

howest



hogeschool

Doelgroep Organisaties

Academiejaar 2019-2020

Jochen Delrue (OLOD-verantwoordelijke)

Inhoudstafel

- ~~1. —~~ Introductie
- ~~2. —~~ Motivatie
- ~~3. —~~ Diversiteit
- ~~4. —~~ Teams
- 5. Leiderschap**
6. Organisatiestructuur en –cultuur

Inhoudstafel

- 7. Specifieke thema's (stress, burn-out, GOG, absenteïsme)
- 8. Het A&O landschap
- 9. Onthaal & Socialisatie
- 10. Prestatiemanagement
- 11. Uitstroom
- 12. Trends

Les 5: Leiderschap

Jochen Delrue

Leiderschap

Entity theory

- Een geboren leider!
- *Van een ezel maak je geen koerspaard*
- Eens koppig, altijd koppig!
- X-factor: je hebt het of je hebt het niet



Incremental theory

- Geef nooit op, iedereen die zware obstakels overwint, kan nieuwe hoogten bereiken.
- Het geheim van succes is hard werken en nooit opgeven
- Oefening baart kunst
- Genialiteit is 1% inspiratie en 99% transpiratie

Entity vs incremental theory- Algemeen

Entity theory

- “Menselijke eigenschappen liggen grotendeels vast”
- Prestatie door aangeboren talent
- Tegenslag → teleurstelling en opgeven
- Zoeken bevestiging van hun talent
- Vinden feedback ‘verspilde energie’



Incremental theory

- “Menselijke eigenschappen kunnen veranderen”
- Prestatie na oefening en tegenslag
- Tegenslag → volharding, leren uit fouten
- Stellen uitdagende doelen voorop
- Geven veel feedback aan anderen

Doelstellingen

Kennen, begrijpen en kunnen uitleggen van:

- het verschil tussen management en leiderschap
- de trekkenbenadering van leiderschap
- de gedragsbenadering van leiderschap
- de contingentietheorie van Fiedler
- de path-goal theorie
- situationeel leiderschap (Hersey & Blanchard)
- transactioneel vs transformationeel leiderschap

4. Leiderschap

- I. Leiderschap vs. Management
- II. Trekkenbenadering
- III. Gedragsbenadering
- IV. Situationele benadering
- V. Hedendaagse visie

Leiderschap vs. Management

Worden vaak door elkaar gebruikt, maar zijn niet hetzelfde!

Leiderschap = het vermogen om het gedrag van een groep te sturen in de richting van één of meerdere doelstellingen. Kortweg: de **competentie** om het **gedrag van anderen te beïnvloeden**.

Formeel leiderschap = **gemachtigd door de positie in de organisatie** stuurt hij anderen aan. Valt samen met de **managementrol**.

Maar! Machtspositie alleen betekent niet dat men automatisch ook het gedrag van anderen effectief kan sturen.

Vb. manager die goed is in plannen & organiseren, vertalen van strategie etc. maar sociale skills mist.

Leiderschap vs. management

Informeel leiderschap = het vermogen om, buiten de formele organisatiestructuren, het gedrag van anderen te beïnvloeden.

Vb. Populaire of betrouwbare mensen.

Leiderschap vs. management

Management volgens Drucker

- **Doelstellingen formuleren**: vanuit missie en visie een strategie vastleggen (zie MBO)
- **Organiseren**: taken verdelen en weer samenbrengen; organisatie structuur nodig voor coördinatie van effort en hiërarchische relaties
- **Motiveren**: samenstellen en motiveren van teams, goede communicatie
- **Metten**: checken of doelen behaald worden; waar is er bijsturing nodig?
- **Ontwikkelen**: competenties van werknemers ontwikkelen (vb. VTO)

In praktijk heb je **zowel management als leiderschap nodig!**

Leiderschap is onderdeel van management

Visies op leiderschap

De trekkenbenadering

Wat zijn de karaktereigenschappen van een effectieve leider?

→ WIE zijn effectieve leiders?

De gedragsbenadering

Verschillen effectieve en niet-effectieve leiders in hun gedrag?

→ WAT doen effectieve leiders?

Situationele benadering

Hangt effectief leiderschap af van de situatie?

→ WANNEER zijn leiders effectief?

4. Leiderschap

- I. Leiderschap vs. Management
- II. Trekkenbenadering
- III. Gedragsbenadering
- IV. Situationele benadering
- V. Hedendaagse visie

Trekkenbenadering

‘Leaders are born, not made’

Via observeren van **politieke leiders** tracht men te achterhalen welke **persoonlijkheid** ze hadden die hen in staat stelde **om die positie in te nemen**.

Great man theory

Gevolg: Leiders moeten **geselecteerd** worden, niet gevormd.



Trekkenbenadering

Wie groeit uit tot een leider?

