

INLEIDING BEDRIJFSKUNDE EN MANAGEMENT

Handelwetenschappen – 1^{ste} bachelor
Prof. dr. S. Desmidt

Inhoud

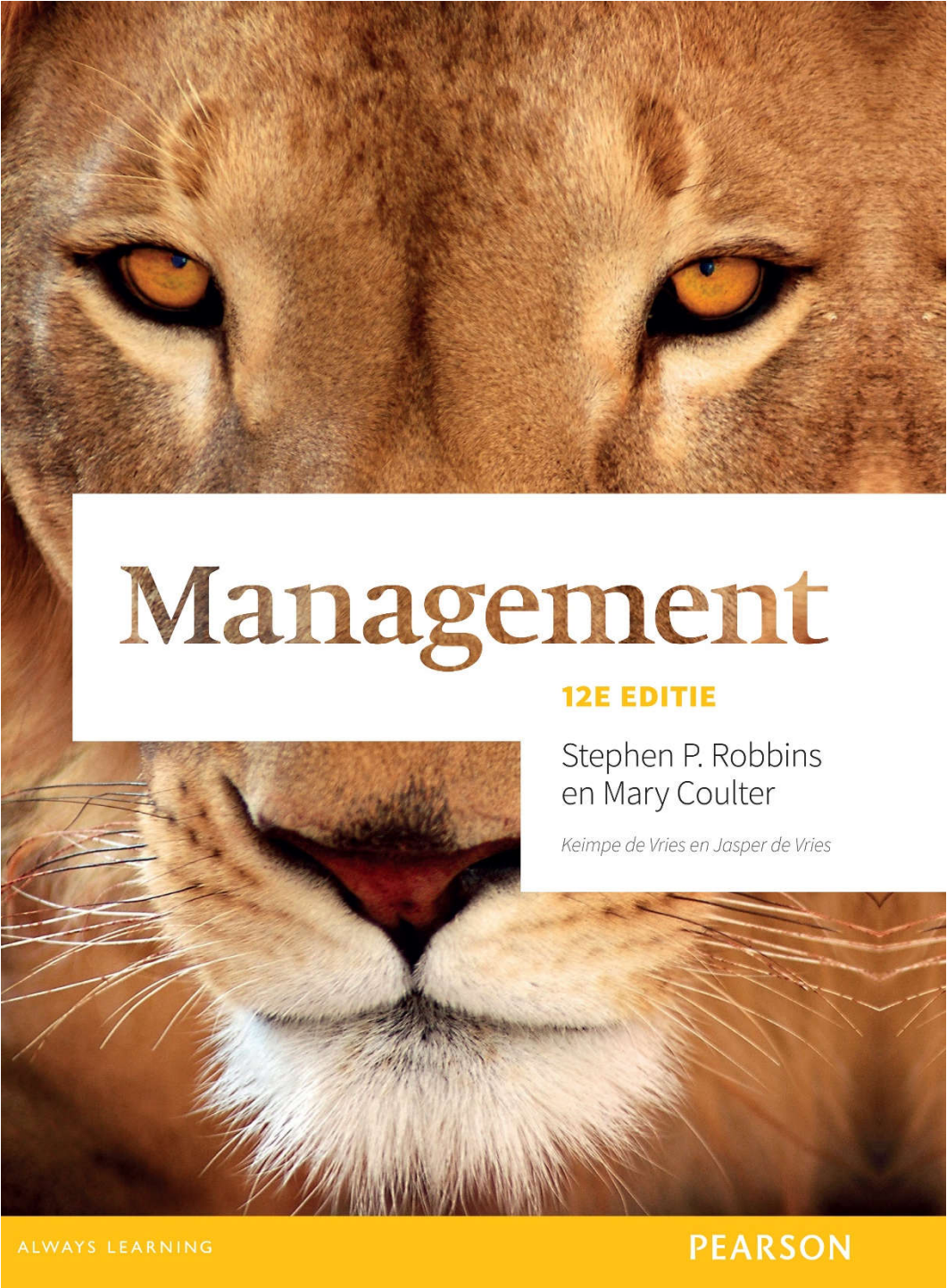
1. Focus van het vak
2. Handboek
3. Topics hoorcolleges / planning
4. Voorbeeld slides hoorcollege

1. Focus van het vak

Het doel van management is het formuleren en het realiseren van organisatiedoelstellingen in vaak complexe en dynamische omgevingen. Om beter te doorgronden hoe organisaties deze ambitie kunnen realiseren dien je **inzicht te verwerven in de essentie van organisaties en hun bedrijfskundige omgeving**, de verschillende functies in een organisatie, hoe deze functies dienen samen te werken om (economische) waarde te creëren en hoe die processen kunnen worden georganiseerd en aangestuurd.

Het opleidingsonderdeel “Inleiding bedrijfskunde en management” heeft dan ook tot doel je **inzicht te verschaffen in de vakgebieden management en bedrijfskunde, en de wetenschappelijke theorieën waarop deze benaderingen steunen**. Je zult echter niet alleen kennis verwerven over de kernbegrippen van management, de functionele managementdomeinen, de essentiële managementvaardigheden en de competenties die nodig zijn voor het managen van een organisatie, maar je wordt eveneens uitgenodigd om op basis van die inzichten kritisch te reflecteren over concrete managementvraagstukken.

2. Handboek



Management

12E EDITIE

Stephen P. Robbins
en Mary Coulter

Keimpe de Vries en Jasper de Vries



ALWAYS LEARNING

PEARSON

3. Topics hoorcolleges / planning

			Boek	Hoofdstuktitel
Inleiding en situering	Week 1	23/09/2019	/	Intro praktisch
			/	Intro Bedrijfskunde / HW
	Week 2	30/09/2019	Hfdst. 1	Inleiding tot management en organisaties
			Hfdst. 2	De veranderende wereld van management
Speelruimte van de manager	Week 3	7/10/2019	Hfdst. 3	De speelruimte van de manager
	Week 4	14/10/2019	/	The Bigger Picture: duurzaamheid, maatschappelijk engagement en ondernemen in de opleiding Handelswetenschappen
	Week 5	21/10/2019	Hfdst. 4	Maatschappelijke verantwoordelijkheid en ethisch handelen
Flexibiliseren	Week 6	28/10/2019	Hfdst. 5	Innovatie en verandering / ondernemerschap
	Week 7	4/11/2019	Hfdst. 6	Besluitvorming
			Hfdst. 7	Planning
	Week 8	11/11/2019	/	/
Investeren in daadkracht	Week 9	18/11/2019	Hfdst. 8	Strategisch management
			Hfdst. 9	Organisatiestructuur
Daadkrachtig handelen	Week 10	25/11/2019	Hfdst. 12	Gedrag in organisaties
			Hfdst. 15	Leiderschap
Beheersen	Week 11	2/12/2019	Hfdst. 16	Procesmanagement
			Hfdst. 17	Beheersing van kwaliteit
	Week 12	9/12/2019	/	/

