureaucratisch en het is erg belangrijk om de regels te volgen. Deze cultuur wordt ook wel beheersgerichte cultuur genoemd.

► **Taakcultuur**

In een taakcultuur gaat het om de prestatie. Het leveren van de prestaties is belangrijker dan de regels. Deze cultuur vind je in resultaatgerichte organisaties waarbij productiviteit en rendement belangrijk uitgangspunten zijn. Medewerkers worden verantwoordelijk gemaakt voor het realiseren van doelen en worden hierop ook afgerekend. Meestal hangt de beloning van de medewerker af van het resultaat dat hij behaalt. Deze cultuur zie je in organisaties die snel veranderen. Medewerkers zijn in deze cultuur flexibel. Deze cultuur wordt ook wel resultaatgerichte cultuur genoemd. In de financiële sector kom je veel organisaties tegen met een taakgerichte cultuur. Denk aan beleggingsbureaus, maar ook aan callcenters en uitzendbureaus.



Een voorbeeld van een organisatie met een persoonscultuur is Google.

► **Persoonscultuur**

In een persoonscultuur staat de individuele medewerker centraal. De vaardigheden en behoeften van de medewerkers zijn het belangrijkste voor de organisatie. De werkzaamheden worden verdeeld op basis van voorkeuren en wensen. Er wordt veel tijd en aandacht besteed aan de ontwikkeling van medewerkers. Deze cultuur wordt ook wel mensgerichte cultuur of familiecultuur genoemd.

► **Machtscultuur**

In de machtscultuur wordt er gevochten om functies. Iedere medewerker wil een topfunctie. Deze cultuur zie je vaak bij startende organisaties.

FORMEEL VERSUS INFORMEEL

In elke organisatie bestaat een formele en een informele cultuur. De formele organisatiecultuur bestaat uit de doelen die een organisatie nastreeft, de organisatiestructuur, de werkprocessen, de regels en de procedures.

De informele organisatiecultuur zie je vooral terug in het gedrag van leidinggevend en medewerkers. Gebruikt de leidinggevende bijvoorbeeld zijn lunch samen met de medewerkers of apart? En bijvoorbeeld in de mate waarin medewerkers met elkaar samenwerken of de kwaliteit van de samenwerking tussen teams. Denk ook aan de wijze waarop medewerkers met klanten omgaan. De manier waarop medewerkers met klanten omgaan kan ook bij de formele cultuur horen: zoals afgesproken procedures en regels. Ook zie je de cultuur terug in de manier waarop medewerkers over hun organisatie praten. Zijn ze trots op hun organisatie of hebben ze juist veel kritiek?

?

Maak nu vraag 1 en 2.

1.2 Managementlagen

Als je een leidinggevende functie hebt, is het belangrijk dat je doelstellingen hebt of stelt voor je team of afdeling. Je streeft ernaar om die doelstellingen ook daadwerkelijk te realiseren. De doelstellingen bepaal je aan de hand van de strategie en het beleid van het bedrijf.

Er zijn drie managementlagen die elk hun eigen taken hebben:

- ◆ **strategisch management**
- ◆ **tactisch management**
- ◆ **operationeel management**

Managementniveau	Taken	Tijdpad
◆ Strategisch	Strategie bepalen Beleid vaststellen	Lange termijn Drie tot vijf jaar
◆ Tactisch	Strategie vertalen naar de werkvloer Beleid vertalen naar de werkvloer Doelstellingen formuleren	Middellange termijn Eén tot drie jaar
◆ Operationeel	Uitvoeren van beleid Uitvoeren taken om doelen te halen	Korte termijn Nul tot één jaar



STRATEGISCH MANAGEMENT

Het strategisch management (directie) stelt de strategie en het beleid voor de hele organisatie vast. Het gaat dan om de planning van de bedrijfsdoelen op de lange termijn (meestal zo'n drie tot vijf jaar, maar dat kan ook langer zijn). Strategie is de manier waarop een organisatie mensen en middelen inzet om doelen te bereiken. Deze doelen bepaal je door de blik naar buiten te richten en vooruit te kijken. Uitgangspunt hierbij is de weg die de organisatie de komende jaren wil inslaan of de bedrijfsvisie op de lange termijn.