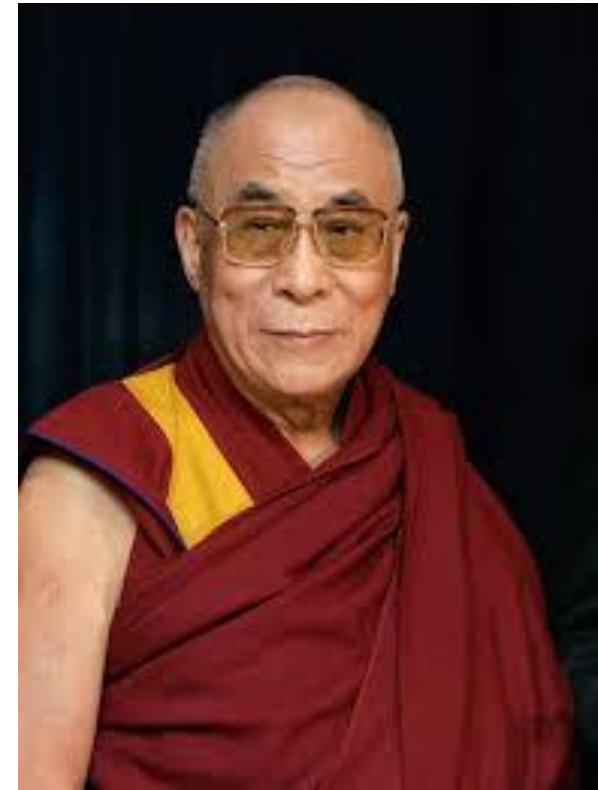
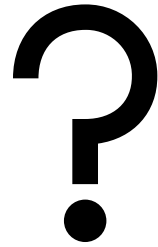
- Geslacht, lengte, intelligentie, afkomst...
- Charisma, durf, enthousiasme...

→ Erg **tegenstrijdige** onderzoeksresultaten

- **Big five**? Matig positief met extraversie, consciëntieusheid, openheid en emotionele stabiliteit. **MAAR!** Onderzoek bij studenten in labo.
- **Emotionele intelligentie**? Naast intelligentie en persoonlijkheid heeft EQ **geen** toegevoegde voorspellende waarde.

Trekkenbenadering

Logisch dat er geen sluitende conclusie werd gevonden m.b.t. de karaktereigenschappen van effectieve leiders.



4. Leiderschap

- I. Leiderschap vs. Management
- II. Trekkenbenadering
- III. Gedragsbenadering
- IV. Situationele benadering
- V. Hedendaagse visie

Gedragsbenadering

‘goede leiders gedragen zich anders dan slechte leiders’

Via gesprekken met leiders tracht men te achterhalen **welke gedragingen goede en minder goede leiders stellen.**

Wat doet een goede leider?

Verschuiving van het selecteren naar het VORMEN van leiders → leiderschapstraining

Gedragsbenadering

Michigan university

3 basisdimensies

Roldifferentiatie: mate waarin leider andere taken vervult dan de leden van de groep

→ Productiviteit & tevredenheid

Werknemersgerichtheid: mate waarin oog voor welzijn, inspraak, ondersteuning

→ Zelfvertrouwen en ontwikkeling van werknemer → productiviteit & tevredenheid

Productgerichtheid: mate waarin taken structureert, toewijst en controleert

→ lage productiviteit, want te strakke controle, te directief

Gedragbenadering

Ohio State university

Vragenlijsten peilden naar de perceptie van ondergeschikten over hun leider

Twee dimensies

Consideratie: aandacht voor gevoelens van werknemers, aangename sfeer.

Structuurinitiatie: oog voor de omschrijving van taakeisen (~productiegericht).

Orthogonale dimensies. Hoog op beiden → hoge werknemerstevredenheid.

Gedragsbenadering

Wat hebben Michigan & Ohio ons geleerd?

Samen identificeerden ze eigenlijk twee gemeenschappelijke dimensies bij leiders: *mensgerichtheid* en *taakgerichtheid*.

- In talloze studies bevestigd.
- En ze hangen samen met *productiviteit* en *tevredenheid*!

Dus leiders kunnen gevormd worden!