4. Slides Hfdst. 15

Leiderschap

INLEIDING BEDRIJFSKUNDE EN MANAGEMENT

Prof. dr. S. Desmidt / Hoorcollege 9

Hfdst. 15: Leiderschap



Konrad Lorenz

Konrad Zacharias Lorenz (Wenen, 7 november 1903 - aldaar, 27 februari 1989) was een Oostenrijkse zoöloog en ornitholoog. Hij wordt vaak gezien als de grondlegger van de ethologie hoewel hij strikt genomen alleen hielp bij de ontwikkeling van een aanpak die begonnen werd door onder andere zijn leraar Oskar Heinroth. Konrad bestudeerde instinctief gedrag bij dieren. In 1973 ontving Lorenz samen met Karl von Frisch en Niko Tinbergen de Nobelprijs voor de Fysiologie of Geneeskunde.

Leerdoelen

15.1 Wie zijn de leiders en wat is leiderschap?

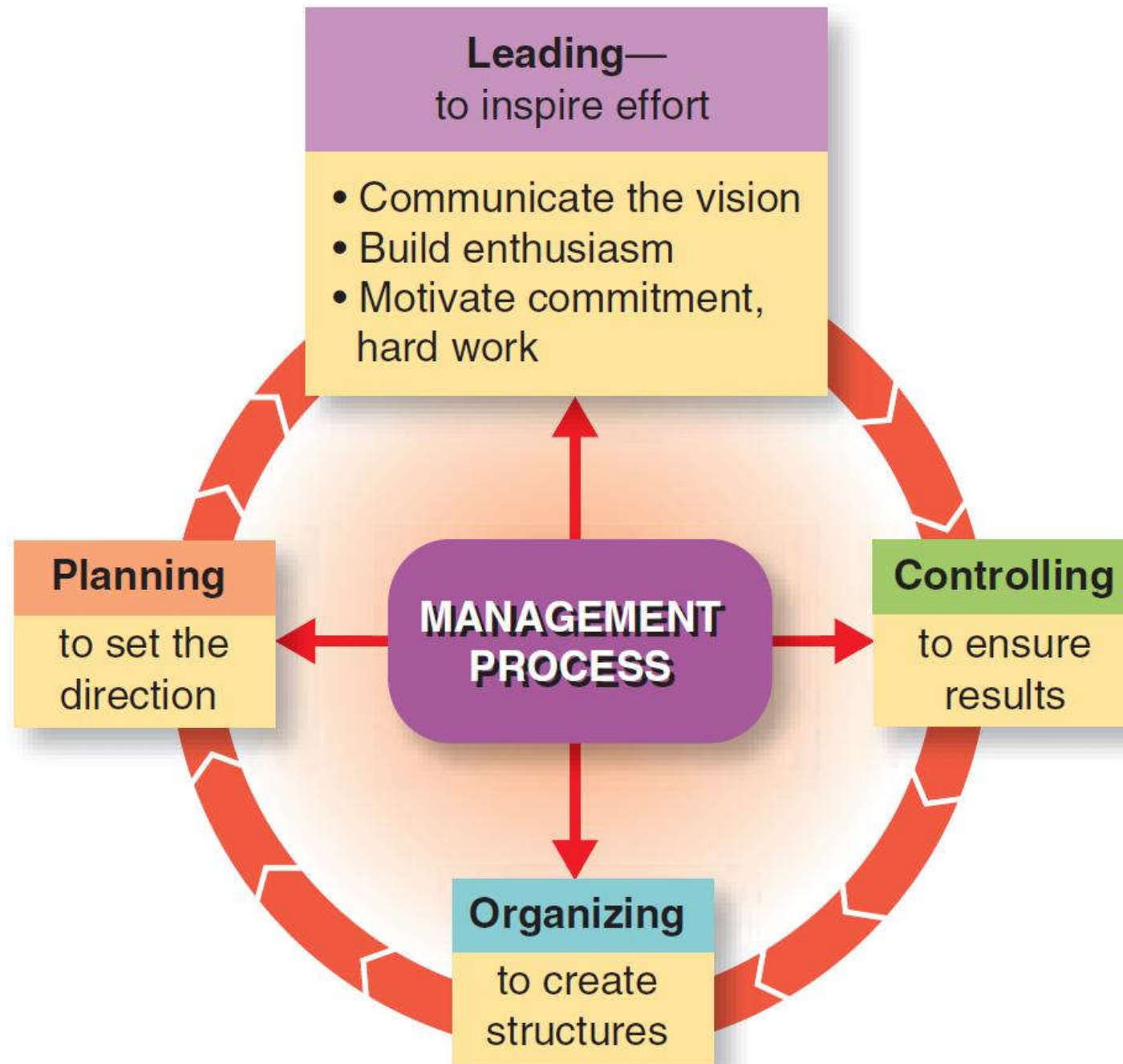
15.2 Vroege theorieën over leiderschap

15.3 Contingentietheorieën over leiderschap

15.4 Moderne ideeën over leiderschap

15.5 Hedendaagse vraagstukken over leiderschap

15.1 Wie zijn de leiders en wat is leiderschap?





Bourlon



Verhulst en Bourlon managers van het jaar



wo 07/01/2009 - 23:58

Gert Verhulst en Hans Bourlon, de zaakvoerders van het productiehuis Studio 100, zijn uitgeroepen tot managers van het jaar. De prijs wordt jaarlijks uitgereikt door het weekblad

Trends.

"Ik ben niet altijd zo'n durver geweest. Vroeger was ik behoorlijk onzeker. Een van de keerpunten was toen ik als twintiger de achttienjarige Gert Verhulst tegen het lijf liep in de VRT-gangen. Pas achteraf besepte ik dat dit een alles bepalend moment was. Sindsdien zijn wij allebei enorm geëvolueerd."