De termijnen voor het formuleren van het strategisch beleid worden tegenwoordig steeds korter. Dit heeft te maken met het snelle tempo waarin trends zoals technologisering en sociale media het bedrijfsleven beïnvloeden. Als je niet tijdig op belangrijke ontwikkelingen inspeelt kan dit het einde van je organisatie betekenen.

Beslissingen die je op dit niveau neemt, kunnen gaan over:

-  het openen van een nieuwe vestiging
-  het afstoten van bedrijfsonderdelen
-  bedrijfssanering
-  fusies en overnames
-  omzetgroei
-  nieuwe koers
-  andere producten en afzetmarkten

TACTISCH MANAGEMENT

Het tactisch management vertaalt de strategie en het beleid van het bedrijf naar de doelstellingen die je op de werkvloer kunt behalen. Het gaat dan om de planning van de bedrijfsdoelen op de middellange termijn (tussen één tot drie jaar). Het tactisch management monitort ook of de doelstellingen worden behaald en stuurt indien nodig bij.

Beslissingen die je op dit niveau neemt, kunnen gaan over:

-  vestigings- of afdelingsbudgetten
-  omzetdoelen
-  kostenbesparing
-  personeelsbeleid
-  promotiebeleid

◆ OPERATIONEEL MANAGEMENT

Bij operationeel management voer je het beleid en de doelstellingen uit die door het tactisch management zijn vastgesteld. Het gaat dan om de planning van de bedrijfsdoelen op de korte termijn (tussen nu en een jaar). De dagelijkse planning, uitvoering, analyse en evaluatie zijn belangrijke taken van leidinggevendenden op operationeel niveau.

Beslissingen die je op dit niveau neemt, kunnen gaan over:

- ▶ werkplanning
- ▶ inzet personeel
- ▶ klantbenadering
- ▶ werkplanningen
- ▶ huisregels

Soms ben je als leidinggevende verantwoordelijk voor meerdere managementlagen en soms zelfs voor alle niveaus. Je hebt zowel een uitvoerende als een aansturende rol. Dit komt vooral voor bij zelfstandig ondernemers of kleine organisaties.

?

Maak nu vraag 3 en 4.

1.3 Doelen

Strategische doelen zijn belangrijke doelen van de onderneming. Ze worden afgeleid van de missie en visie van het bedrijf. In de missie staat beschreven wat de hoogste doelstelling van de organisatie is. Het geeft aan welke functie de organisatie heeft, waarom het bestaat en welke waarden men belangrijk vindt.

De missie heeft vijf onderdelen als fundament:

- ▶ **Werkterrein:** wie zijn we en wat doen we?
- ▶ **Bestaansrecht:** waarom en voor wie bestaan we?
- ▶ **Betekenis voor belanghebbenden (stakeholders):** wat willen we betekenen voor bijvoorbeeld klanten, aandeelhouders en vakbonden?
- ▶ **Waarden, normen en overtuigingen:** waar staan we voor?
- ▶ **Intentie en ambities:** wat willen we bereiken?

De visie beschrijft de gewenste situatie op de lange termijn. Het gaat hierbij om een toekomstbeeld waar iedereen die bij de organisatie betrokken is achter staat. Een visie bestaat uit drie onderdelen:

- ▶ **Omgevingsbeeld:** hoe ziet onze omgeving er in de toekomst uit?
- ▶ **Gedroomde positie:** wat willen we bereiken in de toekomst?
- ▶ **Formule:** hoe kunnen we de gedroomde positie bereiken?

De missie en de visie worden vastgesteld door het strategisch management (directie of hoofdkantoor). De missie en visie worden niet altijd in zijn geheel naar buiten toe gecommuniceerd. Grote bedrijven maken hier (commerciële) keuzes in.