Gedragsbenadering

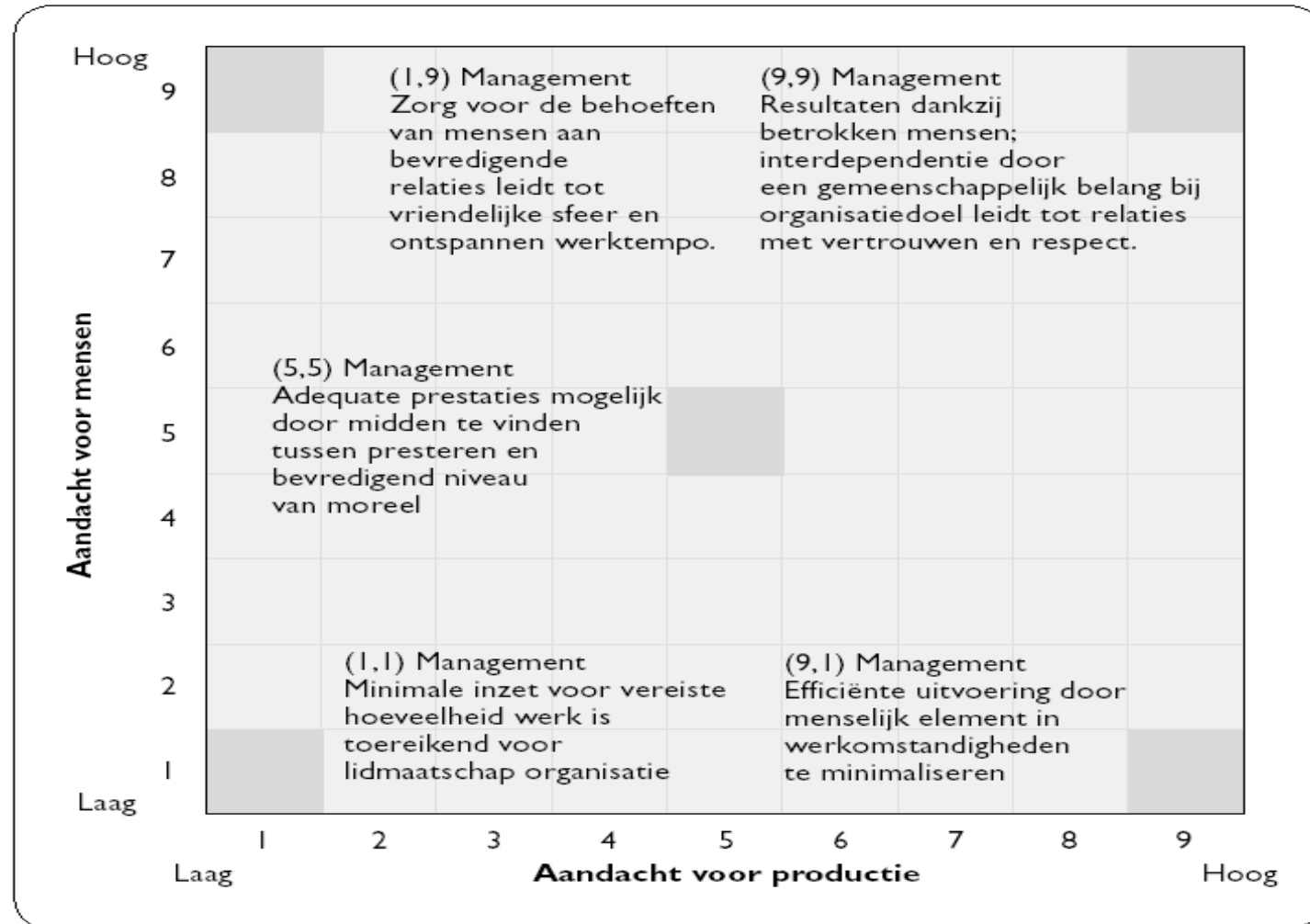
Uitgaande van deze twee dimensie formuleerden **Blake en Mouton** de **leiderschapsmatrix**.

X-as: aandacht voor productie

Y-as: aandacht voor mensen

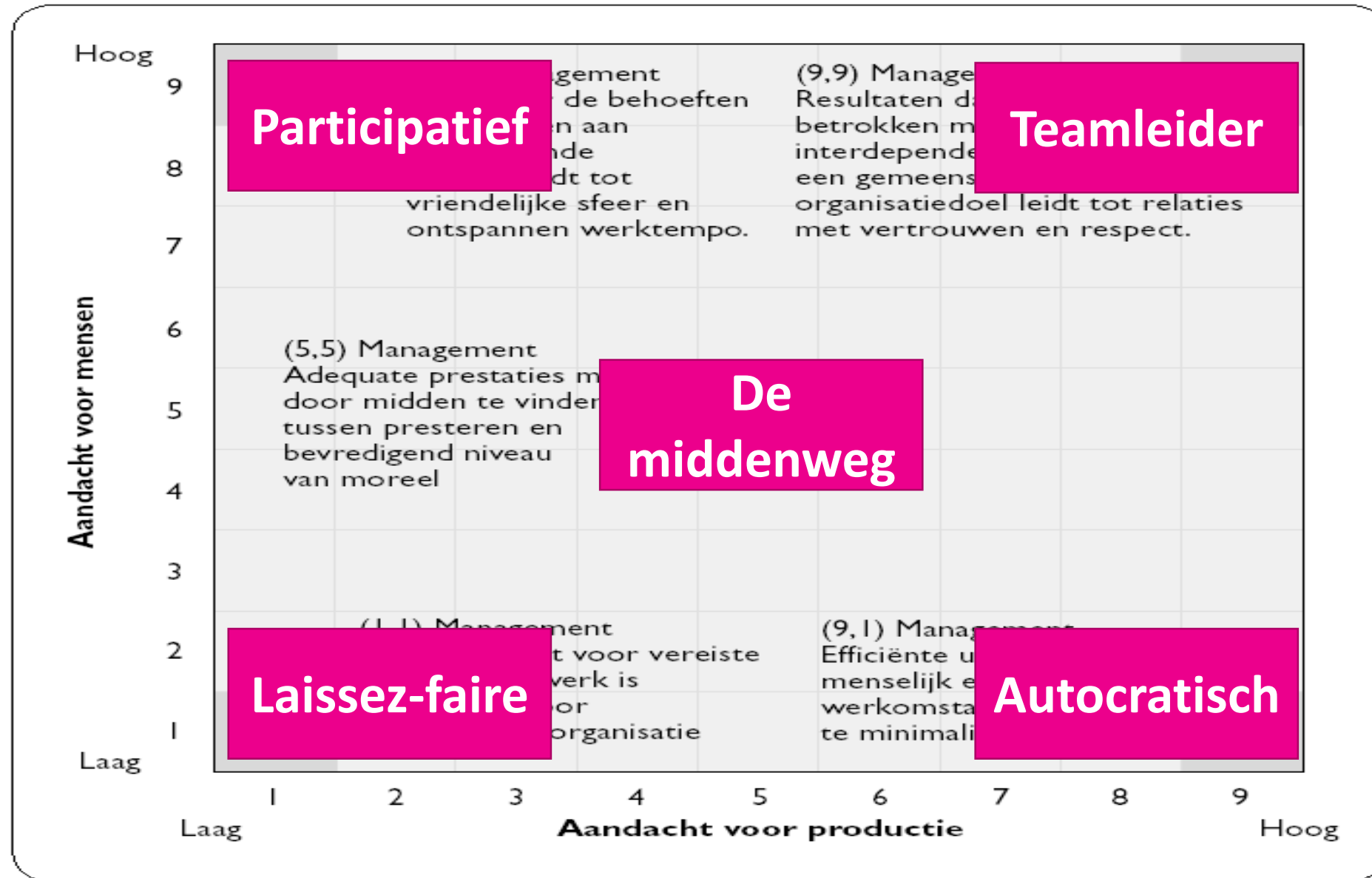
→ gedragspatronen die gebaseerd zijn op fundamentele attitudes

