

INLEIDING MANAGEMENT

Bestuurskunde en publiek management – 1^{ste} bachelor
Prof. dr. S. Desmidt

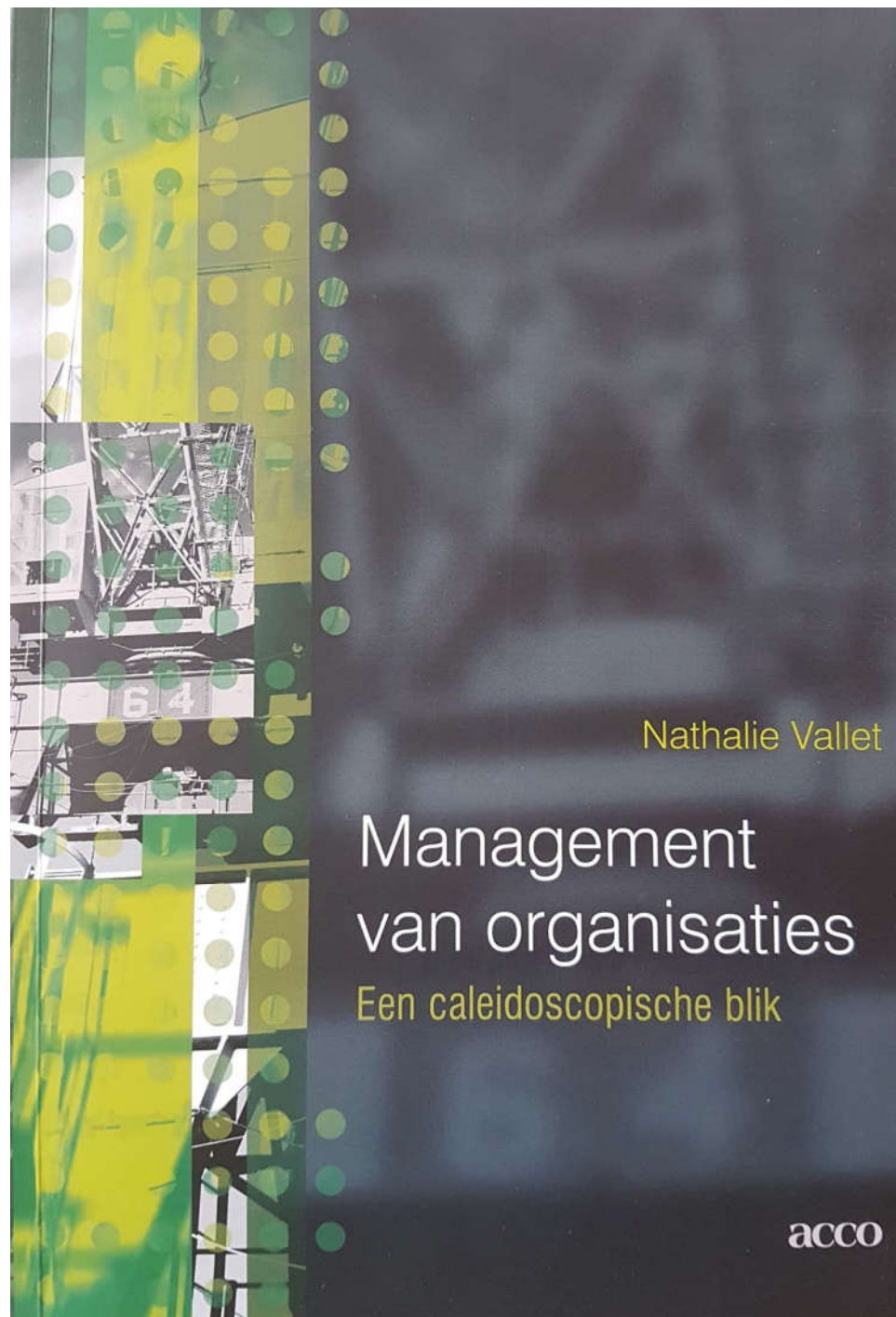
Inhoud

1. Focus van het vak
2. Handboek
3. Topics hoorcolleges / planning
4. Voorbeeld slides hoorcollege

1. Focus van het vak

Deze cursus heeft tot doel inzicht te verschaffen in het management van organisaties. Het eerste deel behandelt de **kernbegrippen van management en organisatie**, en positioneert die binnen de relevante wetenschappelijke vakgebieden. Het tweede deel focust op de essentie van het managen van organisaties en de **rollen van managers** (i.e. plannen, organiseren, leiding geven en controleren). Het derde deel verkent verschillende generalistische (strategisch management, veranderings- en cultuurmanagement) en specialistische (diensten, marketing-, communicatie- en human resource management) **deeldomeinen binnen management**.

2. Handboek



3. Topics hoorcolleges / planning

Week	Datum	Sessie	Content	Cursus
1.	12/02/2020		<i>Geen les</i>	
2.	19/02/2020	14 u. 30	Introductie	Intro
		16 u.	Organisaties: essentie en kenmerken	Hfdst. 1 (p. 21-60)
			Deel 1: Organisaties, managers en management	
3.	26/02/2020	14 u. 30	Managers en management: essentie en kenmerken	Hfdst. 2 (p. 61-88)
		16 u.	Managers en management: essentie en kenmerken	Hfdst. 2 (p. 61-88)
4.	4/03/2020	14 u. 30	Theoretische perspectieven op organisaties en management	Hfdst. 3 (p. 89-121)
		16 u.	Theoretische perspectieven op organisaties en management	Hfdst. 3 (p. 89-121)
5.	11/03/2020		<i>Geen les</i>	
			Deel 2: De managementcyclus	
6.	18/03/2020	14 u. 30	Plannen	Hfdst. 4 (p. 135-188)
		16 u.	Plannen	Hfdst. 4 (p. 135-188)
7.	25/03/2020	14 u. 30	Organiseren	Hfdst. 5 (p. 189-252)
		16 u.	Organiseren	Hfdst. 5 (p. 189-252)
8.	1/04/2020	14 u. 30	<i>Vrijwillige feedback opdracht</i>	
		16 u.	<i>Geen les</i>	
	8/04/2020		<i>Paasvakantie</i>	
	15/04/2019		<i>Paasvakantie</i>	
9.	22/04/2020	14 u. 30	Controleren	Hfdst. 7 (p. 279-311)
		16 u.	Controleren	Hfdst. 7 (p. 279-311)

			Deel 3: Managementdomeinen en -vakgebieden	
10.	29/04/2020	14 u. 30	Leiding geven	Hfdst. 6 (p. 251-278)
		16 u.	<i>Vrijwillige feedback opdracht</i>	
11.	6/05/2020	14 u. 30	Cultuur- en veranderingsmanagement	Hfdst. 8 (p. 332-342)
		16 u.	Cultuur- en veranderingsmanagement	Hfdst. 8 (p. 332-343)
12.	13/05/2020	14 u. 30	Strategisch management	Hfdst. 8 (p. 313-331)
		16 u.	Specialistische managementdomeinen: Service management, Marketing & HRM	Hfdst. 9 (p. 358-377)