Philips heeft de onderstaande missie en visie geformuleerd. Let op: de missie en visie zijn waarschijnlijk uitgebreider, maar onderstaande is wat er op een bepaald moment naar buiten toe is gepubliceerd.

Missie

Het leven van mensen verbeteren met zinvolle innovaties.

Visie

Philips streeft ernaar middels innovaties de wereld om ons heen gezonder en duurzamer te maken. Ons doel is om in 2025 de levens van drie miljard mensen te hebben verbeterd. Wij bieden de beste werkomgeving voor mensen die onze passie delen en samen bieden we onze klanten en aandeelhouders ongekende meerwaarde.

Bron: missieenvisie.nl

De visie vormt de basis van de strategische doelen. Tactische (organisatorische) doelen zijn afgeleid van de strategische doelen. Tactische doelen beschrijven de processen waarmee de organisatie de strategische doelen moet realiseren. Tactische doelen noem je ook wel subdoelen. Het tactisch management (bijvoorbeeld regiomanagers) realiseert deze doelen.

Operationele doelen moeten door het operationeel management worden gerealiseerd (bijvoorbeeld afdelingsmanagers). Operationele doelen geven aan welke activiteiten nodig zijn om de tactische en strategische doelen van de onderneming te realiseren. Wanneer je de visie en de missie van je bedrijf kent, begrijp je ook de operationele doelen beter. Dit zijn de activiteiten die nodig zijn om de strategische en tactische doelen te realiseren.



SMART

Doelstellingen worden vaak te vaag omschreven. Om ervoor te zorgen dat een doelstelling duidelijk is, moet deze aan een aantal eisen voldoen. Deze eisen kun je aangeven met behulp van de afkorting SMART.



SMART staat voor:

- Specifiek
- Meetbaar
- Aanvaardbaar/acceptabel
- Realistisch
- Tijdgebonden

 SPECIFIEK

De doelstellingen moeten specifiek zijn, dus duidelijk en concreet. Een voorbeeld van een te algemeen geformuleerde doelstelling is: 'We willen de winst vergroten.' Beter is om te zeggen dat de winst over vijf jaar met minimaal 10% moet stijgen.

 MEETBAAR

De doelstellingen moeten meetbaar zijn. Je moet dus kunnen meten of de doelstellingen wel of niet zijn bereikt. Doe als dat mogelijk is een nulmeting om de startsituatie te bepalen. Als je bijvoorbeeld de doelstelling hebt om de winst volgend jaar met minimaal 2% te vergroten, kun je dat aan het einde van het jaar aan de hand van de winst- en verliesrekening vaststellen.

 ACCEPTABEL

De doelstellingen moeten aanvaardbaar zijn. Dit betekent dat de medewerkers er ook achter moeten staan. Als zij de doelstelling accepteren en ondersteunen, heb je ook een betere kans dat deze wordt gehaald. Er moet dus draagvlak zijn.

 REALISTISCH

Doelstellingen moeten haalbaar zijn. Is er voldoende kennis en capaciteit en zijn er voldoende middelen in huis om het doel te halen? Dat is belangrijk, want een onbereikbaar doel motiveert mensen niet. Als bijvoorbeeld uit cijfers blijkt dat mensen flink gaan bezuinigen, is een vergroting van de winst met 10% misschien onlogisch en onhaalbaar.

 TIJDGEBONDEN

Een SMART-doelstelling heeft een duidelijke startdatum en einddatum: zij is tijdgebonden. Ga dus na wanneer je met de activiteiten start en stopt. De winst moet in december van jaar X 10% hoger zijn dan in december van het huidige jaar.

 ?

Maak nu vraag 5 tot en met 8.

1.4 PDCA-cyclus

Als leidinggevende heb je de verantwoordelijkheid voor het managen van je personeel. Maar wat maakt iemand een goede leidinggevende? En hoe kun je de organisatiedoelstellingen het beste naar het personeelsbeleid op de werkvloer vertalen?

Je kunt dit doen aan de hand van de PDCA-cyclus. De PDCA-cyclus is een methode waarmee je activiteiten plant, controleert en bijstuurt op basis van het beoogde resultaat.