"Gert is vaak creatiever dan ik, wat niet wil zeggen dat hij geen economisch inzicht zou hebben. Hij is een no-nonsens man die ingewikkelde problemen heel duidelijk kan uitleggen. Misschien dat ik met de jaren meer strategische accenten ben gaan leggen, maar dat is ooit anders geweest. Ik ben in alles wat ik graag doe vrij middelmatig. Ik kan bijvoorbeeld wel een liedjestekst schrijven, maar als ik dat vergelijk met wat een Ivo De Wijs doet, verbleekt dat daarbij. Waar ik misschien sterker in ben, is het detecteren van talenten en hen stimuleren om het beste van zichzelf te geven."

"Gert en ik runnen Studio 100 niet alleen. Wij hebben een kleurrijk managementteam. Je hebt bedrijven waarin de leidinggevenden dezelfde gel gebruiken en dezelfde taal spreken, maar daar geloof ik niet in. In ons team zit, naast Belgen, ook een Duitser, een Amerikaan en een Franse dame. Die diversiteit is een troef."





A manager

is someone who:

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



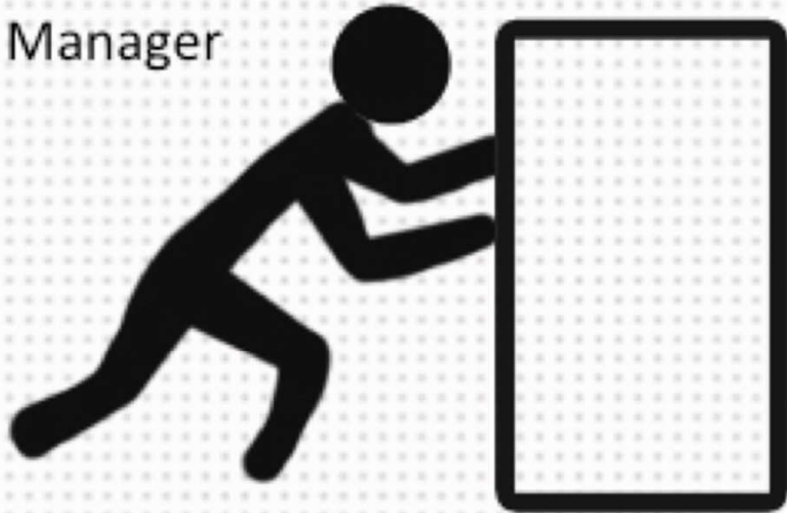
A leader

is someone who:

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

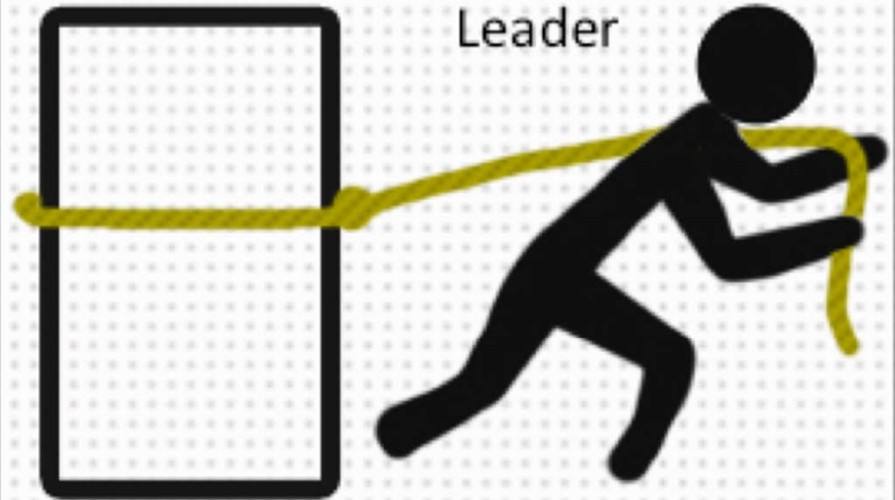
LEAN MANAGEMENT

Manager



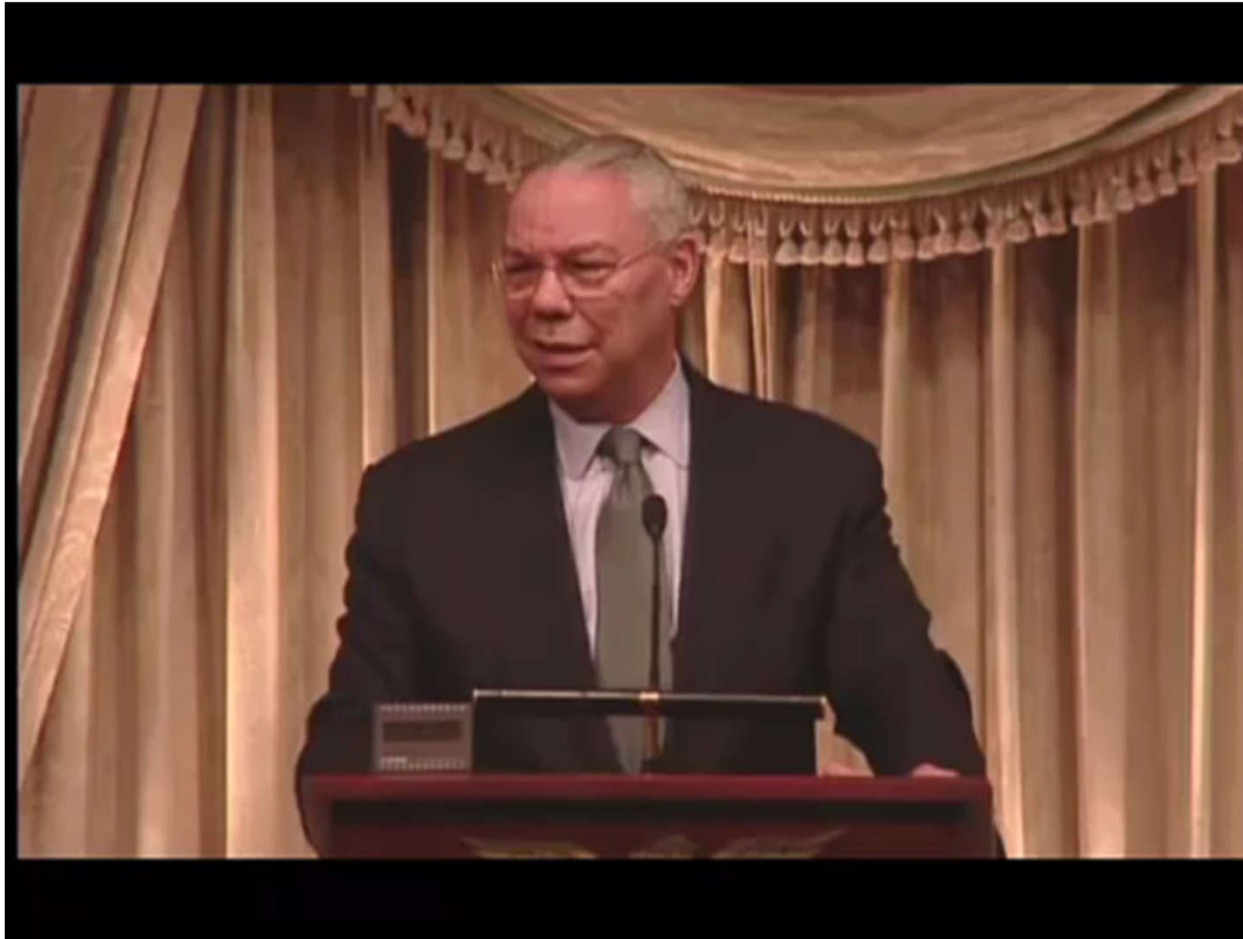
PUSH

Leader



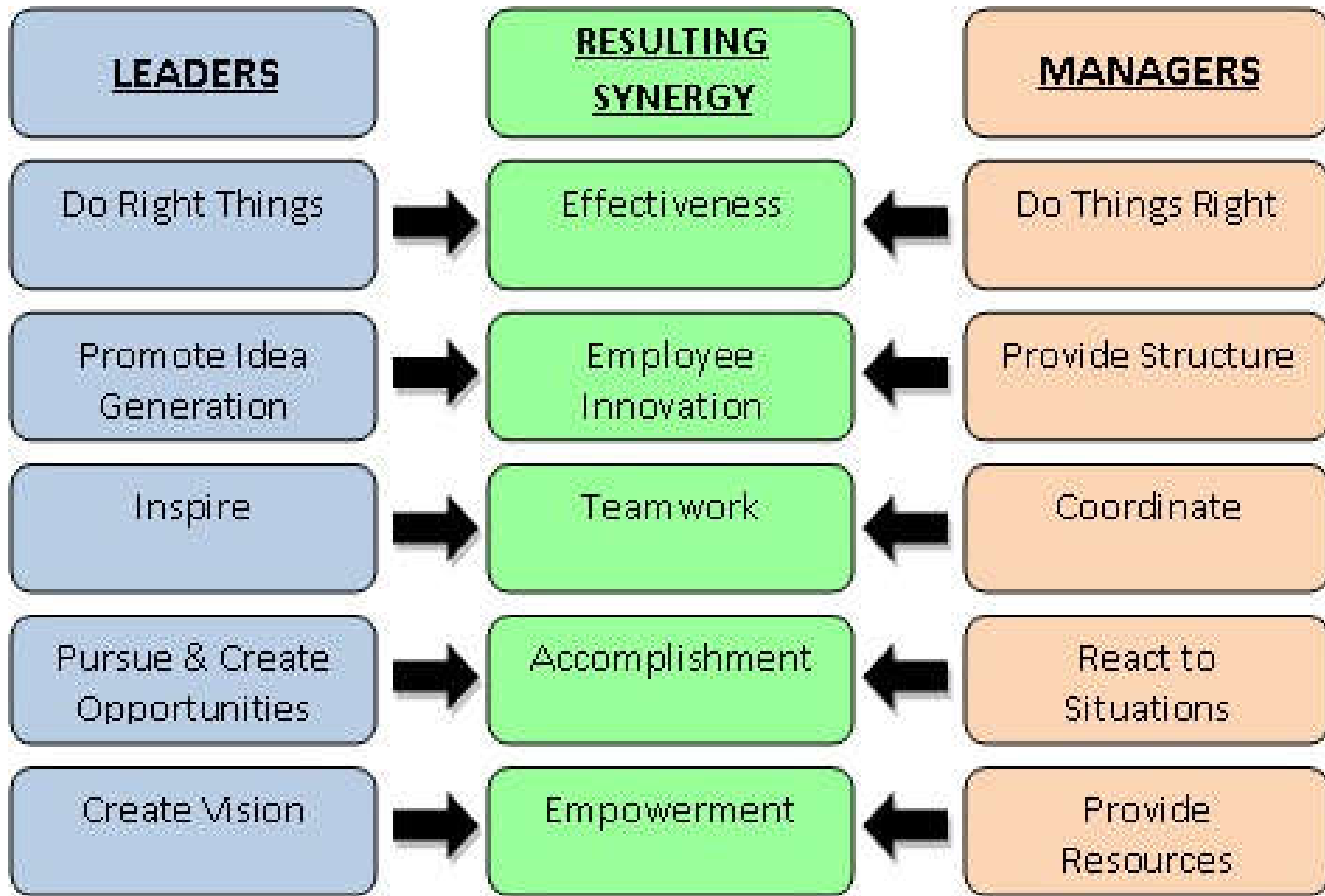
PULL



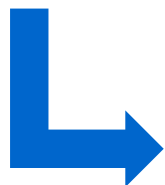


<https://www.youtube.com/watch?v=ocSw1m30UBI>





- **Leider:** Iemand die in staat is invloed op anderen uit te oefenen en die de bevoegdheden van een manager heeft.
- **Leiderschap:** Wat leiders doen; het beïnvloeden van anderen om bepaalde doelen te bereiken.
 - Elke manager zou idealiter een leider moeten zijn.
 - In groepen komen vaak informele leiders bovendrijven, maar dit zijn niet de leiders die wij in dit hoofdstuk bestuderen.



Onderzoek naar leiderschap is gericht op beantwoording van de vraag: wat is een effectieve leider?

15.2 Vroege theorieën over leiderschap

Theorieën over leiderschapskenmerken (jaren twintig en dertig)

- Onderzoekers konden in eerste instantie geen persoonskenmerken vinden op grond waarvan het in alle gevallen mogelijk was om onderscheid te maken tussen een leider en een niet-leider.
- Later onderzoek stelde acht met effectief leiderschap geassocieerde karaktereigenschappen vast.