4. Slides Hfdst. 6

Leiding geven

INLEIDING MANAGEMENT

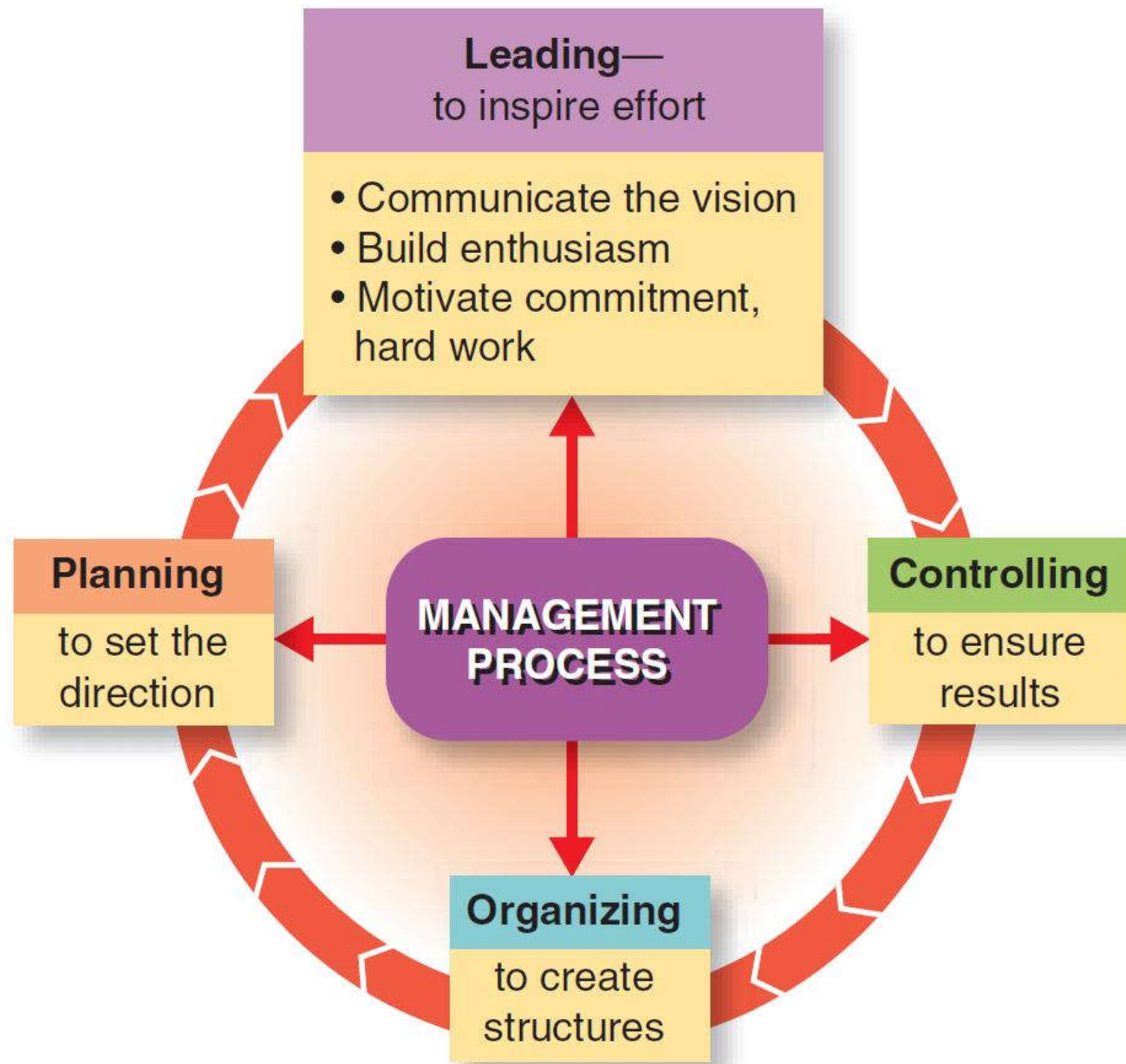
Prof. dr. S. Desmidt / Hoorcollege 7
Hfdst 6: Leiding geven

Inhoud

6.1 Wat is leidinggeven ?

6.2 Soorten van beïnvloeding en leidinggeven

6.3 Soorten van contingenties.



**Wat zijn de kenmerken van
een leider ?**



A manager

is someone who:

- Plans and budgets;
- Organizes and allocates resources;
- Controls and solves problems.

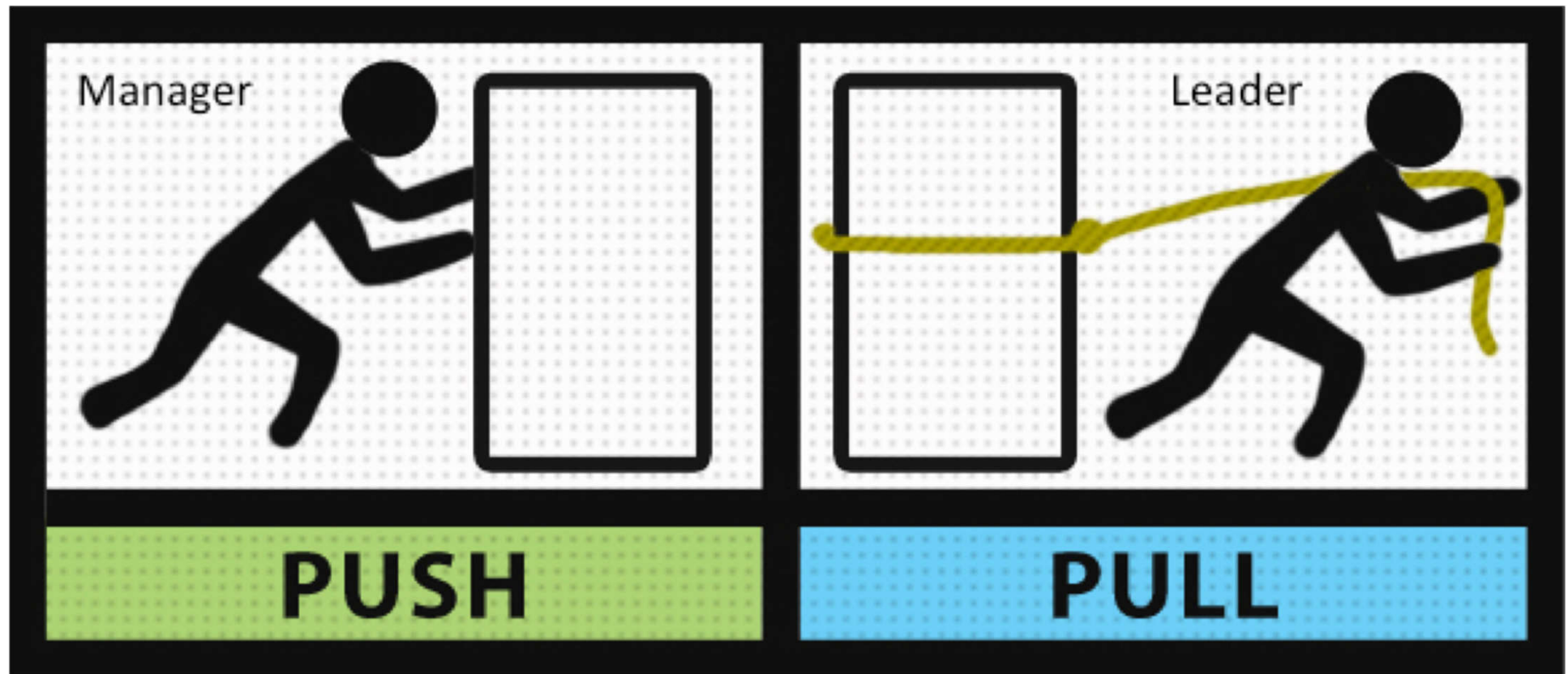


A leader

is someone who:

- Shows a direction;
- Aligns and influences;
- Motivates and inspires.