Figuur 10-1 De leiderschapsmatrix



Bron: R.R. Blake, J.S. Mouton, L.B. Barnes en L.E. Greiner, 'Breakthrough in Organization Development', Harvard Business Review, november-december 1964, p. 136. Copyright © 1964 by President and Fellows of Harvard College; alle rechten voorbehouden.

Figuur 10-1 De leiderschapsmatrix



Bron: R.R. Blake, J.S. Mouton, L.B. Barnes en L.E. Greiner, 'Breakthrough in Organization Development', Harvard Business Review, november-december 1964, p. 136. Copyright © 1964 by President and Fellows of Harvard College; alle rechten voorbehouden.

Gedragbenadering

Een combinatie van scores op deze twee dimensies geeft aanleiding tot diverse typen leiders.

- **Laissez-faire** (1-1): weinig richting, weinig care, doet enkel het strikt noodzakelijke
- **Participatief** (1-9): mensen zijn belangrijk, inbreng werknemers maximaliseren
- **Autocratisch** (9-1): taken zijn belangrijk, inbreng werknemers minimaliseren
- **De middenweg** (5-5): doen wat moet gedaan worden in redelijke sfeer
- **Teamleider** (9-9): engageert werknemers voor uitdagende taken

Optimale leiderschapsstijl?

*In **alle** omstandigheden?*

4. Leiderschap

- I. Leiderschap vs. Management
- II. Trekkenbenadering
- III. Gedragsbenadering
- IV. Situationele benadering
- V. Hedendaagse visie

De situationele benadering

De gedragsbenadering was een **grote stap vooruit** (<>trekkenbenadering)

- **Screeningsinstrumenten** om de dimensie te meten

Maar!

Onderzoek bracht **tegenstrijdige resultaten**, ondanks de betrouwbare metingen

→ idee “**effectief leiderschap is afhankelijk van de omstandigheden**” won terrein.

→ De situationele benadering van leiderschap

De situationele benadering

Fiedler's contingentietheorie

Er moet een match zijn tussen situatie en leider

De pad-doel theorie (Path-goal theory)

Leider kiest zijn stijl in functie van de context én de ondergeschikten

Situationeel leiderschap (Hersey & Blanchard)

Leider kiest zijn stijl in functie van de *readiness* van zijn werknemers

De situationele benadering

Fiedler's contingentietheorie

Instrument om na te gaan welke type leiderschap een leider gebruikt
Least Preferred coworker scale.

Vraagt leiders om hun **minst geprefereerde** werknemer te beschrijven.

Positieve termen (vlijtig, vriendelijk...) → **mensgericht**

Negatieve termen (lui, onvriendelijk...) → **taakgericht**

= **tegenpolen op dezelfde dimensie**. Of mensgericht, of taakgericht!