- 1 **Gedrevenheid.** Leiders tonen een hoge mate van inzet. Ze hebben relatief veel verlangen tot presteren, zijn ambitieus, beschikken over veel energie, zijn onvermoeibare doorzetters en tonen initiatief.
- 2 **Verlangen om leiding te geven.** Leiders hebben een sterk verlangen om invloed op anderen uit te oefenen en hen te sturen. Ze zijn bereid verantwoordelijkheid op zich te nemen.
- 3 **Eerlijkheid en integriteit.** Leiders creëren vertrouwensrelaties tussen henzelf en hun ondergeschikten, doordat ze eerlijk zijn en keer op keer aantonen dat ze doen wat ze zeggen.
- 4 **Zelfvertrouwen.** Ondergeschikten verwachten van leiders dat ze niet aan zichzelf twijfelen. Leiders moeten aantonen dat ze zelfvertrouwen hebben om ondergeschikten te kunnen overtuigen van de juistheid van hun maatregelen en beslissingen.
- 5 **Intelligentie.** Leiders moeten over voldoende intelligentie beschikken om grote hoeveelheden informatie te verzamelen, te verwerken en te interpreteren. Ook moeten zij een visie kunnen creëren, problemen oplossen en de juiste beslissingen nemen.
- 6 **Relevante kennis.** Effectieve leiders beschikken over kennis van de organisatie, de branche en technische zaken aangaande de bedrijfsvoering. Deze kennis stelt hen in staat goed onderbouwde beslissingen te nemen en de gevolgen van deze beslissingen te overzien.
- 7 **Extraversie.** Leiders zijn energieke, levendige mensen. Ze zijn sociaal, assertief en zelden stil of teruggetrokken.
- 8 **De schuld op je willen nemen.** Verantwoordelijkheid tonen door te gaan staan voor zaken die onder jouw leiding 'fout' zijn gegaan. Dit geeft een sterk gevoel van eigenaarschap: 'de zaken die onder mijn leiding gebeuren zijn van mij'.



Zijn karakteristieken een goede indicator van leiderschap ?

Effectief ? Interactie met ondergeschikten ?

Theorieën over leiderschapsgedrag

= gedragingen worden benoemd op grond waarvan je onderscheid tussen effectieve en niet-effectieve leiders kunt maken.



Onderzoeksbevindingen: tegenstrijdige resultaten

- Geen van de stijlen is duidelijk de meest effectieve voor prestatieverbetering.
- De mate van tevredenheid onder een democratische leider is hoger dan onder een autocratische leider.

Onderzoek	Gedragsaspecten	Conclusie
University of Iowa	<ul style="list-style-type: none"> ● Autocratische stijl: het opleggen van werkmethoden, het centraliseren van besluitvorming en het aan banden leggen van participatie ● Democratische stijl: het betrekken van ondergeschikten, het delegeren van gezag en het stimuleren van participatie ● Laissez-fairstijl: het geven van vrijheid om beslissingen te nemen en werkzaamheden uit te voeren 	De democratische stijl van leiderschap was het meest effectief, hoewel latere onderzoeken dit weer deels tegenspreken
Ohio State University	<ul style="list-style-type: none"> ● Consideratie: aandacht hebben voor de ideeën en gevoelens van ondergeschikten ● Structuur aanbrengen: het structureren van werk en werkrelaties om functiedoelen te realiseren 	De hoog/hoog-leider (hoog in consideratie voor ondergeschikten en hoog in het aanbrengen van structuur) genereerde hoge prestaties en veel tevredenheid onder ondergeschikten, maar niet in alle situaties
University of Michigan	<ul style="list-style-type: none"> ● Werknemergericht: nadruk op intermenselijke relaties en het invullen van de behoeften van werknemers ● Productiegericht: nadruk op de technische of taakgerichte aspecten van werk 	De op werknemers gerichte leiders werden met hogere productiviteit en meer tevredenheid onder het personeel geassocieerd
Het management-raster (zie figuur 15.3)	<ul style="list-style-type: none"> ● Zorg voor ondergeschikten: de zorg voor ondergeschikten die een leider toont, gemeten op een schaal van 1 tot en met 9 (weinig tot veel) ● Zorg voor productie: de zorg voor productie die een leider toont, gemeten op een schaal van 1 tot en met 9 (weinig tot veel) 	De leiders presteerden het best met een 9,9-stijl (veel zorg voor ondergeschikten en veel zorg voor productie)

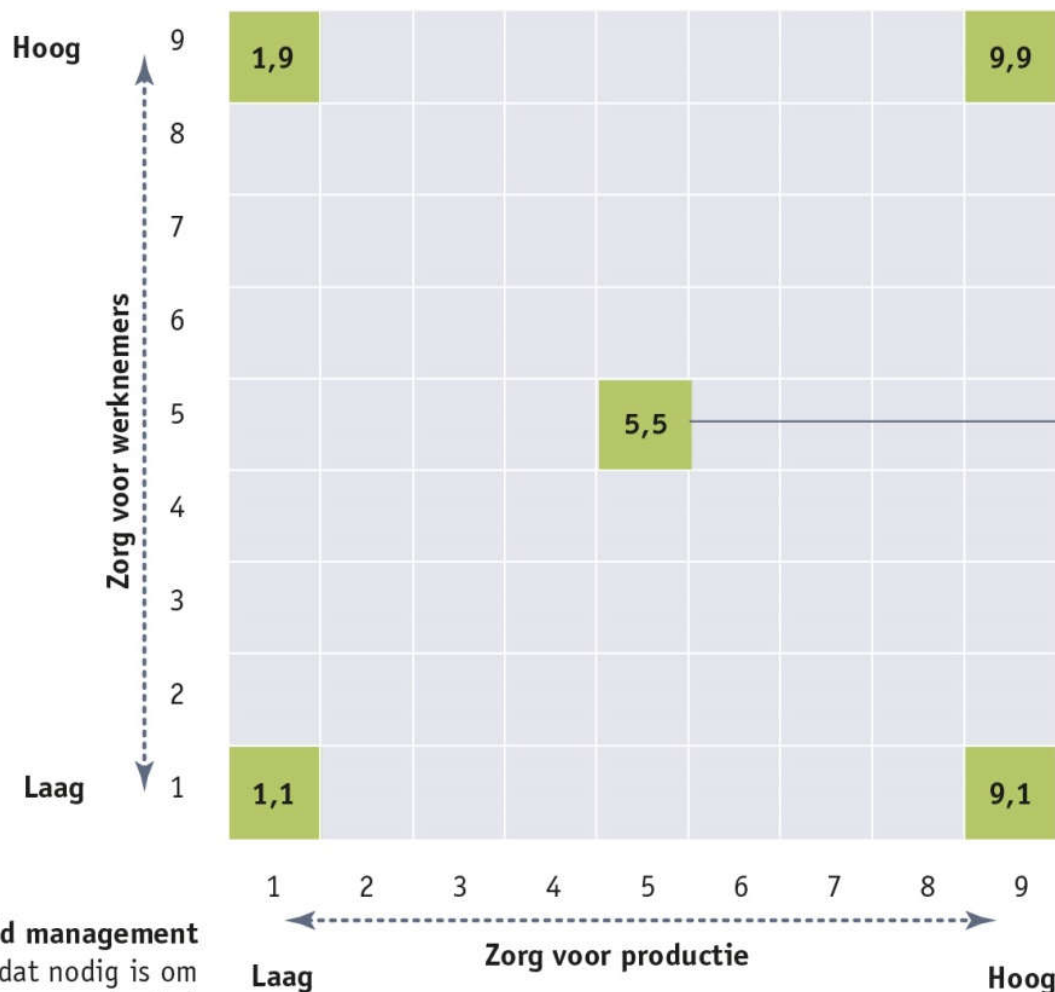
Figuur 15.2 Theorieën over en onderzoeken naar leiderschapsgedrag