LEAN MANAGEMENT

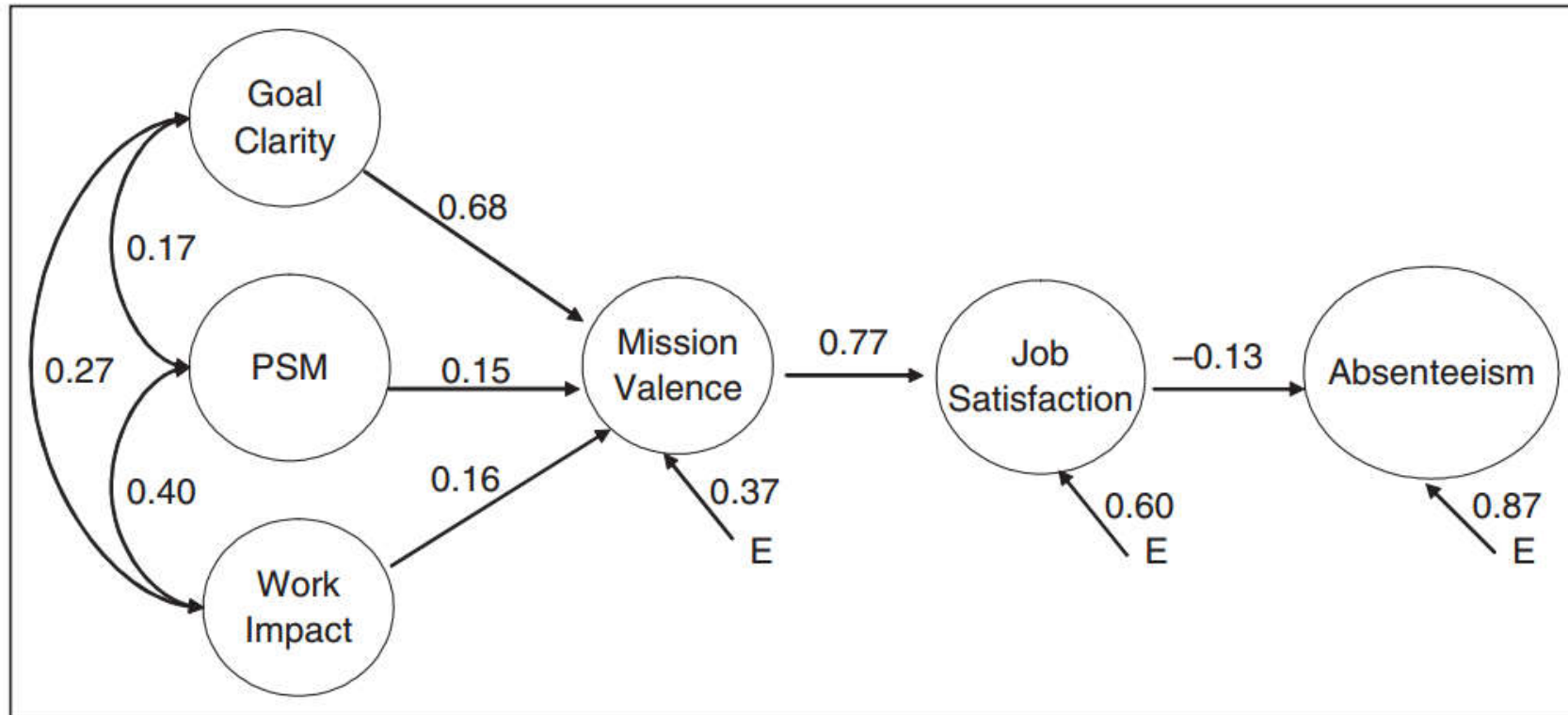


Public Organizations and Mission Valence : When Does Mission Matter?

Bradley E. Wright and Sanjay K. Pandey

Administration & Society 2011 43: 22 originally published online 1 December 2010

DOI: 10.1177/0095399710386303



- **Managers**

- Are appointed to their position
- Can influence people only to the extent of the formal authority of their position
- Do not necessarily have the skills and capabilities to be leaders

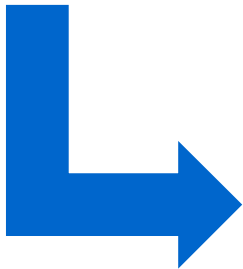
- **Leaders**

- Are appointed or emerge from within a work group
- Can influence other people and have managerial authority
- Do not necessarily have the skills and capabilities to be managers

6.1 Wat is leiding geven ?

Wat is leidinggeven ?

Algemene definitie = het activeren, motiveren ondersteunen, helpen en sturen van medewerkers.



- Gericht op het beïnvloeden van het denken en vooral het handelen van de organisatieleden en dit in de richting van een gemeenschappelijk doel.
- Formeel karakter vs. informeel karakter
- Hoe beïnvloeden leiders ?
- Wat zijn de karaktertrekken van leiders ?
- Wat zijn leidersschapsstijlen ?
- Is leiderschap aanleerbaar ?



Leadership theories

<https://www.youtube.com/watch?v=XKUPDUDOBVo>

- 



be people-friendly but insist on performance

THE LEADER SHOULD CHANGE
CHANGE THE LEADER



EFFECTIVE LEADERSHIP IS
"CONTINGENT" ON MATCHING THE
LEADER'S STYLE TO THE SETTING



LOWER PERFORMANCE
LOWER RETENTION



PEOPLE FOLLOW
OUT OF LOVE AND
GRATITUDE RATHER
THAN OUT OF
COMPULSION
OR FEAR



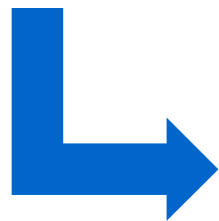
THE JOURNAL OF THE
ACADEMY OF MANAGEMENT



6.2 Soorten van beïnvloeding en leiding geven

Soorten van leidinggeven ?

- Universele benadering = oog voor wat leidinggeven impliceert en vooral voor welke verschijningsvormen of soorten van leidinggeven er bestaan = WAT
- Situationele benadering = welke vormen van leidinggeven komen in welke omstandigheden of situaties meer / minder voor ? = WAAROM + WANNEER



Universele benadering

Hoe beïnvloeden ?

1. Via onderscheidende karaktereigenschappen.
2. Via specifiek gedrag en leiderschapsstijlen.
 - Taakgerichte leiderschapsstijl
 - Werknemersgerichte leiderschapsstijl
 - Mengvormen
 - Transformationele leiderschapsstijl
 - Solo vs. teamgerichte leiderschapsstijl

Beïnvloeden via onderscheidende karaktereigenschappen

1. Trekkenbenadering = bestuderen van karaktereigenschappen die leiders van niet-leiders onderscheiden.
 - Wetenschappelijke basis?
 - Communicatievaardigheid
 - Emotionele stabiliteit
 - Extravertheid

Beïnvloeden via onderscheidende karaktereigenschappen

- Gevolg van leiderschapsfunctie of de oorzaak van aanduiding tot leider ?
- Deterministische mensvisie vs. de maakbaarheid van de mens

Beïnvloeden via onderscheidende karaktereigenschappen

2. Succesvolle vs. niet-succesvolle leider.

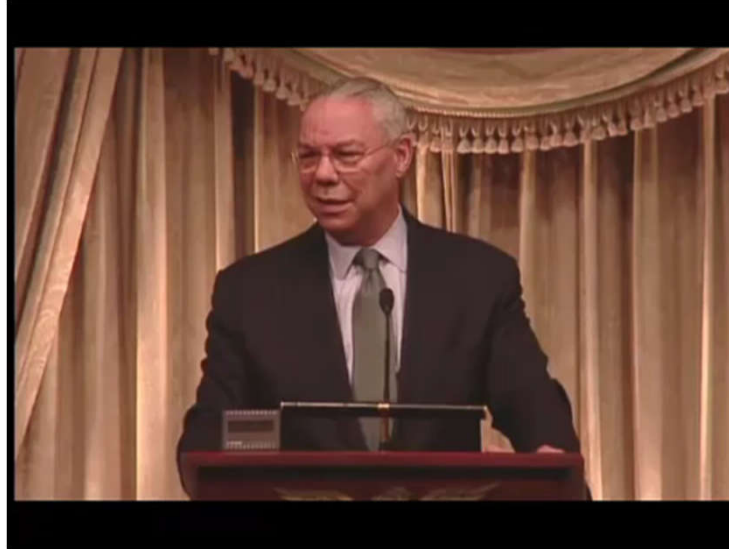
3. Maatschappelijk stereotype van succesvolle leider ?



Succesvol = gedrag van ondergeschikten zodanig beïnvloeden dat ze de doelen van de organisatie realiseren

Wat zijn de kenmerken van
succesvolle leiders ?

Colin
Powell



<https://www.youtube.com/watch?v=ocSw1m30UBI>

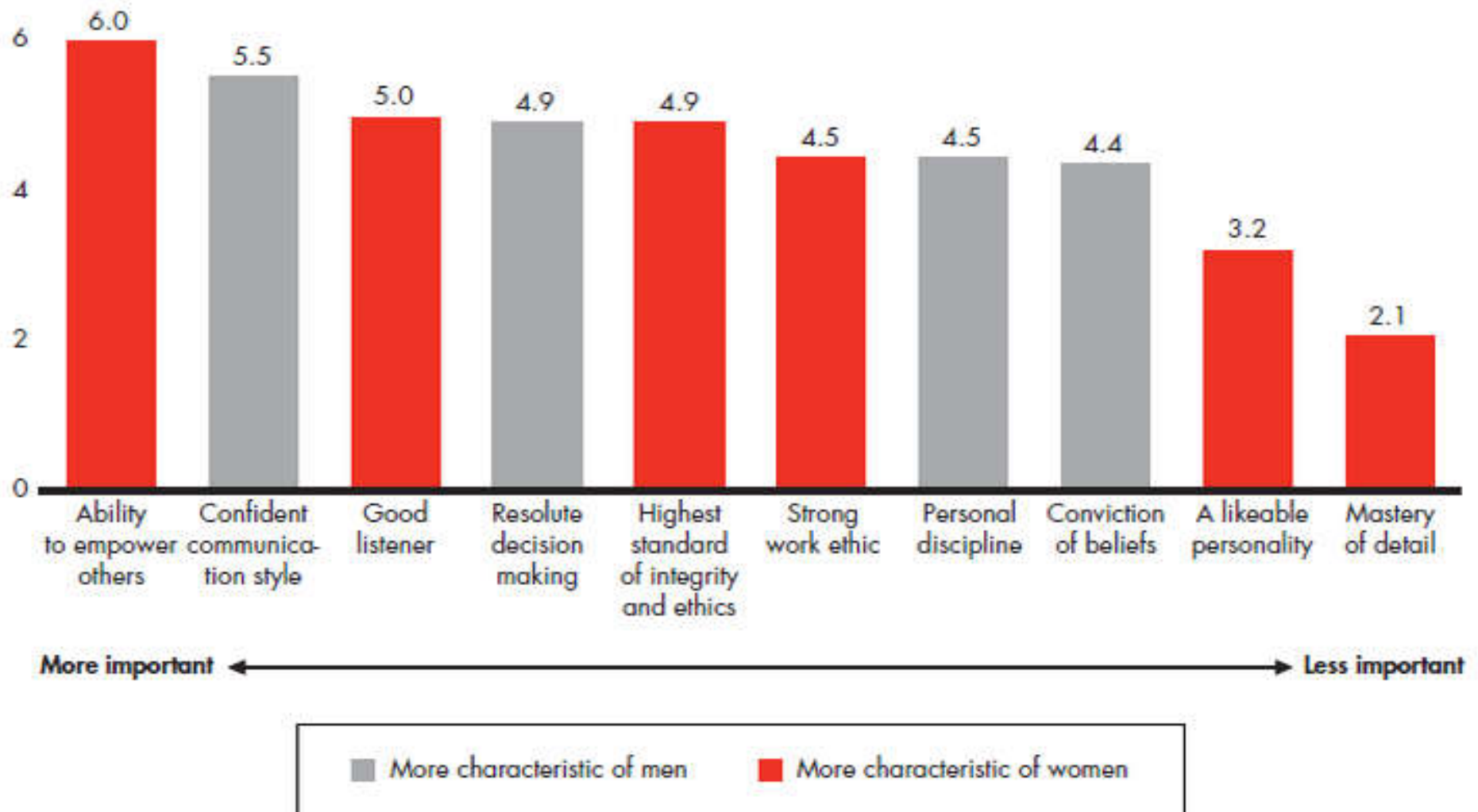
Leadership is solving problems. The day soldiers stop bringing you their problems is the day you have stopped leading them. They have either lost confidence that you can help or concluded you do not care. Either case is a failure of leadership.