+ **leiderschapstijl ligt vast!**

De situationele benadering

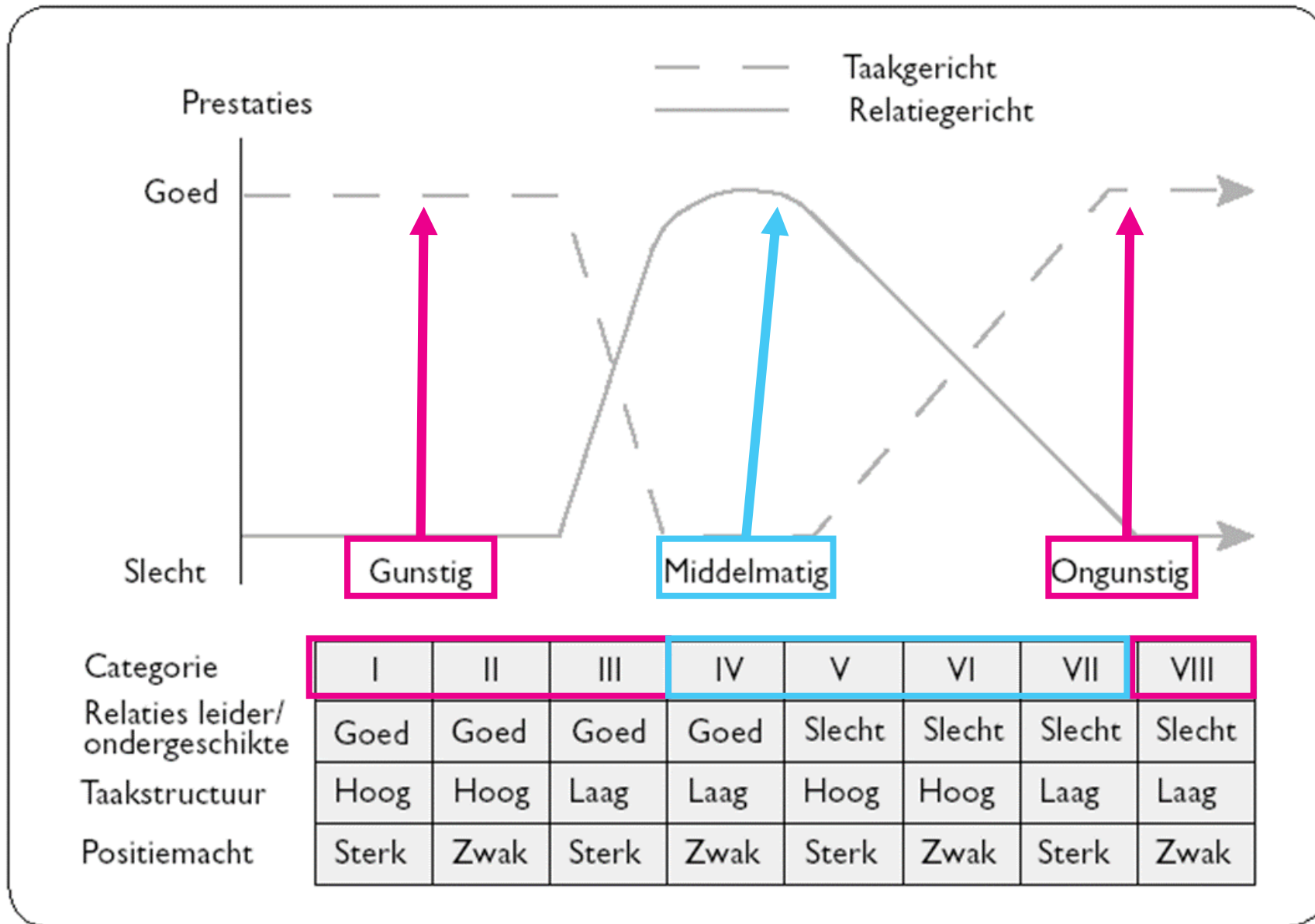
Vaststelling: in ene situatie taakgericht effectiever dan in andere situatie (en omgekeerd)

3 dichotome kenmerken van een situatie

- **relaties** tussen de leider en groepsleden (Goed-Slecht)
 - Respect en vertrouwen tussen leider en leden, er wordt goed samengewerkt
- **taakstructuur** (Hoog-Laa)g)
 - Duidelijke taakvereisten, we weten wat en hoe te doen
- **positiemacht** van de leider (Sterk-Zwak)
 - Macht die een leider heeft over de leden, vb sanctie- en beloningsmacht

De situationele benadering

- Door combinaties ontstaan 8 situaties ($=2^3$).
- Vragenlijst om de situatie in een werkgroep in kaart te brengen.
- Afhankelijk van de situatie in de werkgroep is er een taakgerichte of een mensgerichte leider nodig



De situationele benadering

Fiedler stelt dus dat de **twee typen van leiderschap** elk hun waarde hebben.

Het is de juiste **match** die belangrijk is. Maar **hoe** kunnen we dat realiseren?

- Leider vervangen
- Situatie aanpassen – hoe?
 - Meer structuur brengen in de taken
 - Beloningsmacht vergroten

Belangrijk aan de theorie: eerste die de rol van de situatie beklemtoont

Maar!

Er zijn nogal wat **statistische bezwaren!**

De situationele benadering

De pad-doeltheorie (~path-goal theory)

Leider kiest zijn leiderschapsstijl afhankelijk van de context én de ondergeschikten

Hij toont de werknemers de weg om het doel te bereiken.

Focus: wat is de impact van een leider op de **motivatie** en tevredenheid van werknemers?

