



ZELFSTUDIË

**MANAGEMENT
ASSISTENT**
OP HBO NIVEAU

PROEFLES

MODULE 1: DE ORGANISATIE



COÖRDINATOR: **Sabina Brammer**



Trainer en adviseur bij veranderprocessen voor organisaties en professionals bij veranderingsprocessen

OVER DE AUTEUR: **Titia Huisman**



Titia werkt sinds 1994 als coach en adviseur voor bedrijfsleven, overheid, zorg en onderwijs. Opgeleid als trainer en organisatieadviseur, geregistreerd beroepscoach. Laat zich met liefde uitdagen door mensen met dilemma's, teams die zich willen ontwikkelen, organisaties in verandering. Leidt discussieprogramma's, presenteert bijeenkomsten. Werkt met een sterk Noordelijke inslag: nuchter, met humor, uit de klei en betrokken. Titia is, naast haar werk als trainer en coach, directeur van Theater de Koornbeurs.

Eerste druk

© 2021 Secretary Management Institute

Hoewel uiterste zorg is besteed aan de schriftelijke cursus Managementassistente, aanvaardt de uitgever noch de redactie enige aansprakelijkheid voor onvolledigheid of onjuistheid of voor de gevolgen daarvan. Niets uit deze uitgave mag worden veeelvoudigd en/of openbaar gemaakt zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

INHOUDS OPGAVE

P4 Inleiding en kennismaking

.....

P6 HOOFDSTUK 1:
De organisatie als systeem

.....

P7 HOOFDSTUK 2:
Rollen in organisaties

.....

P10 HOOFDSTUK 3:
Het doel van de organisatie

.....

P11 HOOFDSTUK 4:
Leiderschap en cultuur

.....

P14 HOOFDSTUK 5:
Samenvatting

.....

P15 Bronnenlijst



INLEIDING

Het begrip 'de organisatie' is op zichzelf nogal abstract. Is de organisatie een gebouw? Een productielijn? Of een idee? Laten we starten met een definitie die als uitgangspunt dient voor deze module. We gebruiken de definitie om het fenomeen 'de organisatie' te beschrijven, te begrijpen, effectiever (productiever) te maken, of te veranderen.

“Een organisatie is een (complex) systeem waarbinnen mensen zich georganiseerd hebben om een bepaalde doelstelling te behalen.”

De organisatie wordt in deze definitie als systeem geduid. Deze omschrijving gaat ervan uit dat de doelstelling van een organisatie, de reden waarom zij bestaat, gedeeld wordt door alle medewerkers en eventuele aandeelhouders. De wijze waarop het systeem is ingericht om die doelstelling daadwerkelijk te kunnen behalen, is hierin belangrijk. De kern van deze omschrijving ligt echter in 'de groep'. Dat houdt in dat een eenmanszaak geen organisatie te noemen zou zijn. Maar als die eenmanszaak onderdeel is van een grotere groep eenmanszaken die rondom een bepaald doel zijn geschaard, dan is die eenmanszaak een onderdeel van een groep en daarmee een (netwerk)organisatie.



DE MENSEN

Je kunt dus zeggen dat een organisatie in de kern een groep mensen is. De mensen zijn daarmee het grootste kapitaal van een organisatie. Ook als die organisatie dat zelf niet zo door lijkt te hebben. Het thema: 'de mens in de organisatie' diepen we uit in **hoofdstuk 2**.

HET DOEL

Het doel van de organisatie is het bindend element van de groep. Zonder dat doel zou de groep mensen die de organisatie vormt, elkaar misschien wel helemaal niet kennen. Een organisatie bestaat niet om het bestaan. Zij bestaat omdat iemand ooit een idee had. Dat idee is uitgewerkt tot een doel. En rond dat doel zijn mensen gezocht die kunnen bijdragen aan de realisatie van dat doel. Dit onderwerp komt aan bod in **hoofdstuk 3**.