Succesvolle
vs.
niet-succesvolle
leider.



Women believe they are advantaged in six out of 10 leadership characteristics

Relative importance of each trait for a leader? (average rank)



Beïnvloeden via specifiek gedrag en leiderschapsstijlen



Beïnvloeden via specifiek gedrag en leiderschapsstijlen

Leiderschapsstijl = consistent gedragspatroon dat de leider vertoont.

- Transactionele leiderschapsstijlen
 - Taakgerichte leiderschapsstijl
 - Werknemersgerichte leiderschapsstijl
- Transformationele leiderschapsstijlen

Taakgerichte leiderschapsstijl

Taakgericht = denken en handelen van een medewerker beïnvloeden door zich **direct** toe te spitsen op de te realiseren doelen en de hiervoor noodzakelijke takenpakketten.

- Medewerkers aansturen op inhoud van takenpakket
- Leider omschrijft en plant het werk.
- Leider wijst werk toe.
- Leider controleert en ondersteunt medewerkers.
- Leider is de hiërarchische chef

Werknemersgerichte leiderschapstijl

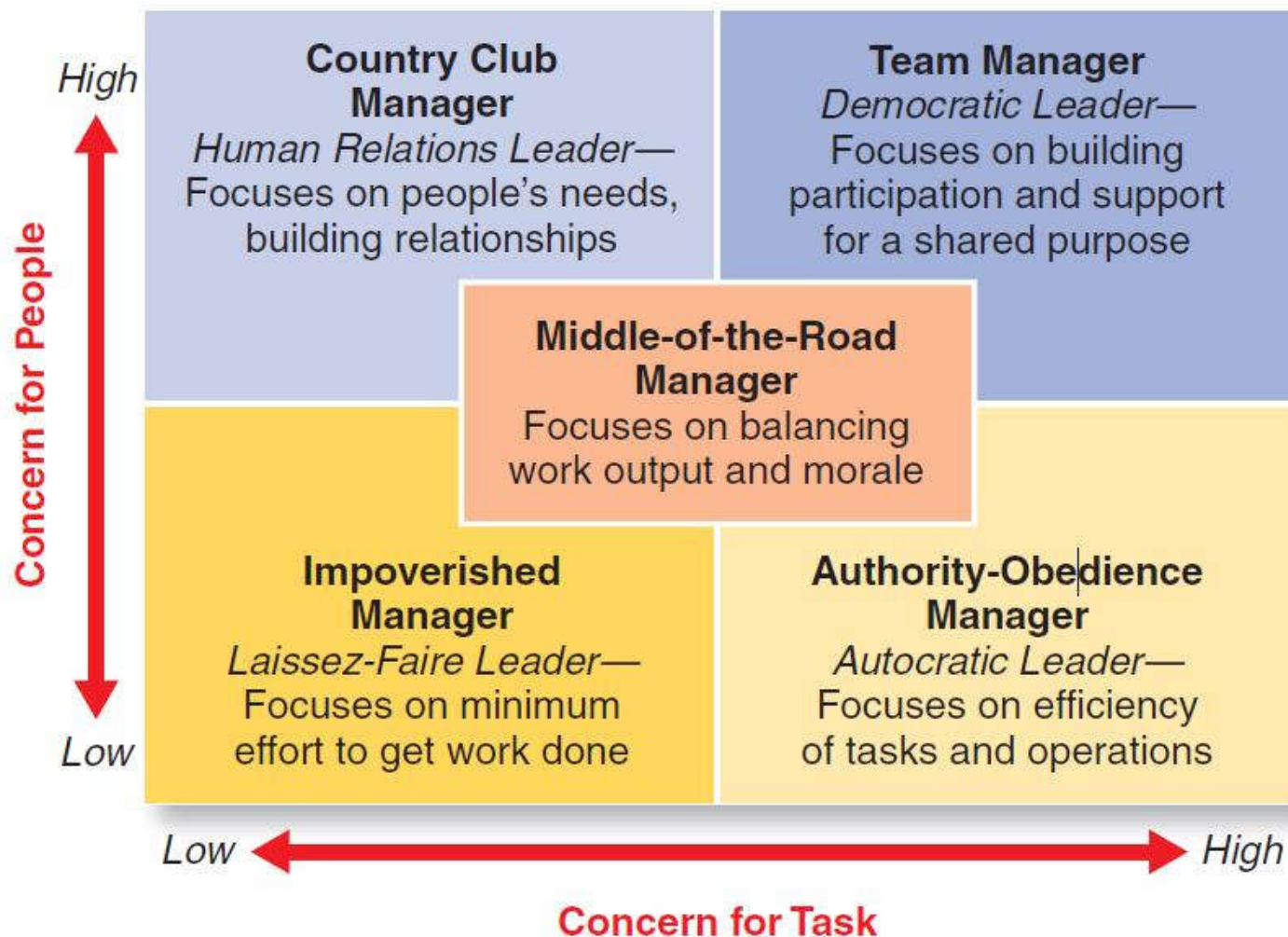
Werknemersgericht = proberen het denken en handelen van medewerkers te beïnvloeden door zich **indirect** toe te spitsen op de te realiseren doelen en takenpakketten.

- Sturen via sociale relaties en werksfeer.
- Leider creëert aangename en stimulerende omstandigheden.
- Leider stimuleert tweerichtingscommunicatie.
- Leider betreft medewerkers in beslissingen.
- Leider gedraagt zich als coach met weinig nadruk op formele machtspositie.



<http://www.interieurdesigner.be/interieurprojecten/kantoor-inrichting/google-kantoren-werken-bij-google-jobs.html>

Mengvormen: managerial grid (Blake & Mouton).



Transformationele leiderschapsstijl (visionair, charismatisch)

**Great leaders don't tell you what
to do....they show you how its done**

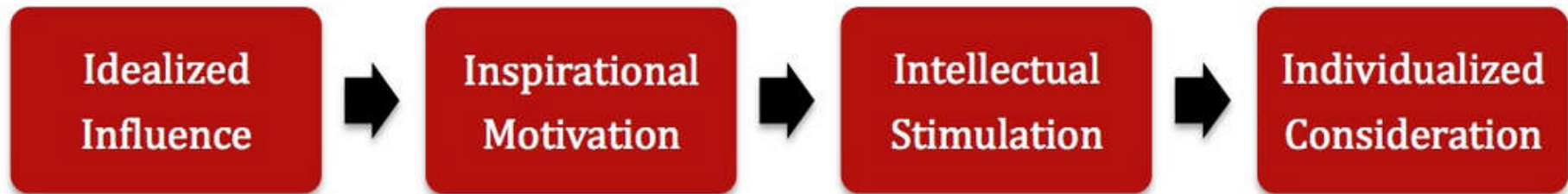


Transformationele leiderschapsstijl (visionair, charismatisch)

= stuurt het transformationele proces van de organisatie en stimuleert medewerkers om hierover na te denken en dus te participeren. Stimuleert werknemers om zich te overtreffen.