De situationele benadering

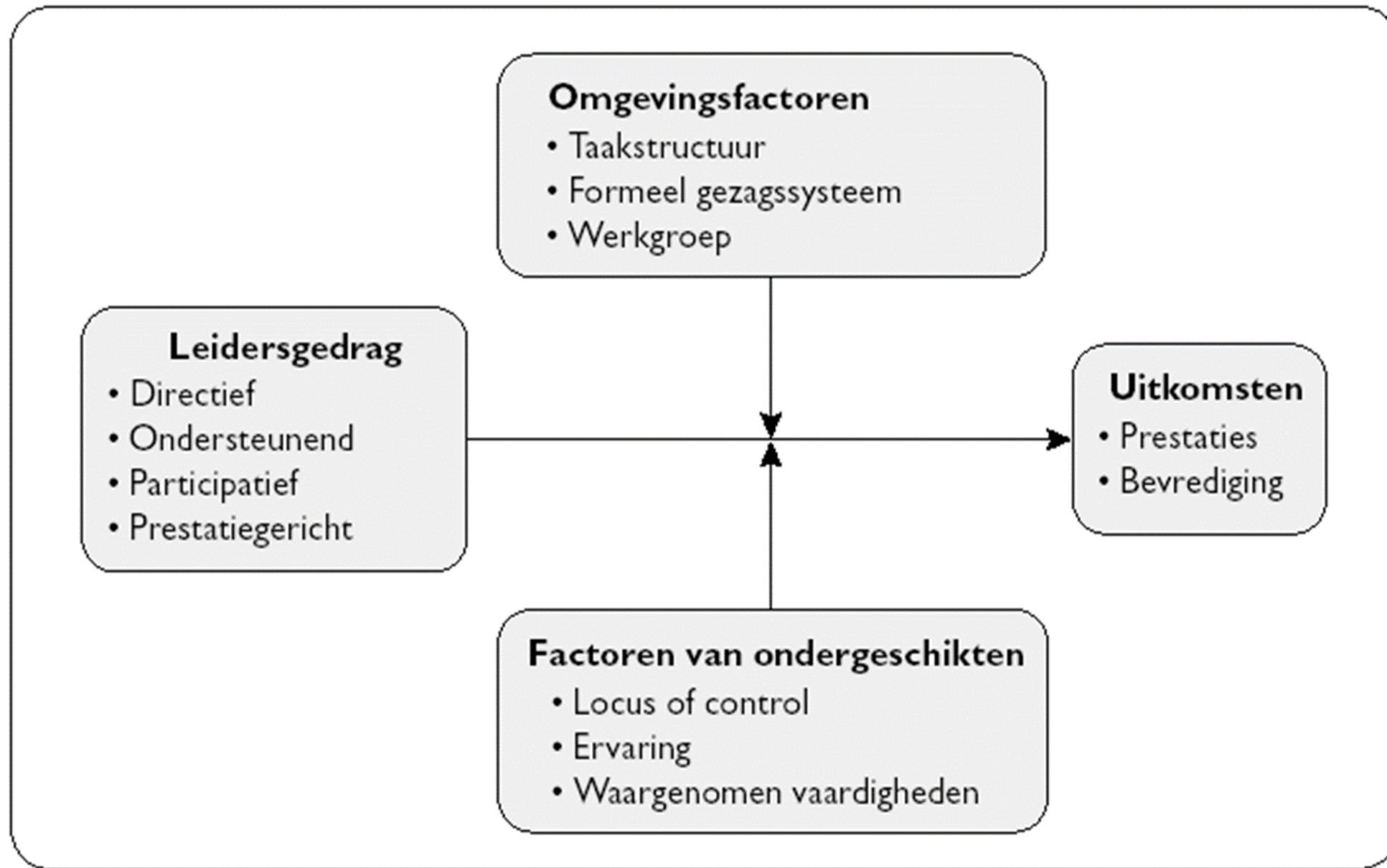
Motivatie volgens **Motivatietheorie van Vroom**

Motivatie is afhankelijk van

- verwachting goede prestatie te leveren
- verwachting dat goede prestatie zal aanleiding geven tot beloning
- waarde die men hecht aan de beloning.

Pad-doeltheorie:

- Leider beïnvloedt motivatie **niet rechtstreeks**
- Leider zal de percepties/**verwachtingen beïnvloeden** door z'n **gedrag aan te passen**.



De situationele benadering

Vier typen leiderschap

Ondersteunend leiderschap:

- Capaciteiten en beperkingen van werknemers, mensgericht, warm, focus op welzijn
 - Saai routinewerk: mensgerichte verhoogt motivatie
 - Weinig zelfvertrouwen/ervaring: rekening houden met capaciteiten → vertrouwen

Directief leiderschap:

- Autoritair, bevelen geven en werk controleren
 - Onvoldoende structuur in taken: duidelijkere koppeling tussen inzet en prestatie

De situationele benadering

Participatief leiderschap:

- Laat werknemers meedenken, pleegt overleg
 - Zeer bekwame autonome werknemers
 - Onduidelijke taakstructuur: actief meedenken naar oplossing

Prestatiegericht leiderschap:

- Zorgt voor uitdaging, stelt hoge eisen
 - Ongestructureerde taken: brengt duidelijkheid in de eisen

De situationele benadering

De leider moet zich dus **aanpassen aan de aard van de werknemers en de omstandigheden**. Door gedrag aan te passen kan de leider de werknemers coachen op het juiste pad naar prestaties.

Empirisch?

Complex en zeer moeilijk te testen; vaak slechts onderdeelje

Basis van motivatietheorie van Vroom, dewelke empirisch onvoldoende onderbouwd is.

De situationele benadering

Oefening voor na het studeren

Welke leiderschapstijl is volgens de pad-doel theorie het meest geschikt bij...?