LEIDERSCHAP

Is de baas ook de oprichter van de organisatie? Of is hij/zij een passant, een directeur die komt en na een paar jaar weer vertrekt. Op welke manier verbindt een leider zich aan de organisatie? Is de verbinding van de leider gericht op het doel van de organisatie of op de mensen die er werken? Of misschien een combinatie van die twee? De impact van het leiderschap op de organisatie is groot. We gaan dit onderwerp te lijf in **hoofdstuk 4**.

DE OMGEVING

Een organisatie staat niet op zichzelf. Via vele draden is er verbinding met andere organisaties. Met leveranciers, klanten, stakeholders. Middels deze verbindingen komt informatie binnen. In de tijd waarin wij leven is dat een onophoudelijke wereldwijde stroom van informatie, nuttig en overbodig. Alles kan ongehinderd binnenkomen, en naar buiten gaan. Hoe onderscheiden we de informatie? Hoe zorgen we ervoor dat informatie ons dient en dat we geen slaaf van de informatie worden? Over dit thema gaat het in **hoofdstuk 5**.

DE MACHT

Binnen een organisatie worden beslissingen genomen. Door wie en waarom? Op welke manier worden anderen betrokken bij de te nemen beslissingen? Of waarom niet? Wie heeft baat bij een bepaalde beslissing en wie heeft er last van? Hoe kan het dat bepaalde beslissingen die door het management zijn genomen zo vreemd of soms zelfs onbegrijpelijk op de uitvoerend medewerkers overkomen? Welke inspraak mogelijkheden zijn er? Hoe we ons bewegen in dit politieke spel dat bij iedere verandering in de organisatie zichtbaar wordt, is van invloed op onze waarde voor de organisatie. Politiek in organisaties komt aan bod in **hoofdstuk 6**.

In **hoofdstuk 7** vatten we alles nog eens samen en sluiten we deze module af met een toegift.

DE ORGANISATIE ALS GEZIN

In mijn lessen en coaching programma's gebruik ik vaak de metafoor van het gezin om processen en verhoudingen in organisaties terug te brengen tot menselijke proporties die voor iedereen invoelbaar zijn. Omdat dit de kern van de bril is waarmee ik naar de wereld van organisaties kijk, begin ik in **hoofdstuk 1** met het uitleggen van deze metafoor. Ik zal hier in de andere hoofdstukken regelmatig aan refereren. Onze plek binnen het gezin van herkomst, onze rol en de impact daarvan op ons verdere leven, is terug te vinden in de wijze waarop we onze plaats innemen in de organisatie waar we werken. En omdat we allemaal ergens anders vandaan komen, maar wel allemaal voortkomen uit onze ouders, is deze metafoor voor iedereen hopelijk bruikbaar en herkenbaar. Of je nou een uitvoerende of een leidinggevende plek in de organisatie invult.

Veel plezier met 'De organisatie'!

Titia Huisman

HOOFDSTUK 1.

DE ORGANISATIE ALS SYSTEEM*Organisatie en Gezin; de overeenkomsten en de verschillen.*

Een gezin is een groep(je) mensen die onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Dat is dan ook gelijk het grootste verschil met een organisatie: daarin kunnen mensen komen en gaan. Mensen binnen een organisatie zijn verbonden omdat zij dat afspreken. En die afspraak kan veranderd worden.

Een gezin bestaat uit minstens een volwassene en minstens een kind. Vaak zijn het twee volwassenen en een groepje kinderen. Dat gezin is niet uit de lucht komen vallen, het is ontstaan uit andere gezinnen. Onze vaders en moeders komen voort uit hun gezinnen, en onze opa's en oma's komen ook weer voort uit diezelfde eindeloze stroom van families en gezinnen.

Ieder mens heeft een vader en een moeder. Of je ze nou kent of niet, of ze je opgevoed hebben of niet, of ze leven of overleden zijn; allemaal komen we voort uit de samensmelting van cellen van een man en een vrouw: de conceptie. De conceptie waardoor een organisatie tot stand komt, kan er eentje zijn van slechts een persoon met een goed idee. En toch zoekt die persoon zo snel mogelijk anderen om er een levende organisatie van te maken. Klanten, leveranciers en medewerkers. De organisatie als systeem is geboren.

