



Management

In de film zien we de supermarktmanager vaak in de winkel. Hij praat met mensen, vraagt of alles in orde is, observeert en stuurt mensen aan. Eigenlijk is hij steeds bezig met managen, al is dit soms niet eens bewust. Als manager heb je vier hoofdtaken, die we in deze lesbrief nader zullen uitleggen:

- 1 Plannen
- 2 Leidinggeven
- 3 Controleren
- 4 Organiseren

Plannen

Een organisatie als een supermarkt is eigenlijk continu bezig met plannen. Dit gebeurt op verschillende niveaus. Zo zijn ze op het hoofdkantoor van de supermarkt met heel andere zaken bezig dan de manager in de supermarkt. In de organisatiekunde onderscheiden we drie niveaus van planning:

Operationele planning

Hierbij worden plannen gemaakt door het laagste managementniveau in een organisatie. Zij worden ook wel het lager kader genoemd. Op operationeel niveau worden gedetailleerd de acties van elke afdeling en soms van elke medewerker bepaald. Je kunt bijvoorbeeld denken aan het dienstrooster voor deze maand. Deze planning reikt niet verder dan ongeveer een jaar.

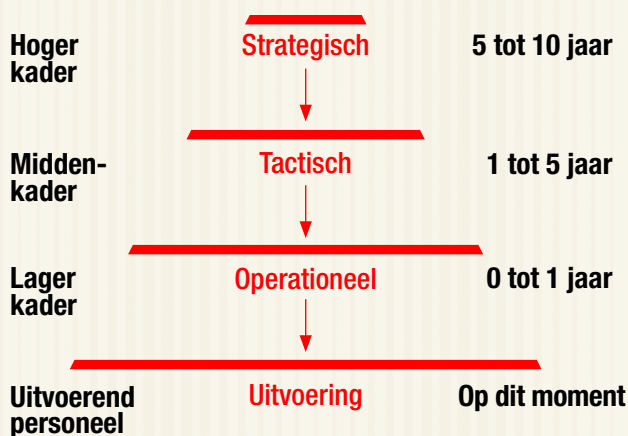
Tactische planning

Op een niveau hoger in het bedrijf worden plannen gemaakt over bijvoorbeeld investeringen of reclameplannen. Deze plannen worden gemaakt door het middenkader en gelden voor een middellange termijn.

Strategische planning

De strategische plannen worden gemaakt door de hoogste managementniveaus binnen de organisatie. Hier worden beslissingen gemaakt op lange termijn, zoals nieuwe productontwikkelingen, de keuze van een vestigingsplaats of zelfs fusieplannen.

In een schema ziet dit er als volgt uit:





Leiderschap

De stijl van leidinggeven hangt samen met de **situatie** en met de **persoonlijkheid** van de leider. Aangezien mensen verschillende persoonlijkheden hebben, zijn er dus ook verschillende leiderschapsstijlen. We bespreken twee theorieën over leiderschap om je een idee te geven wat voor stijlen er zijn. Deze theorieën zijn gericht op de persoonlijkheid van de manager.

X en Y-Theorie

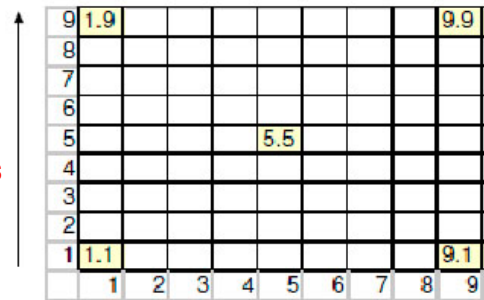
De manier waarop een manager leiding kan geven is onderzocht door McGregor. Volgens hem zijn er twee theorieën te onderscheiden. Leidinggevendenden hebben ofwel een negatief mensbeeld (**theorie X**) ofwel een positief mensbeeld (**theorie Y**). De manager met het negatieve mensbeeld heeft vaak een **autoritaire** manier van leidinggeven. Hij betreft zijn medewerkers nauwelijks bij de besluitvorming en probeert zijn medewerkers te sturen door ze te straffen of te belonen. Je zult begrijpen dat deze manier van leidinggeven niet altijd even wenselijk is. De kans bestaat dat medewerkers zich inderdaad negatief gaan gedragen, omdat de manager dat toch van ze verwacht. Dit noem je de **selffulfilling prophecy**. De manager met het positieve mensbeeld gaat er grofweg vanuit dat mensen verantwoordelijkheid willen nemen en graag willen meedenken met de manager om tot een oplossing voor problemen te komen. Dit noem je een **democratische** manier van leidinggeven. Deze managers gaan dus uit van theorie Y.