Ontspannen management

Aandacht voor de behoefte naar bevredigende werkrelaties leidt tot een aangename en vriendelijke organisatiesfeer en een ontspannen werktempo.

Teamgericht management

Het werk wordt door betrokken mensen uitgevoerd; onderlinge afhankelijkheid door een 'gemeenschappelijk belang' leidt tot vertrouwen en respect.



Doorsnee management

Adequate prestaties kunnen worden behaald door een evenwicht te zoeken tussen de noodzaak om werk af te leveren en het instandhouden van een voldoende hoog moreel onder het personeel.

Verschaald management

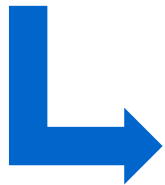
Het minimale dat nodig is om taken uit te voeren en onderdeel van de organisatie te blijven, wordt gedaan.

Taakgericht management

Efficiëntie van werkzaamheden kan worden bereikt door het zodanig inrichten van arbeidsomstandigheden, dat er zo min mogelijk verstoringen door menselijke elementen zijn.

Theorieën over leiderschapsgedrag

= is leiderschapsgedrag een goede indicator van effectief leiderschap ?



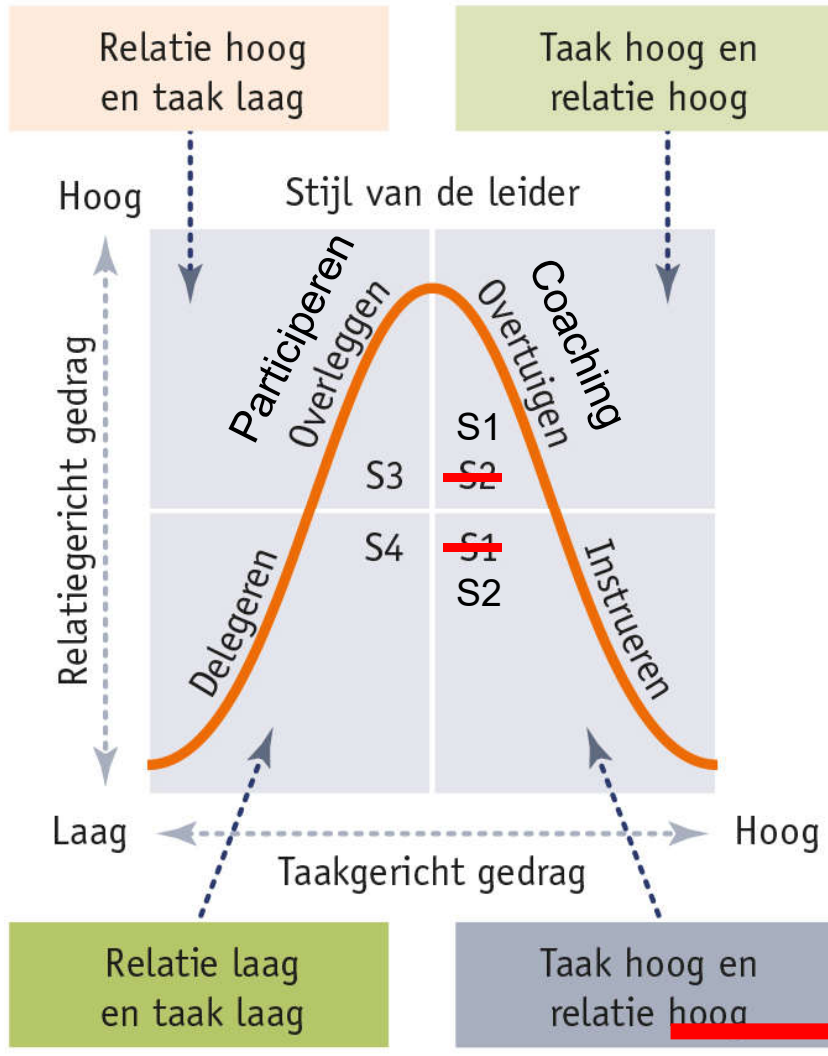
Onderzoeksbevindingen: tegenstrijdige resultaten

- Geen van de stijlen is duidelijk de meest effectieve voor prestatieverbetering.
- De mate van tevredenheid onder een democratische leider is hoger dan onder een autocratische leider.

15.3 Contingentietheorieën over leiderschap

- Situationele leiderschapstheorie van Hersey & Blanchard
- Participerend leiding geven van Vroom & Yetton
- Pad-doelmodel van House

Situationele leiderschapstheorie van Hersey & Blanchard



Focus = taakbereidheid ondergeschikten

	Hoog	Matig	Laag
	TB4	TB3	TB2
	Bekwaam en gemotiveerd	Bekwaam en ongemotiveerd	Onbekwaam en gemotiveerd
			Onbekwaam en ongemotiveerd

Taakbereidheid van ondergeschikten

Participierend leiding geven van Vroom & Yetton

- Leidergedrag moet zich aanpassen aan de taakstructuur – of deze nu routinematig, niet-routinematig of ergens daartussenin is – gebaseerd op een opeenvolgende reeks regels (normen) die de leider moet volgen bij het bepalen van de vorm en de mate van participatie in het besluitvormingsproces, zoals door verschillende situaties wordt bepaald.
- **Contingentiefactoren voor participierend leidinggeven:** Belang van het besluit, Belang van betrokkenheid, Vakkennis van leiders, Waarschijnlijkheid van inzet, Ondersteuning door ondergeschikten, Vakkennis van ondergeschikten, Bekwaamheid van teams.