Een organisatie heeft een doel en men gaat ervan uit dat je je conformeert aan dat doel als je de arbeidsovereenkomst ondertekent. De vraag is of je dat realiseert. Of je ook echt weet wat de doelen zijn en hoe die bereikt moeten worden.

Aan het hoofd van een gezinssysteem staan de ouder(s) of verzorger(s). Als het een gezond systeem is, denken de ouders na over wat goed is voor het kind. Zij stellen de norm, zij kunnen ook hun wil opleggen. De ouders stellen grenzen, koesteren hun kroost en stimuleren hen. De ouders hebben ook een eigen leven, zij verhouden zich tot elkaar, tot anderen. In alles wat het kind de eerste pakweg 10 jaar van het leven meekrijgt,

zijn de ouders het grote voorbeeld. Positief en negatief. Het kind neemt de door de ouders gecreëerde werkelijkheid zonder meer aan. Het is belangrijk dat het kind kind kan zijn. Dat kan alleen als de ouders hun plek als ouders innemen. Dat houdt in dat zij verantwoordelijkheid nemen, leidend zijn en in het belang van het hele gezin kunnen denken. Soms kan dat in een gezin niet. Soms is een ouder ziek, of zo in beslag genomen door bepaalde gebeurtenissen, dat de rol van de ouder vacant raakt. Dan neemt een kind het over, want het systeem, het gezin, moet intact blijven. Het gezin vormt de veiligheid (ook als het onveilig is) voor het kind. Een kind dat (deels) de rol van de ouder overneemt, kan daarmee in de knel komen. Het kind wordt dan als het ware in een rol gedrongen die niet passend is bij de werkelijke rol: kind zijn.

In organisaties vormt de leiding als het ware de 'vader en de moeder'. Zij moeten de verantwoordelijkheid die daarbij hoort nemen. Beslissingen nemen, in het belang van de gehele organisatie kunnen denken. Overstijgen, noemen we dat dan. De leiding moet zorgen dat de medewerkers hun werk kunnen doen. Hoe zij dat doen is van grote invloed op de sfeer in de organisatie. Denk maar aan de vader en moeder die ruzie hebben, dat drukt de sfeer in het gezin behoorlijk. De kinderen halen opgelucht adem als het weer is bijgelegd, dan spelen ze weer verder en kunnen ze weer vrij bewegen.

Er is nog heel veel meer over het gezin als metafoor voor organisaties te zeggen. Dat zullen we ook doen in de verschillende hoofdstukken. Het is een makkelijke referentie en je kunt er ook veel door leren over de wijze waarop je zelf in de organisatie staat.

Wat is jouw doel? Wat is jouw impact? Sta je soms op de plek van de ouder? Is de leider aanwezig of niet? En wat is daarvan de invloed op jouw eigen plek? Kun je lid zijn van het team, of sta je liever in de leidende rol? Kom we gaan de diepte in, ik popel om je meer te vertellen!

HOOFDSTUK 2.

ROLLEN IN ORGANISATIES

Binnen een gezin zijn verschillende rollen. Eerder benoemden we al de rollen van de ouders of verzorgers. Maar we zien ook de rol van het oudste kind, de middelste, de jongste. De rebel, de verantwoordelijke, het goedmaakkind. Deze rollen kun je goed vertalen naar de rollen binnen een organisatie. Er is een verschil tussen de formele rol en de wijze waarop die wordt ingevuld. We starten bij de formele rol.

De formele rol

“De formele rol wordt gevormd door je taak en je plaats in de hiërarchie. Wat moet je doen en op welk niveau?”