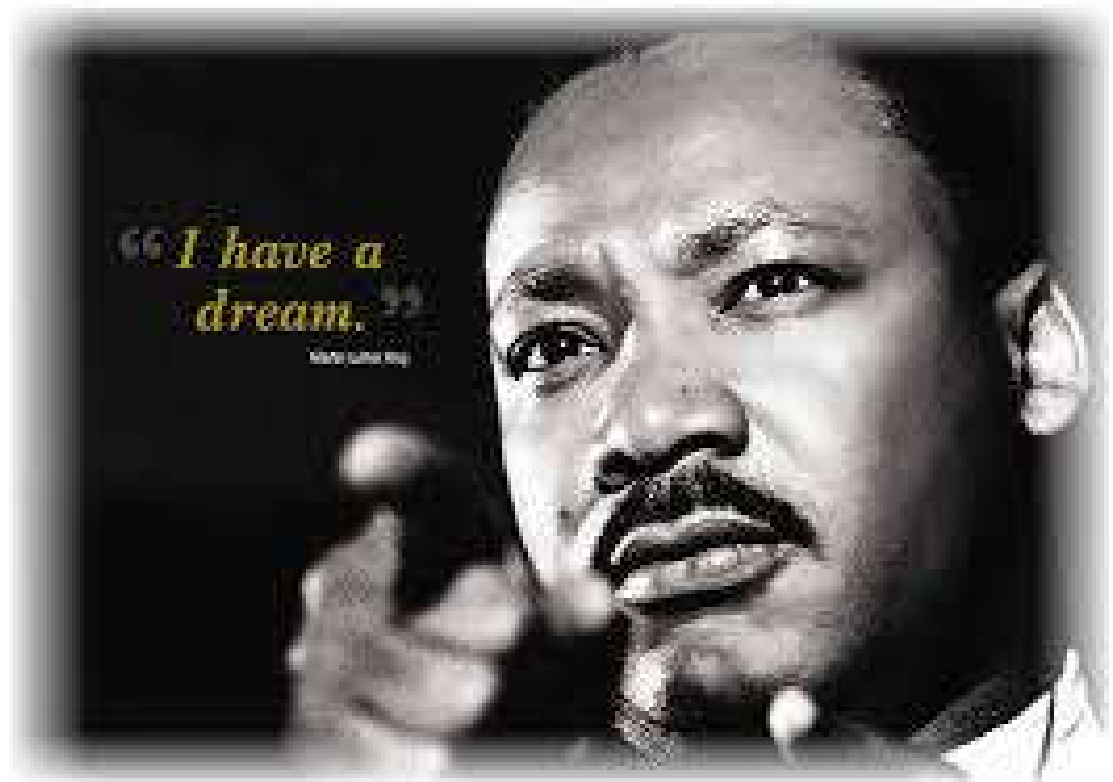
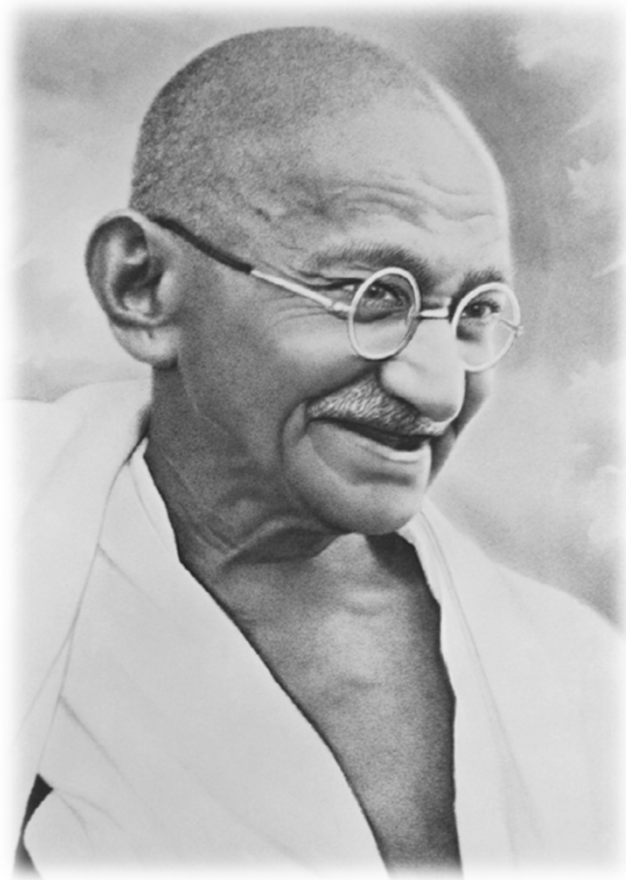
- De leider inspireert de medewerkers via een uitgesproken en **persoonlijke visie** over de toekomst.
- De leider overtuigt medewerkers om actief te bouwen aan deze **toekomst**.
- De leider fungeert als **rolmodel**.
- Het gedrag van de leider getuigt van enthousiasme, inzet en **energie**.
- De leider “**bezielt**” via zijn/haar gedrag.

Transformational Leadership





Geef een voorbeeld van een transformationele leider en argumenteer je keuze.



The Branch Davidians

By Frances Romero | Friday, May 20, 2011

David Koresh led his Branch Davidian sect, an unsanctioned offshoot of the Seventh-day Adventist Church, to its doom in a compound near Waco, Texas, in 1993. How did he do that? He convinced his followers that he was Christ and that they should hole up at what was called the Mount Carmel Center to prepare for the end of the world. Their ideas were based on the beliefs of an earlier Adventist splinter group.

When authorities learned that the Branch Davidians were allegedly holding a trove of weapons on the site and that there were possibly instances of abuse of women and children, the Bureau of Alcohol, Tobacco, Firearms and Explosives executed a search on the compound in February 1993. The Davidians fought back; four agents were killed as well as six members of the sect. Koresh persuaded his followers to remain at Mount Carmel and refuse to surrender. For 50 days, a tense standoff ensued. On April 19, the FBI stormed the compound, a fire erupted (the source of which is still debated), and dozens of Davidians, including Koresh, died in the building.



Susan Weems / AP

Charismatische leider ?