- saai en routinematige taken
- zeer bekwame zelfstandige werknemers
- ongestructureerde taaksituaties
- onvoldoende structuur door gebrek aan ervaring
- werknemers met weinig zelfvertrouwen

De situationele benadering

Situationeel leiderschap (Hersey& Blanchard)

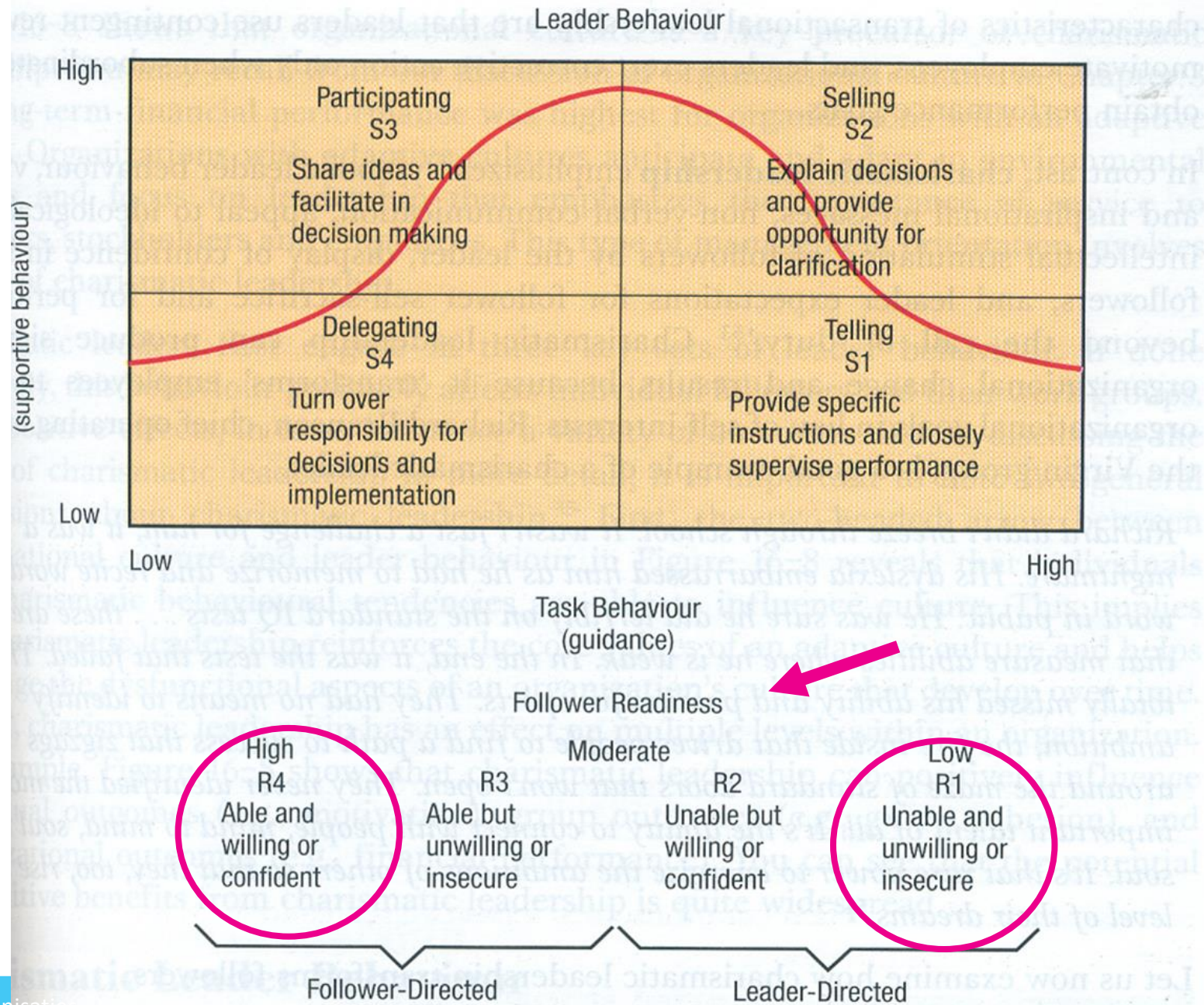
Leider dient zijn stijl **aan te passen** aan de *readiness* van de werknemers

- Combinatie van mensgerichtheid (communicatie) en taakgerichtheid (sturing) levert vier kwadranten op
- **Leider kiest één van deze kwadranten** afhankelijk van de taakbereidheid (readiness) van de medewerkers. → effectief

De situationele benadering

Taakbereidheid (readiness) omvat de **competentie** en **motivatie** om werk uit te voeren.