Participerend leiding geven van Vroom & Yetton

Beslissen: de leider neemt de beslissing zelf en deelt deze mede of verkoopt deze aan de groep.

Individueel advies inwinnen: de leider legt het probleem voor aan individuele groepsleden, luistert naar hun voorstellen en neemt vervolgens het besluit.

Groepsgewijs advies inwinnen: de leider legt het probleem tijdens een vergadering voor aan de groepsleden, luistert naar hun voorstellen en neemt vervolgens een besluit.

Ondersteunen: de leider legt het probleem tijdens een vergadering voor aan de groep en definieert, in een ondersteunende rol, het probleem en de grenzen waarbinnen een beslissing moet worden genomen.

Delegeren: de leider staat de groep toe om binnen de voorgeschreven grenzen het besluit zelf te nemen.

Figuur 15.5 Stijlen van leiding geven in participerend leiding geven

(V.H. Vroom, 'Leadership and the Decision-Making Process', *Organizational Dynamics*, vol. 18, nr. 4, 2000, p. 84)

Normatief model

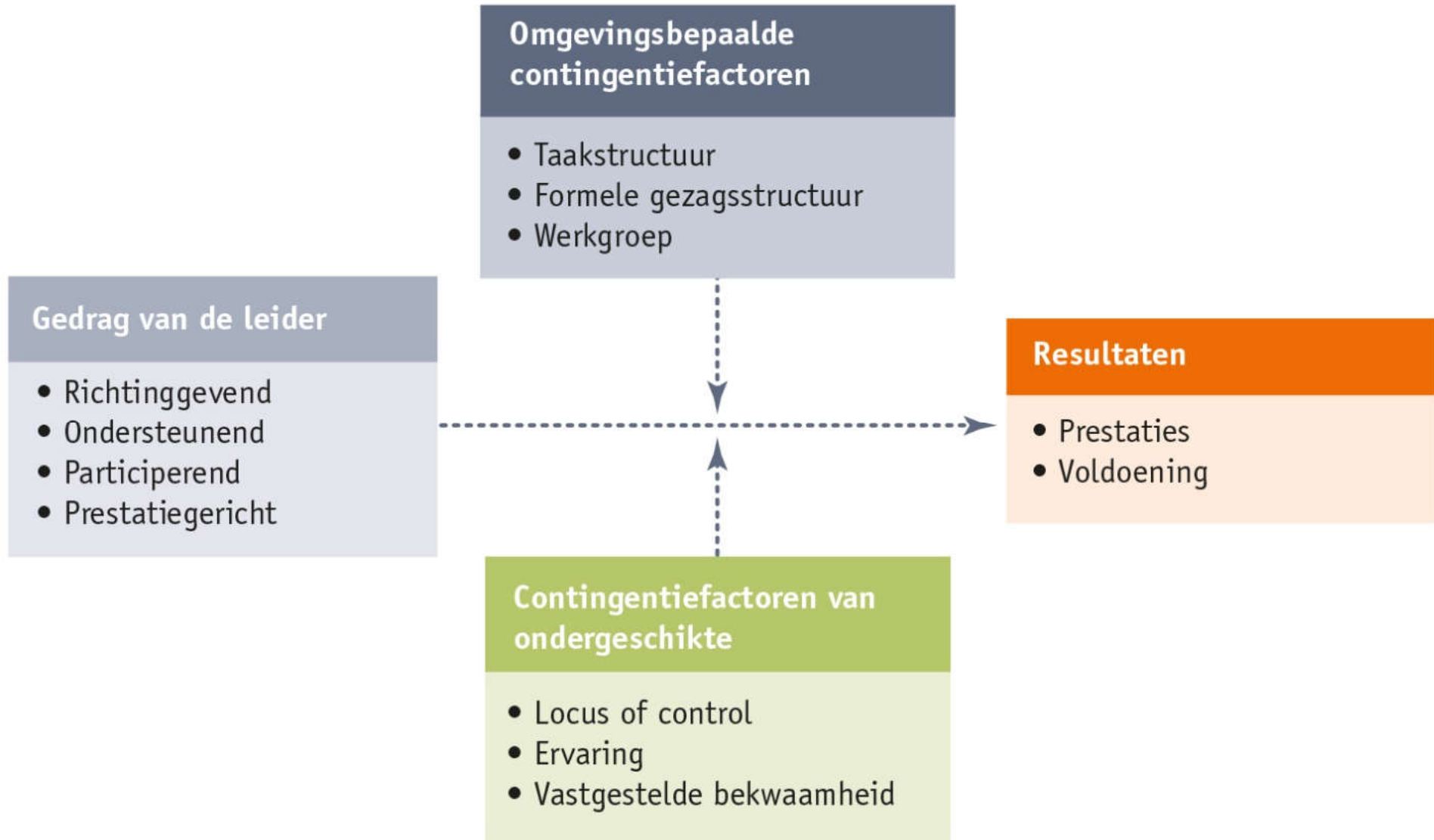
		----->							
		Belang van het besluit	Belang van betrokkenheid	Leader Expertise	Waarschijnlijkheid van inzet	Ondersteuning door de groep	Expertise van ondergeschikten	Bekwaamheid van het team	
Probleemstelling	H	H	H	H	-	-	-	Belissen	
				L	H	H	H	Delegeren	
			L	H	L	H	L	-	Advies inwinnen (groepsgewijs)
						L	-	-	Ondersteunen
			L	H	H	H	H	L	Advies inwinnen (individueel)
						L	-	-	Ondersteunen
		L	L	L	H	H	L	Advies inwinnen (groepsgewijs)	
					L	-	-	Ondersteunen	
		L	L	L	H	-	-	-	Belissen
					L	H	H	H	Ondersteunen
		L	L	L	-	H	L	-	Advies inwinnen (individueel)
					L	-	-	-	Ondersteunen
	L	H	-	H	-	-	-	Belissen	
				L	-	-	H	Delegeren	
L		-	-	-	-	-	L	Ondersteunen	
				-	-	-	-	Belissen	

	Belang van het besluit	Belang van betrokkenheid	Leader Expertise	Waarschijnlijkheid van inzet	Ondersteuning door de groep	Expertise van ondergeschikten	Bekwaamheid van het team		
Instelling	H	H	H	H	-	-	-	Beslissen	
				L	H	L	H	H	H
			L				L	-	-
				L	-	-			
	L	H	H				H	H	L
				L	-	-			
			L				-	-	-
				L	H	H			
	L	-	-				-	-	-

Pad-doelmodel van House

- Een leiderschapstheorie die stelt dat:
 - ✓ (1) het tot de taken van de leider behoort om zijn ondergeschikten te ondersteunen bij het bereiken van hun doelen, en
 - ✓ (2) er sturing en ondersteuning nodig is om ervoor te zorgen dat hun doelen in overeenstemming zijn met de algemene doelstellingen van de afdeling of organisatie.