Managerial Grid

Blake en Mouton hebben een manier bedacht om managementstijlen te ordenen in een soort van grafiek, de zogenaamde **Managerial Grid**. Ze onderscheiden hierbij 2 aspecten:

- ❶ **Aandacht voor de taak**
- ❷ **Aandacht voor de mens**

Zorg voor mens



Zorg voor productie

Per aspect kunnen 1 tot en met 9 punten toegekend worden. Blake en Mouton geven aan de hand van de toegekende punten de managementstijl een plaats in het schema.

Op deze manier wordt onderscheid gemaakt in 5 hoofdstijlen van leidinggeven:

1.1 Laissez Faire

De manager zou liever afstand doen van het leiderschap. Het hangt van de kwaliteit en motivatie van de medewerkers af hoe de organisatie draait. Deze leiderschapsstijl wordt gezien als de minst efficiënte.

1.9 Country Club Leiderschap

De manager zorgt voor een losse vriendelijke sfeer bij een gemakkelijk werktempo.

5.5 Status Quo Leiderschap

De manager schippert bij deze leiderschapsstijl tussen de behoeftes van de werknemers en de doelstellingen van de organisatie.

9.1 Autoritair Leiderschap

De manager maakt alle belangrijke beslissingen en heeft een grote controle over de medewerkers. Ze zijn daarom minder gewillig verantwoordelijkheid op zich te nemen.





9.9 Team Leiderschap

Hierbij toont de manager hoge mate van betrokkenheid bij het werk en heeft hij wederzijds vertrouwen en respect in zijn medewerkers. Dit zou in principe de ideale leiderschapstijl zijn, al is dit wel afhankelijk van de situatie

Van bovenstaande leiderschapsstijlen kun je niet per definitie zeggen dat de een beter is dan de andere, dit is namelijk ook afhankelijk van de situatie waarin de manager werkt. Deze situatiegebonden benadering van leiderschap noemt men de **contingentiethorie**.

Controleren

Er zijn verschillende manieren waarop een manager de taken die hij moet doen met elkaar combineert. De manier waarop hij de taken combineert, noemen we een managementmethode. Hieronder worden een aantal methoden, waarin de taak van controleren duidelijk naar voren komt, kort besproken:

① Management by Exception:

Aan de hand van de doelen worden standardeisen vastgesteld, zodat iedere medewerker weet waar hij of zij aan moet voldoen. Pas wanneer er wordt afgeweken van de norm treedt de manager op. Deze methode vraagt dus om veel (zelf)controle via systemen.

② Management by Objectives:

De te behalen doelen worden door de manager en de medewerkers samen bepaald, op basis van de strategische planning. Deze methode wordt vaak toegepast als er nieuwe situaties of taken zijn. Controle vindt vaak achteraf plaats door evaluatie met het team.

③ Management by Direction:

De manager geeft heel gericht en gedetailleerd aanwijzingen en controleert het werk streng. Deze managementmethode past bij de autoritaire leider.

④ Management by Walking Around:

De manager loopt rond op de werkvloer. Hij wil de cultuur beïnvloeden en proberen de neuzen dezelfde kant op te krijgen. Dit kan een grote binding met het bedrijf opleveren. Nadeel is dat het betuttelend kan overkomen en het is tijdrovend voor de manager.

⑤ Management by Delegation:

De supermarktmanager in het filmpje heeft wel 400 medewerkers te managen. Hij kan dit niet allemaal alleen. Hij zal ervoor moeten zorgen dat hij samen met anderen het personeel kan aansturen. Hij zal dus een aantal taken moeten delegeren, dit is het overdragen van taken aan een ondergeschikte. Bij delegeren blijft de manager hoofdvantwoordelijke, dus een goede controle blijft noodzakelijk.

De laatste taak van de manager, het organiseren, zal in het volgende deel van Personeelsbeleid verder worden uitgelegd.



Deze lesbrief is samengesteld door MSc. E. Pegels en E. Akerboom.