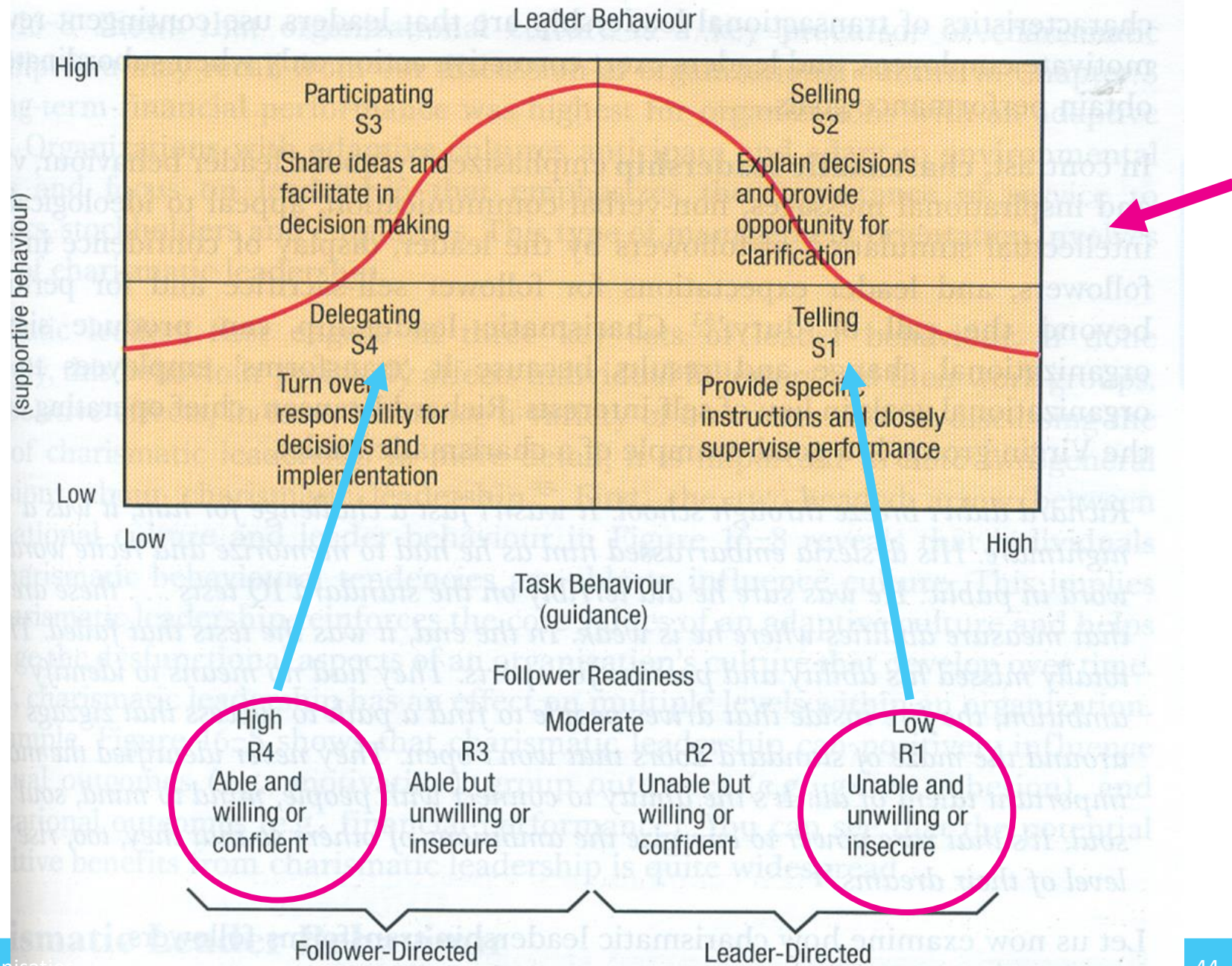
- Vier niveaus van **taakbereidheid**
 - Hoog competent, sterk gemotiveerd (R4)
 - Hoog competent, zwak gemotiveerd (R3)
 - Niet competent, sterk gemotiveerd (R2)
 - Niet competent, zwak gemotiveerd (R1)



De situationele benadering

In functie van deze taakbereidheid **keuze van leiderschap (gevormd door mens en taakgerichtheid)**:

- **Mededelen**: zeggen wat ze moeten doen (taak)
- **Verkopen**: overtuigen wat ze moeten doen (mens + taak)
- **Participeren**: democratisch, deel van de groep (vooral mens)
- **Delegeren**: taak delegeren en vertrouwen op het resultaat (weinig mens + weinig taak)



De situationele benadering

Evaluatie van theorie:

- wordt vaak toegepast in trainingen
- empirische basis is eerder beperkt
- toont vooral aan dat er niet zoiets bestaat als de ideale stijl van leidinggeven, ongeacht de omstandigheden!

4. Leiderschap

- I. Leiderschap vs. Management
- II. Trekkenbenadering
- III. Gedragsbenadering
- IV. Situationele benadering
- V. Hedendaagse visie

Hedendaagse visie

Transactioneel en Transformationeel leiderschap

Transactionele leiders – ruilrelatie:

Voorwaardelijke beloning (voor wat hoort wat)

Management per uitzondering (ingrijpen)

Transformationele leiders - vier I's:

idealiserende beïnvloeding / charisma

inspirerende motivatie

intellectuele stimulatie

individuele consideratie

Hedendaagse visie

In het algemeen heeft transformationeel leiderschap een **positieve** invloed op **individuele en groepsprestaties**.

Transactioneel leiderschap activeert eerder gecontroleerde motivatie en transformationeel leiderschap eerder autonome motivatie

Autonoom meestal beter resultaten dan gecontroleerde motivatie.

Voorbeeld Examenvraag

Wanneer is een mensgerichte leider aangewezen volgens Fiedler's contingentietheorie?

- A. Indien de situatie voor de leider **gunstig** is (bv. goede relaties, hoge taakstructuur en sterke positiemacht).
- B. Indien de situatie voor de leider **middelmatig gunstig** is (bv. slechte relaties, hoge taakstructuur en sterke positiemacht).
- C. Indien de situatie voor de leider **ongunstig** is (bv. slechte relaties, lage taakstructuur en zwakke positiemacht).
- D. Indien de situatie voor de leider **ofwel gunstig ofwel ongunstig** is.