How Transformational Leadership Works

Transformational Leadership

Factor 1

Idealized influenced
Charisma

Factor 2

Inspirational motivation

Factor 3

Intellectual stimulation

Factor 4

Individualized consideration

Transactional Leadership

Factor 5

Contingent reward
Constructive transactions

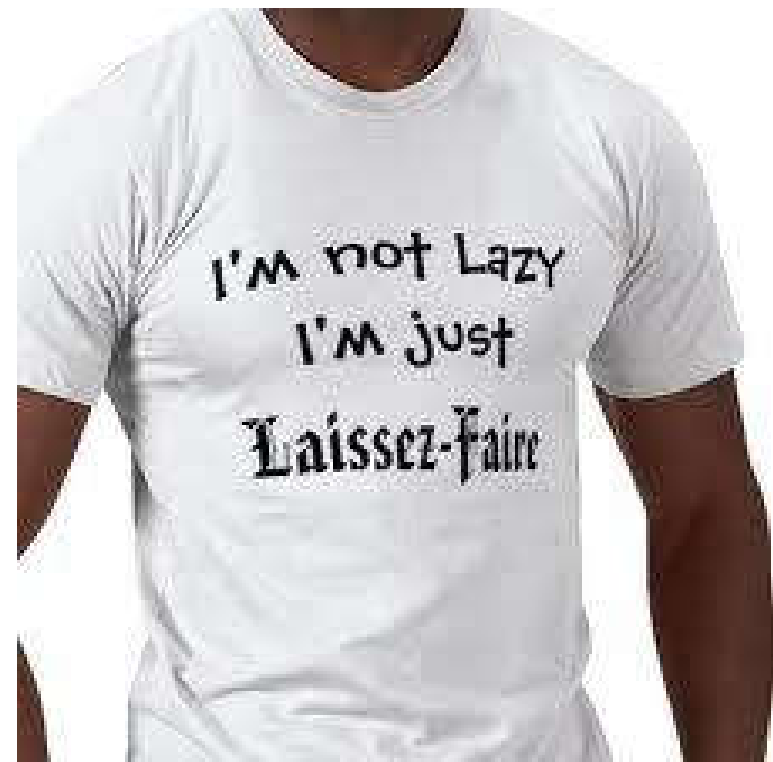
Factor 6

Management-by-exception
Active and passive
Corrective transactions

Laissez-Faire Leadership

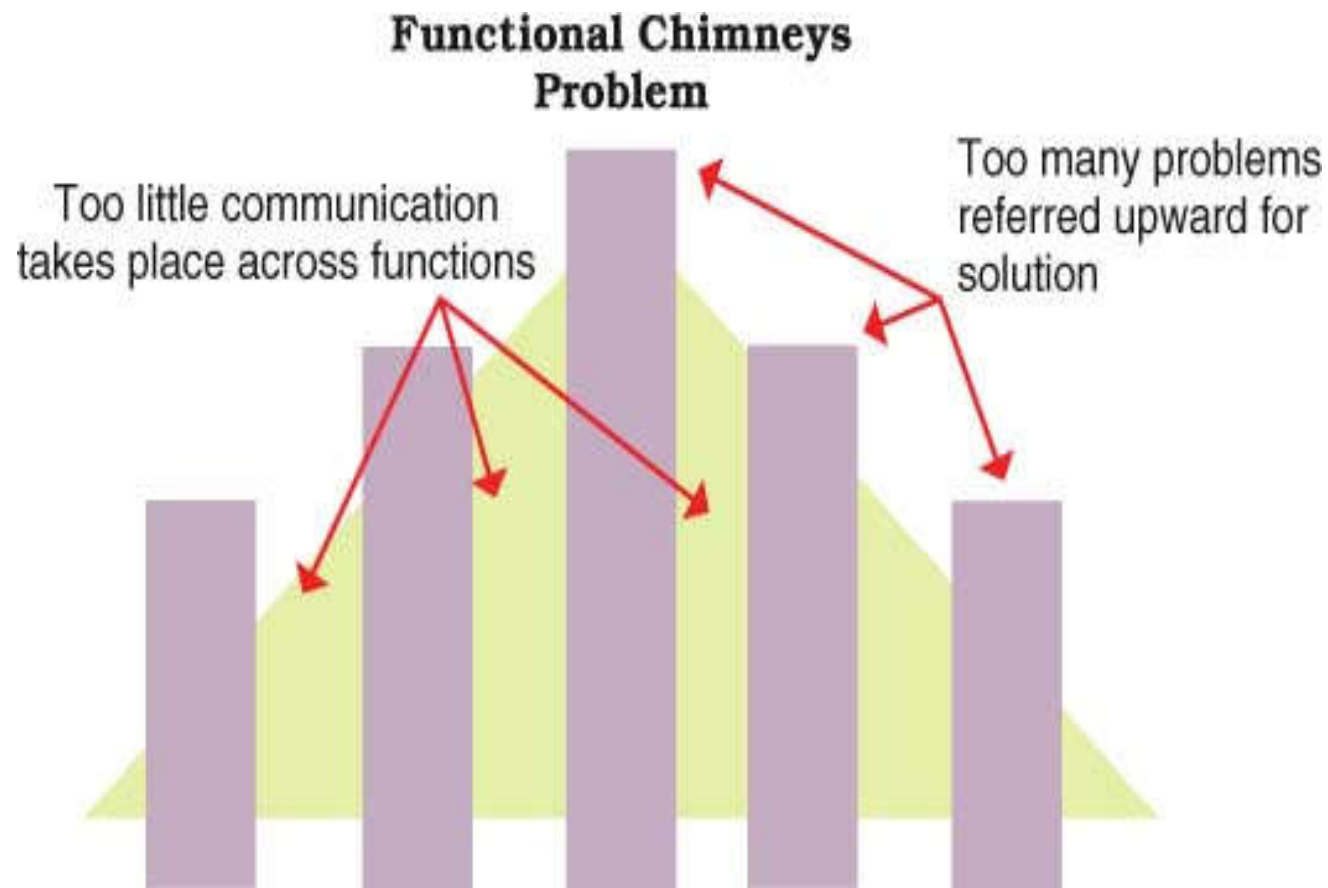
Factor 7

Laissez-faire
Nontransactional





Solo vs teamgerichte leiderschapsstijl



Solo vs teamgerichte leiderschapsstijl

Solo =

- De leider stelt zich onafhankelijk op.
- De leider eist een grote mate van bewegingsvrijheid.
- De leider vertoont vrij directief gedrag t.o.v. de anderen.
- Het gedrag van de leider concentreert zich op de leidinggevende taak.

Solo vs teamgerichte leiderschapsstijl

Teamgericht =

- De leider stemt zijn/haar gedrag af op anderen.
- De leider erkent het bestaan van grenzen en beperkingen aan het eigen gedrag.
- De leider erkent de bijdrage die anderen kunnen leveren aan de doelrealisatie.
- De leider concentreert zich op de eigen taak “als onderdeel van” een groter geheel van leidinggevende taken.

6.3 Soorten van contingenties

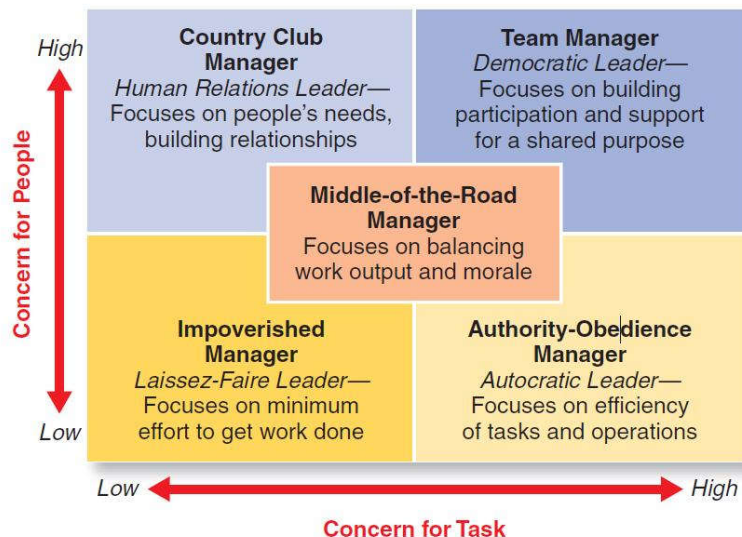
Contingenties

Opinie 1 =

- Er bestaat één bepaalde leiderschapsstijl die de meest succesvolle is.



Blake & Mouton → team manager



Contingenties

Opinie 2 =

- De beste leiderschapsstijl wordt bepaald door de specifieke situatie waarin de leider leiding moet geven.



Contingenties of situationele benadering

Situationele benadering

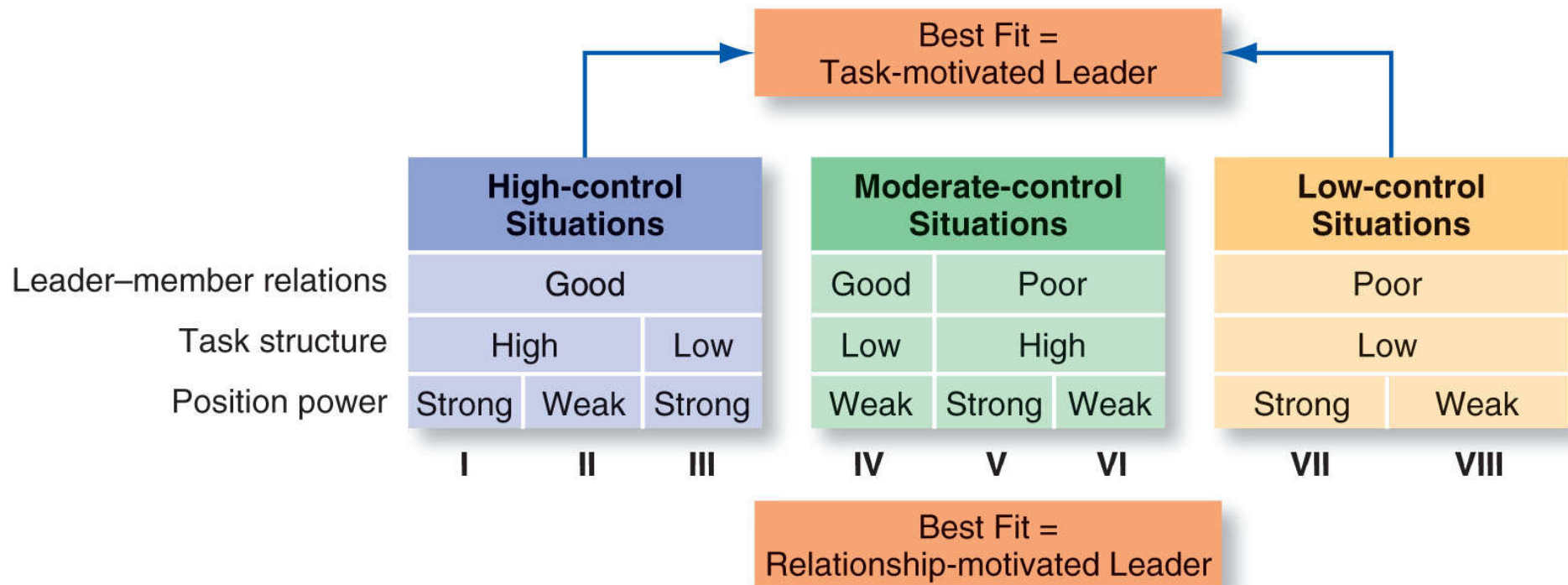
Optie 1 = Allocatiebeleid

- Een leiderschapsstijl is persoonsgebonden en een leider heeft slechts één stijl onder de knie. Leiders dienen bijgevolg geplaatst te worden in een omgeving waar hun stijl tot recht komt.