- Dezelfde leider kan, afhankelijk van de situatie, een enkele of alle van de bovenstaande leiderschapsstijlen tonen:
 - ✓ Richtinggevende leider
 - ✓ Ondersteunende leider
 - ✓ Participerende leider
 - ✓ Prestatiegerichte leider



15.4 Moderne ideeën over leiderschap

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



- **Transactionele leiders**

- Leiders die werknemers in de richting van vastgestelde doelen leiden door de vereisten van hun rollen en taken te verduidelijken.

- **Transformationele leiders**

- Charismatische leiders die werknemers prikkelen, ondersteunen en inspireren, zodat deze zich extra inspinnen om de groepsdoelstellingen te bereiken.
- Een leider die veel invloed op werknemers kan uitoefenen.

- **Charismatisch leider**

- Een enthousiaste, zelfbewust leider die door zijn persoonlijkheid en handelingen anderen beïnvloedt en aanspoort om op een bepaalde manier te gaan werken.
- Kenmerken van een charismatisch leider:
 - Heeft een visie.
 - Kan deze visie onder woorden brengen.
 - Bereid risico's te nemen om die visie in praktijk te brengen.
 - Staat open voor beperkingen van de omgeving en de behoeften van ondergeschikten.
 - Laat buitengewoon gedrag zien.

- **Visionair leiderschap**
 - Het vermogen om een realistische, geloofwaardige en aantrekkelijke visie te creëren die een verbetering ten opzichte van de huidige situatie inhoudt.

- **Visionaire leiders zijn in staat om:**
 - de visie over te brengen door middel van heldere gesproken en geschreven communicatie.
 - de visie ook met daden over te brengen.
 - de visie uit te breiden naar of toe te passen op elke context van leiderschap.

Elon Musk is the most inspirational leader in tech, new survey shows

Published Tue, Sep 17 2019 3:04 AM EDT • Updated Wed, Sep 18 2019 1:24 AM EDT

Chloe Taylor
@CHLOETAYLOR141

Share [f](#) [t](#) [in](#) [✉](#)

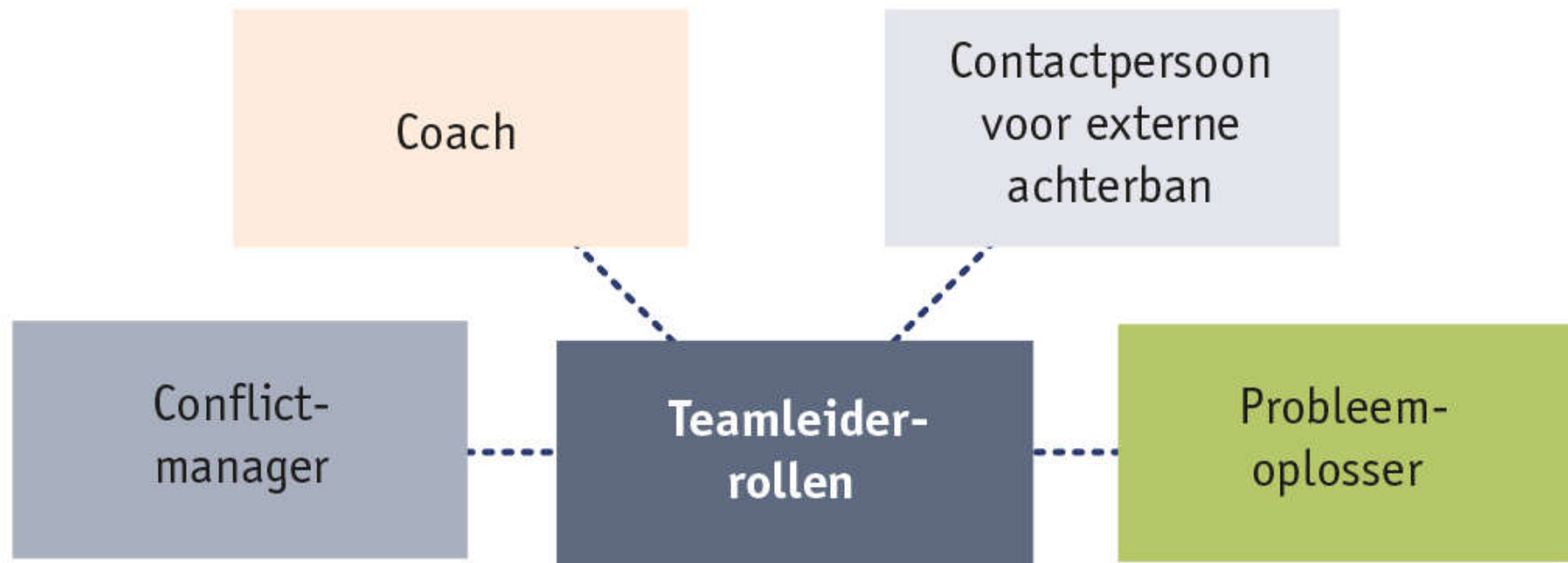


Trending Now

- 1** Disney heiress doubles down on her support for 'OK, Boomer'

- **Teamleiderschap**
 - Geduld opbrengen
 - Vertrouwen hebben en afstand doen van gezag
 - Weten wanneer in te grijpen

- **Het werk van de teamleider:**
 - Beheren van de externe grenzen van het team.
 - Ondersteunen van het teamproces:
 - Contactpersoon voor de externe achterban, probleemoplosser, conflictbemiddelaar, coach.



Figuur 15.8 Specifieke rollen voor teamleiderschap

15.4 Hedendaagse vraagstukken over leiderschap

1. Leiders en macht

- ✓ Legitimiteit
- ✓ Dwang
- ✓ Beloning
- ✓ Deskundigheid
- ✓ Referentie

2. Vertrouwen opbouwen

- ✓ Integriteit
- ✓ Bekwaamheid
- ✓ Consistentie
- ✓ Loyaliteit
- ✓ Openheid

3. Ethisch leiderschap
4. Empowerment van werknemers
5. Leiderschap en sekse