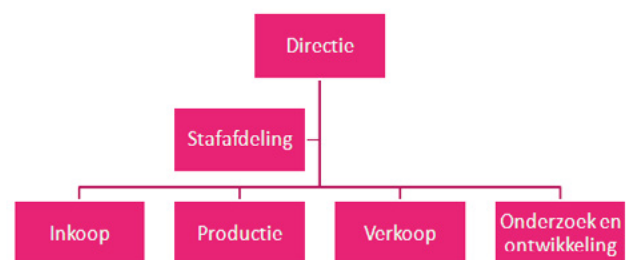
In je functieomschrijving staat je taak. Er staat wat tot jouw verantwoordelijkheden behoort. Deze formele taakbeschrijving is uitgangspunt voor de uitoefening van je functie. In de praktijk komt er vaak van alles bij en blijven andere aspecten onderbelicht. Waar het om gaat, is dat je op je taakomschrijving terug kunt vallen om werkzaamheden af te bakenen of juist uit te breiden, als dat nodig is. Je rol in een organisatie wordt niet alleen bepaald door de taakomschrijving. De plek die je inneemt in de hiërarchie is minstens zo belangrijk. Overigens is die plek bij voorkeur terug te vinden in de taakomschrijving. Je kunt dan lezen aan wie je verantwoording aflegt. De hiërarchie wordt formeel gevormd door de wijze waarop het gezag en de taken in de organisatie zijn verdeeld. Daarmee zien we dat jouw formele rol binnen de organisatie gekaderd is tussen de taakomschrijving en de plek die je formeel in de hiërarchie inneemt. Om hier goed inzicht in te krijgen, kan het helpen om een organogram te maken. Een organogram is een schematische weergave van een organisatie. Het ziet eruit als een tekening met vakjes, lijntjes, pijltjes en andere tekenjes. In de vakjes staan de namen van de werknemers of afdelingen binnen je bedrijf. De lijntjes laten zien welke afdelingen of personen direct met elkaar in contact staan of aan wie er verantwoording wordt afgelegd in de organisatie. Het totaal ziet er meestal uit als een piramide, maar de vorm is afhankelijk van de grootte van je organisatie (het aantal vakjes). Met een organogram kun je in een oogopslag zien wat de hiërarchie is binnen je bedrijf.

Naast de zichtbare rollen in een organisatie, zijn er ook formele rollen die minder oog springen, maar wel degelijk grote invloed (kunnen) hebben. Denk aan een Raad van Commissarissen, of een Raad van Toezicht. Dit zijn (meestal) betaalde functies die de directie moeten controleren.

Organogram 1

Dit een eenvoudig organogram. Je ziet dat de directie in principe de afdelingen aanstuurt en dat er een stafafdeling ingericht is. Deze stafafdeling heeft geen zeggenschap over de afdelingen, maar heeft een adviserende taak. De rollen in dit organogram kun je beschrijven als:

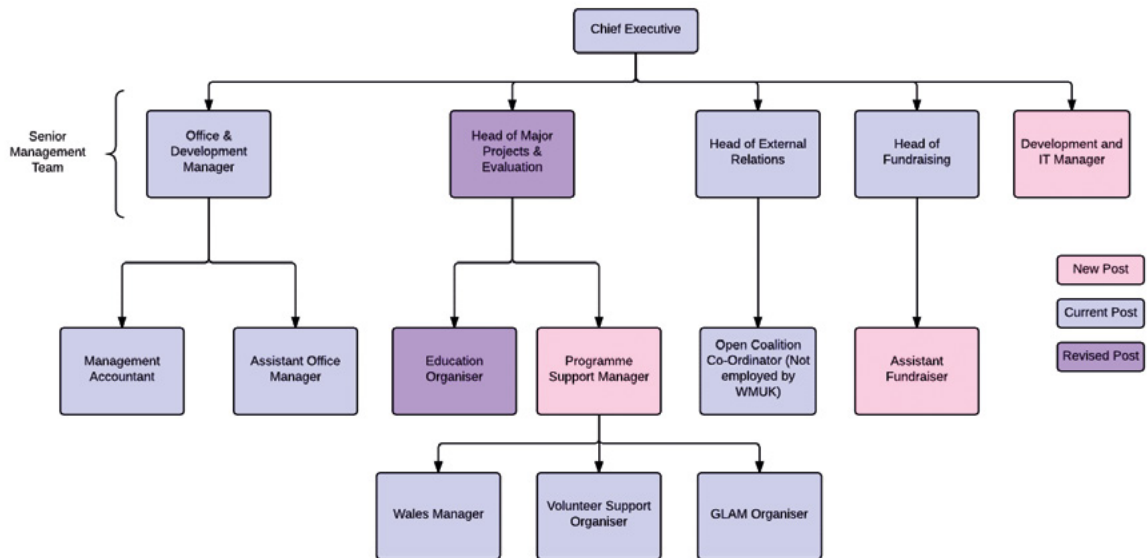
- Directie: eindverantwoordelijk
- Stafafdeling (Boekhouding, Personeelszaken, enz.): adviserend
- Inkoop/Productie/Verkoop/ Onderzoek & Ontwikkeling: uitvoerend