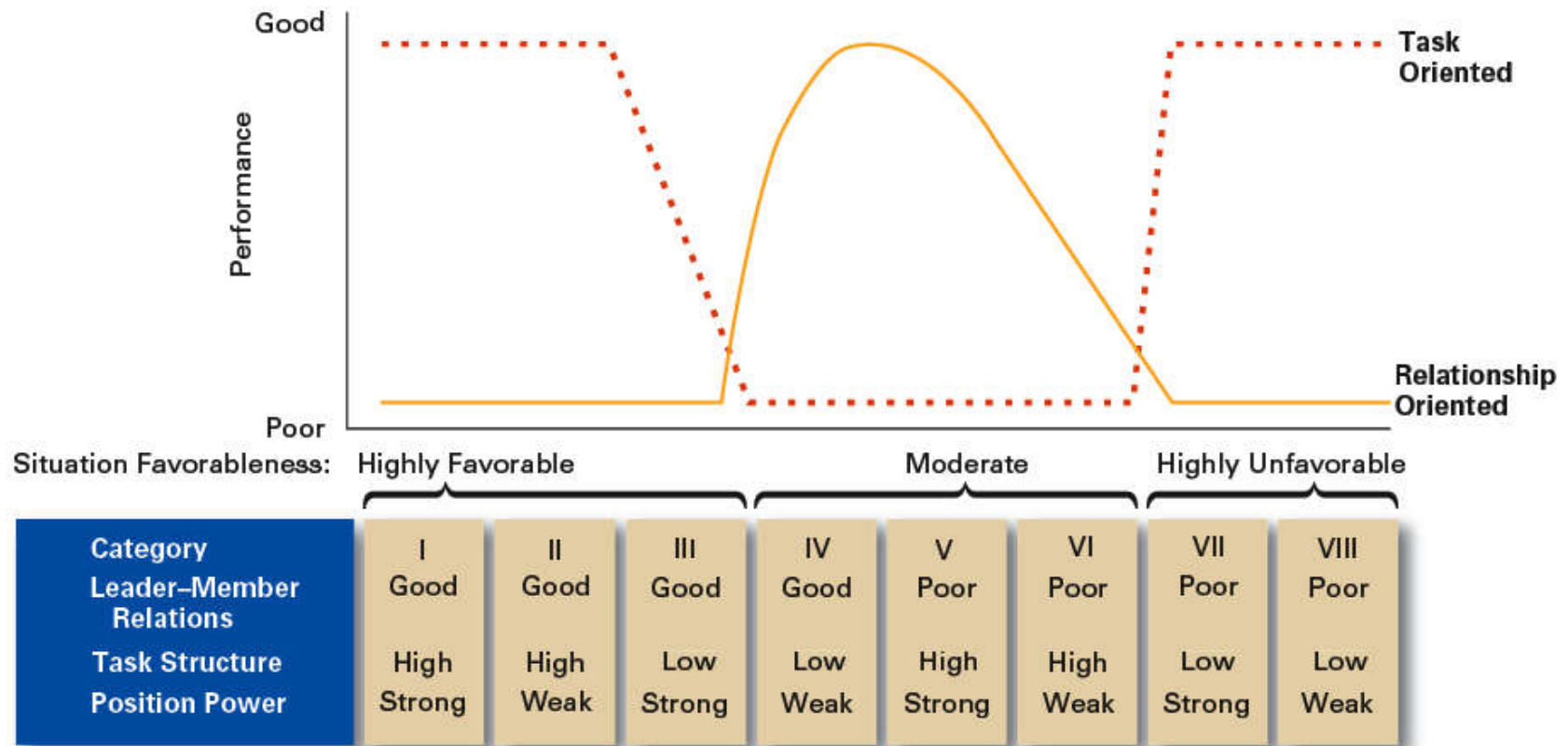
Optie 2 = Opleidingsbeleid

- Eenzelfde leider kan meerdere leiderschapsstijlen vertonen. Afhankelijk van de situatie kan de leider zich aanpassen en de organisatie kan de leider trainen om nieuwe stijlen onder de knie te krijgen.