Figuur 1. Organogram 1.

Organogram 2

Onderstaand organogram is al meer gecompliceerd. Je ziet dat in deze organisatie meer managementlagen zijn dan hierboven. De pijltjes laten zien aan wie de manager verantwoording moet afleggen. Je ziet dat de lichtblauwe vierkantjes nieuwe posities zijn, de gele vakjes zijn bestaande posities waar niets verandert en de groene zullen worden gereorganiseerd.



Figuur 2. Organogram 2.

Organogram 3

Onderstaande organogram is minder traditioneel. Je ziet dat het hier gaat om een organisatie waar de buitenwereld (het publiek) een grote rol heeft. Je ziet ook dat deze organisatie minder hiërarchisch is ingericht. Dit organogram is vooral gericht op verantwoordelijkheden en minder op de interne hiërarchie.



Figuur 3. Organogram 3.



Opdracht:

Ontwerp een organogram voor jouw ideale organisatie. De organisatie moet minstens drie lagen kennen. Je maakt het organogram op basis van verantwoordelijkheden en hiërarchie. Voor de invulling van het organogram doorloop je de volgende stappen:

1. Heeft jouw organisatie aandeelhouders? Zet de namen van deze functies centraal bovenaan het papier in vakjes.
2. Heeft je bedrijf een Raad van Commissarissen (RvC)? Voeg de namen van deze functies daaronder toe in aparte vakjes.
3. Daarna voeg je de directie of directeur toe. Vermeld de functietitel (bijvoorbeeld algemeen directeur/ financieel directeur of CEO/ CFO, etc.).
4. Heeft je bedrijf meerdere afdelingen? Zoals P&O, marketing, sales, financiën, etc.? Voeg de afdelingen toe onder het directielid dat er de leiding over heeft.
5. Als een afdeling een manager heeft, zet je die functie- naam bovenaan de afdeling.
6. Daaronder zet je de functienamen van de werknemers die binnen de afdeling vallen.
7. Als je bedrijf meerdere lagen heeft (afdelingen, managers, teams) kun je die ook toevoegen aan het organogram.
8. Verbind de vakjes met lijnen of pijlen om de hiërarchie of lijn van communicatie aan te geven.
9. Je kun in principe iedere vorm kiezen die je wilt, als het maar in een oogopslag duidelijk is hoe de verhoudingen liggen.

Informele rollen

Behalve de formele rollen, die we hierboven behandeld hebben, is er ook de informele kant van iedere rol. Met andere woorden: de wijze waarop je vorm en uitdrukking aan je rol geeft. Ook hier is het gezin weer bruikbaar vergelijkingsmateriaal:

De oudste dochter van het gezin had een groot verantwoordelijkheidsgevoel. Omdat haar moeder vaak afwezig was, regelde de dochter van alles voor haar jongere broertjes en zusje. Als de broertjes en zusjes ruzie hadden, trad ze op als scheidsrechter. Als ze op moest passen, bleef ze wakker tot vader en moeder weer thuis waren. Als moeder sliep, zorgde de oudste dochter dat de broertjes en zusjes stil speelden. Dat ze dat soms bazig deed, met een scherpe tong, was geen wonder. Ze was zelf nog maar tien.

De vader en/of de moeder

Soms twee in een. Soms samen. Soms met meer. De leiders leven het leven voor, bewust of onbewust, positief en negatief. Beslissen, vormen de autoriteit. Bepalen de kaders, stimuleren of kritiseren. Helpen of jagen op. Zijn gericht op kansen, waardoor medewerkers kunnen groeien. Of worden geleid door angst, waardoor medewerkers verkrampen. Vragen wat van de medewerkers en moeten daar ook wat voor teruggeven.

Het oudste kind

Degene die het langste in de organisatie werkt. Degene die het meeste weet van de geschiedenis van de organisatie. Degene met het grootste verantwoordelijkheidsgevoel. Degene die overwerkt, de vraagbaak, de regelneef, de "Bonairemeneer" van Jochem Meijer. Voelt zich verantwoordelijk, ook als dat feitelijk niet nodig zou moeten zijn. Kan bemoeizuchtig zijn. Kan ook steun en toeverlaat zijn.

Het middelste kind

De mainstream binnen een organisatie. Go with the flow. Gericht op het team, ervaren, taakvolwassen, soms rebels. Werken vanuit de inhoud, vakmensen. Maken grappen met elkaar, klagen met elkaar en werken met elkaar. Kan loyaal zijn, maar ook opstandig.

Het jongste kind

De nieuwkomer, jong, onervaren. Moet alles nog leren, wordt opgevoed in de cultuur van de organisatie. Nieuwsgierig, op zoek naar bevestiging. Wil meedoen, meepraten. Moet credits verdienen om dat ook te mogen. Kan misschien goed observeren en laveert daardoor tussen de spanningen door. Zoekt naar voorbeelden, wil leren. Kan de interessante vragen stellen!

[Bekijk de video in Mijn Online Leeromgeving](#)



Figuur 4. Het gezin.

HOOFDSTUK 3.

HET DOEL VAN EEN ORGANISATIE, WAAR STAAT DAT?

De missie

In een gezin zijn regels. Tenminste als het goed is. Die regels komen niet uit de lucht vallen, maar zijn onderdeel van de visie die ouders op de opvoeding hebben. Door regels te stellen, ze ook uit te leggen als het nodig is, weten de leden van het gezin wat de bedoeling is. De ouders bespreken, als het goed is, met elkaar hoe en wat zij willen met de opvoeding van hun kroost. Zij trekken daarin, wederom als het goed is, samen op. Daar hebben zij meestal niks over opgeschreven, dat hoeft ook niet, want het gezin is onlosmakelijk met elkaar verbonden. Maar in een organisatie is er wel verloop. De leiding kan wisselen en ook het personeelsbestand wisselt. Daarom zijn doelen en daarbij horende gedragskaders wel uitgeschreven in organisaties. Zodat iedereen weet wat de bedoeling is; zowel binnen als buiten de organisatie.

Een organisatie staat niet op zichzelf. Er is een reden dat die organisatie ooit is opgericht. De reden waarom die organisatie er is, ligt eigenlijk altijd buiten de organisatie zelf. Als een organisatie alleen zou bestaan om zichzelf in stand te houden, is de kans dat dat lukt nihil. Er moet dus altijd een belang zijn dat buiten de organisatie ligt: klanten, cliënten, patiënten, gebruikers, etc. Grappig eigenlijk: de organisatie bestaat uit mensen en het bestaansrecht van die organisatie wordt in principe ook gevormd door mensen!