Fiedler's contingency model

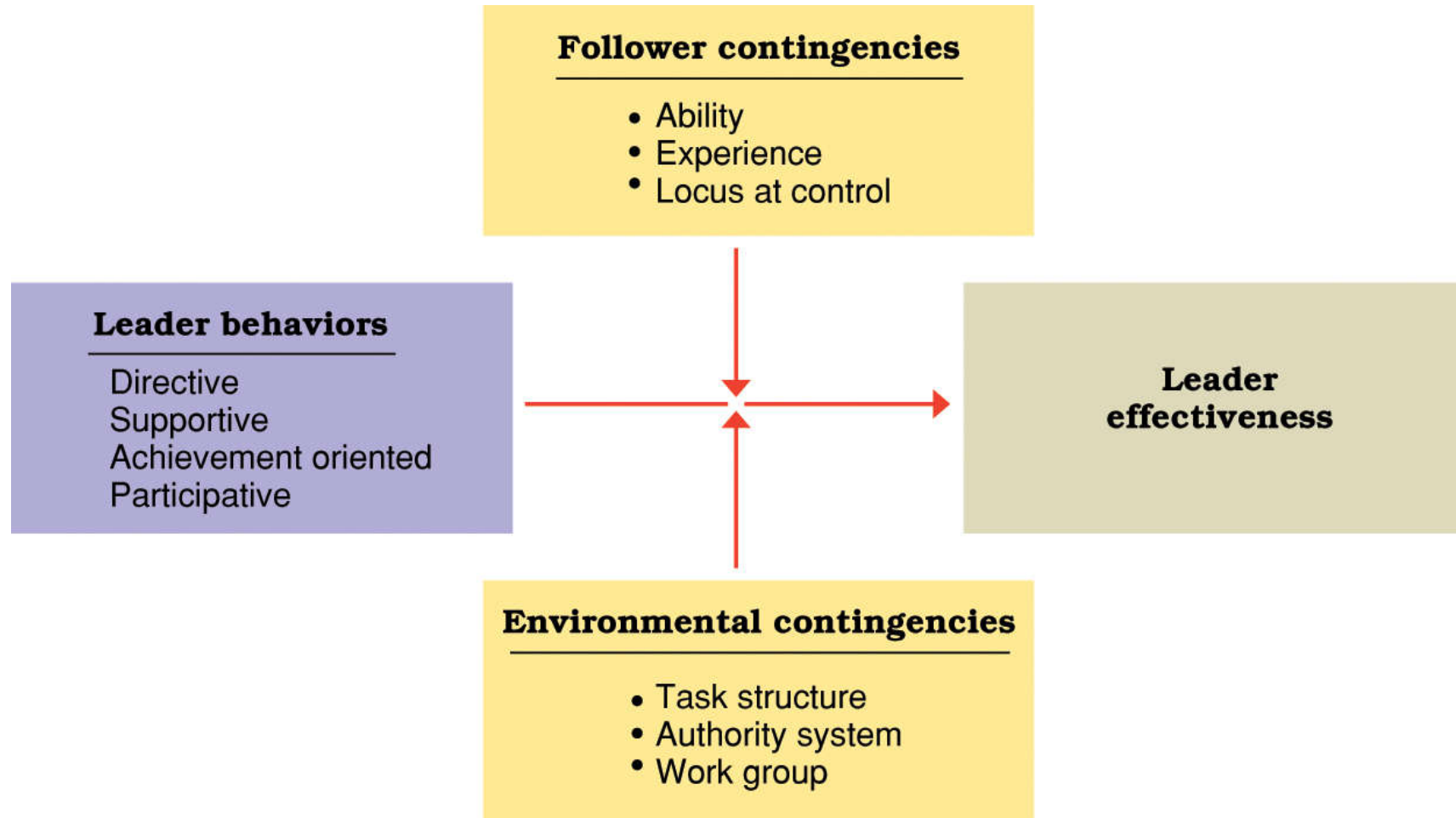


<http://www.mindtools.com/pages/article/fiedler.htm>

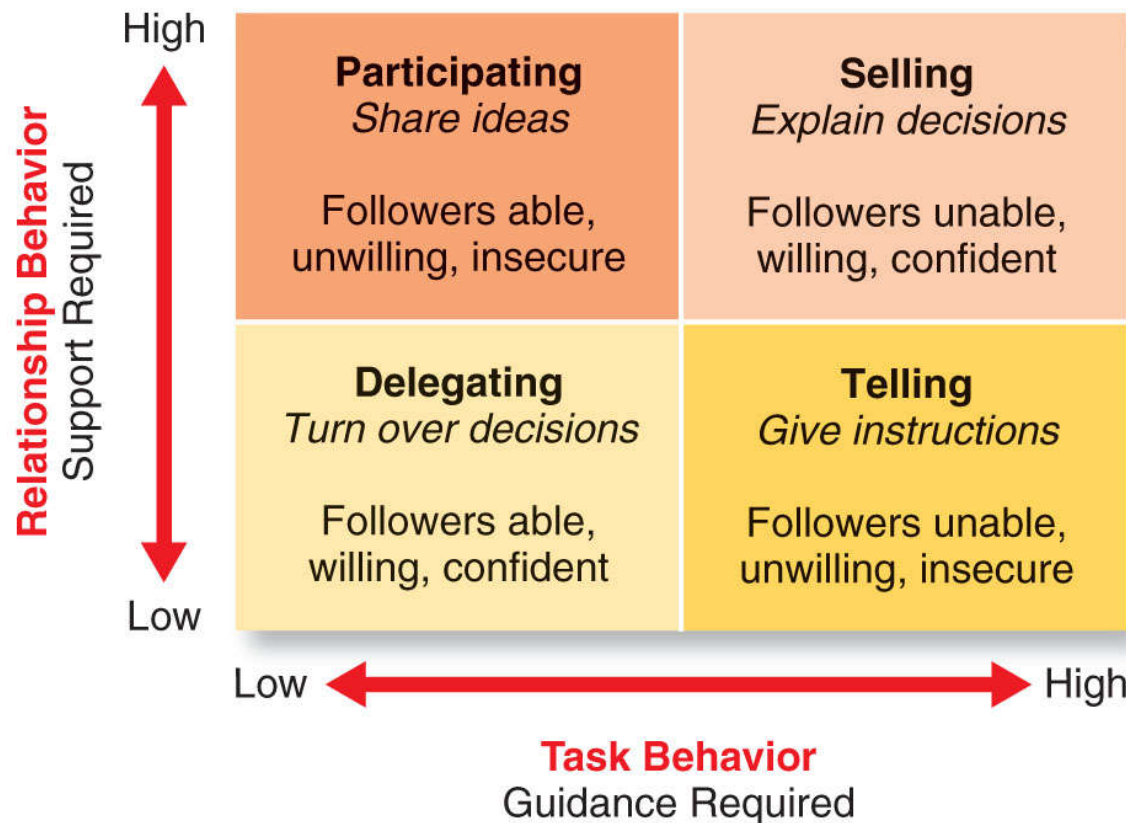


Specifieke contingenties

1. Motivatie en de capaciteiten van de ondergeschikten.
2. De werkomgeving en de persoonlijkheid van de ondergeschikten.
3. De maatschappelijke cultuur en ideaalbeelden inzake leiderschap.
4. Bijzondere tijdelijke omstandigheden (bv. crisis-situaties).



Motivatie en de capaciteiten van de ondergeschikten



≠ stijlen in één leider

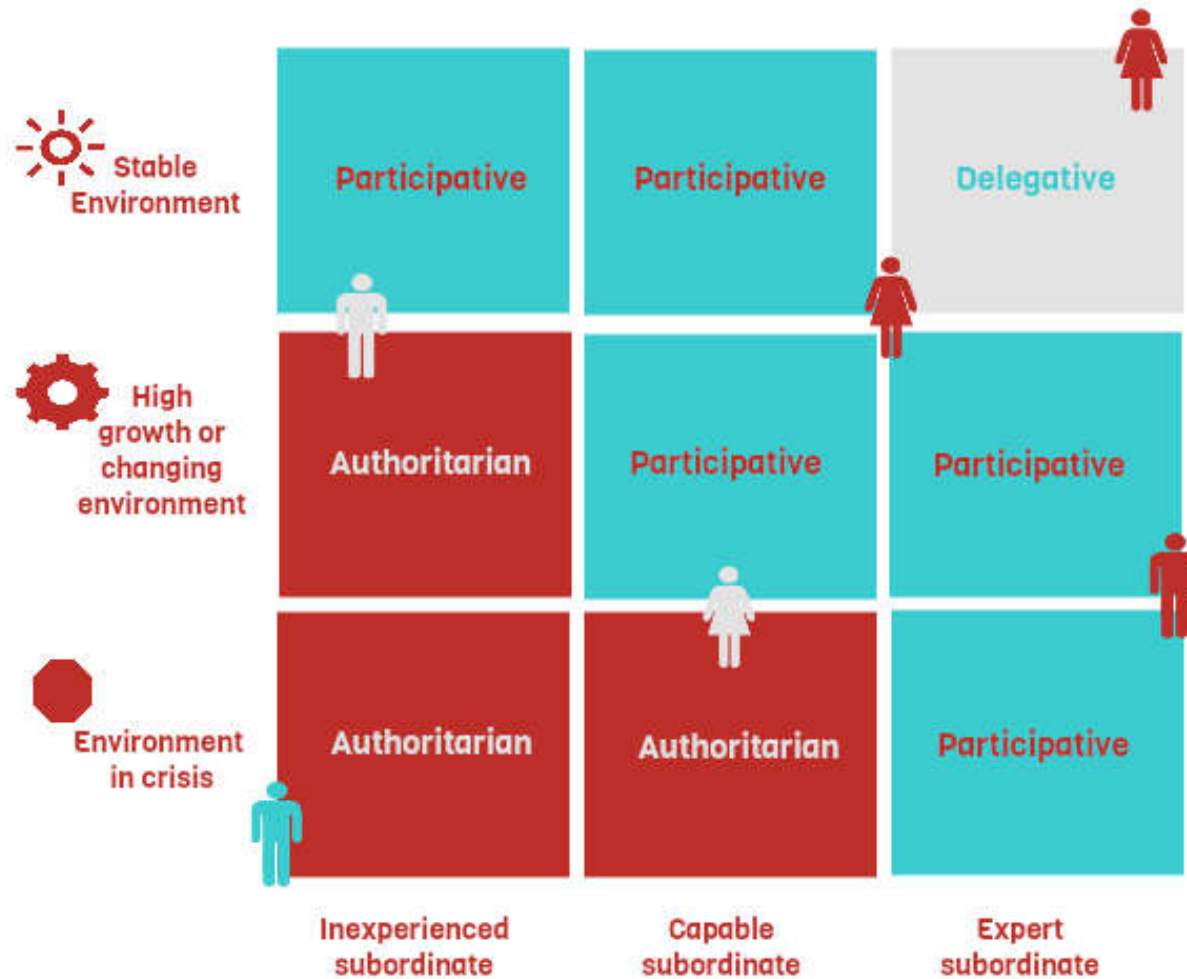
≠ stijlen voor ≠ medewerkers

≠ stijlen doorheen de tijd

leadership styles



There is no one right style of leadership



The leadership style that you use depends on the needs of the person you are leading and the needs of the environment.

De werkomgeving en de persoonlijkheid van de ondergeschikten / Pad-doel theorie (House)

Optie 1 =

- Sterk gestructureerd takenpakket.
- Medewerker beschikt over de juiste capaciteiten en heeft zelfvertrouwen.
- Werknemersgerichte leiderschapsstijl.

Optie 2 =

- Dubbelzinnig takenpakket.
- Ervaring medewerker beperkt en weinig vertrouwen in zelfsturing.
- Taakgerichte leiderschapsstijl.

De maatschappelijke cultuur en ideaalbeelden inzake leiderschap.

- Heersende culturele waarden en normen (bv. Nederland vs. Noord-Korea).
- Machtsafstand.
- Ideaaltypes (Clichés).





Bijzondere tijdelijke omstandigheden (bv. crisissituaties)

- Crisisleidersschapsstijlen
- Sterk taakgericht en autocratische leiderschapsstijl = centralisatie van macht.
- Herprofilering of positionering = transformationele of charismatische leiderschapsstijl.
- Gedemotiveerde en misnoegde medewerkers = werknemersgerichte leiderschapsstijl.

Leadership Can Be Irrelevant

- Substitutes for Leadership
 - Follower characteristics
 - Experience, training, professional orientation, or the need for independence
 - Job characteristics
 - Routine, unambiguous, and satisfying jobs
 - Organization characteristics
 - Explicit formalized goals, rigid rules and procedures, or cohesive work groups