De reden van bestaan, ligt besloten in de missie. Iedere organisatie heeft ergens beschreven waarom ze bestaat. Dat is vastgelegd bij de Kamer van Koophandel. De bestaansredenen kan liggen in winst genereren, maar dat hoeft niet. Een stichting bijvoorbeeld, heeft geen winstdoelstelling, maar heeft wel een reden dat ze bestaat. De reden van het bestaan van een organisatie noemen we de missie.

Een missie is geformuleerd en samengevat in een paar zinnen. Het kan best moeilijk zijn om een missie goed te formuleren, want je moet er wel de goede woorden voor kiezen. Een missie is ook geen statisch

geformuleerde opdracht. De wereld verandert en daarmee kan de missie van een organisatie ook worden aangepast. Wel moet het kloppen. De bakker heeft als missie: brood bakken. Als de bakker vlees gaat verkopen wordt het wel erg onduidelijk wat eigenlijk een bakker is. De supermarkt heeft bijvoorbeeld de missie: dagelijkse boodschappen aan een breed publiek verkopen. Als de supermarkt ook huizen gaat verkopen, moet de missie worden aangepast. De missie gaat dus over wát organisatie zich ten doel stelt.

De visie

De visie van een organisatie gaat over hóé de missie wordt uitgevoerd. De visie is daardoor beweeglijker dan de missie, want middelen en bijvoorbeeld ICT kunnen snel ontwikkelen. De visie van een organisatie zou eigenlijk in alle haarvaten van de organisatie terug te vinden moeten zijn. Walt Disney is daarvan een bekend voorbeeld: er is heel veel tijd en geld gestoken in het begrip 'gastvrijheid'. Alles en iedereen is er in de Disneyparken op gericht om de gast zich welkom te laten voelen. Alle attracties worden daarop getoetst en alle medewerkers, dus ook de toiletjuffrouw en de boekhouder, nemen deel aan de gastvrijheidstrainingen. In alle personeelsgesprekken komt het onderwerp aan de orde en er is een stevig beleid als medewerkers niet aan de gastvrijheidsnorm voldoen. De visie gaat dus over hóé een organisatie uitdrukking aan haar missie geeft.

In Nederland heb ik eens te maken gehad met een bekend ziekenhuis waar mensen met kanker worden behandeld. Het viel me op hoe 'geruststelling' in de haarvaten van dit ziekenhuis was verankerd. Alle bewegwijzering was geruststellend, alle medewerkers (ook de hulp bij de lift) hanteerden een rustige communicatie, waardoor de patiënt vanzelf ook kalmer werd. Ik heb het nooit nagevraagd, maar mij leek deze grondhouding onderdeel van de goed verankerde visie van de organisatie.

Opdracht:

Haal de missie en visie van jouw organisatie eens boven tafel. Kijk eens op welke manier er in de visie wordt geïnvesteerd. Is het een levend document? Of een papier in een lade?



HOOFDSTUK 4.

LEIDERSCHAP EN CULTUUR

Ieder gezin heeft een 'zo doen wij dat' gedachte. Zo zijn wij 'Huismannen' doorgaans aanwezig, we zijn kritisch en we houden van het goede leven. "Zo doen wij dat". Bij ons thuis werd ruzie gemaakt, het werd goed gemaakt en er werd veel gelachen. Vooral 'zwarte humor' was een manier om spanningen of taboes weg te grappen. "Zo doen wij dat". We zijn calvinistisch opgevoed, inclusief kerkgang en zondagse jurk. Dat hoorde zo. "Zo deden wij dat". De gezinscultuur wordt in de eerste plaats bepaald door de opvattingen en karakters van de ouders of verzorgers. Hoe zij, bewust of onbewust, naar het leven kijken (het doel) is van grote invloed op de sfeer in het gezin. De geschiedenis van het gezin, van de ouders, speelt daarin ook een belangrijke rol.

De cultuur in organisaties wordt ook primair bepaald door de leiding. Maar ook de geschiedenis van de organisatie doet ertoe. Het begrip cultuur vertelt hoe er met de dingen wordt omgegaan.

Organisatiecultuur

De wijze waarop gestalte wordt gegeven aan de missie en visie bepaalt de cultuur in een organisatie. En dat wordt weer bepaald door de leiding. Sterker nog, de wijze waarop leidinggegeven wordt bepaald in hoge mate de organisatiecultuur. Niet alleen in het hier en nu, maar ook hoe dat voordien is gegaan. Er kan een zakelijke cultuur zijn of juist informele omgangsvormen. Je kunt organisatieculturen identificeren door goed te kijken hoe er met spanningen wordt omgegaan. Kunnen er discussies worden gevoerd? Of is het not done om de leidinggevende tegen te spreken? Wordt er gezocht naar kansen? Of wordt er leidinggegeven met angst als basis?

Angstcultuur

Een organisatiecultuur gebaseerd op angst zorgt voor uitsluiting en zondebokken. Wie is er nou weer de pineut? Angst herken je door onuitgesproken boosheid,

door geklaag bij de koffiemachine, maar stilte in het werkoverleg. Als een leider bang is, zal het personeel dat ook zijn. Als de leider verantwoordelijkheid ontloopt, zal de medewerker dat ook doen. Als fouten maken gevaarlijk is, zullen er geheimen in de organisatie zijn. Angst doodt creativiteit. Een angstcultuur zorgt ervoor dat mensen geen bijdrage meer leveren, maar afwachtend zijn. Kortom: angst is geen gezonde basis voor een organisatiecultuur.

Kanscultuur

Een organisatiecultuur die gebaseerd is op kansen, zorgt voor authenticiteit en ontwikkeling van medewerkers. Zij zullen oplossingen verzinnen, vragen stellen en inbreng hebben in overleg. Kansen worden gezien en geboden. Een fout maken is niet strafbaar, het opent leerwegen. Natuurlijk is er kader en zijn er doelen. Als die gericht zijn op het benutten van kansen voor de organisatie, voor de individuele medewerker, dan kan die medewerker groeien en met plezier haar bijdrage leveren. Kortom: kansen zoeken is de formule voor de ontwikkeling van medewerkers en daarmee voor de organisatie!

Bron: Veenbaas, J., & Weisfield, P. (1997). *Persoonlijke Leiderschap*. Uitgever.

De rol van de leider(s)

In sommige gezinnen is vader duidelijk de baas. In andere doen vaders en moeders het meer samen en in weer andere families is er een 'madres de familias', een (groot)moeder die de boel bij elkaar houdt. Als er geen leiderschap in het gezin is, raakt de groep in de war. De kinderen zijn dan hun eigen vader en moeder en dat geeft onrust, verwaarlozing, onveiligheid. De ouders moeten hun plek als leiders van het gezin innemen. Hoe zij het gezin bestieren bepaalt de sfeer in huis. Zijn de kinderen vrolijk, kunnen ze zich ontplooiën en lekker kind zijn? Of zijn de kinderen bang, spreken zij zich niet uit, moeten zij in een bepaald stramien passen? Hoe het ook zij, de vergelijking met organisaties laat zich ook hier goed maken. Leiders in organisaties moeten leidinggeven, daar staan zij voor opgesteld. Hoe zij dat doen bepaalt in hoge mate de sfeer binnen de organisatie.

Over leiderschap zijn boeken vol geschreven. Wat is een goede leider? Hoe word je het? Aan welke verwachtingen moet je of wil je als leider voldoen? Wat doe je met kritiek uit de organisatie? Er wordt vaak gesproken over de vier basisstijlen van leiderschap:

- Opdragen/instrueren, medewerkers werken hier vanuit hun persoonlijke motivatie maar er wordt geen gebruik gemaakt van hun talenten. De focus ligt hier op het gedrag van de medewerker.
- Sturen/begeleiden, de manager heeft bij sturen alle macht en er wordt dan ook geen rekening gehouden met competenties en/of motivaties van de medewerkers.
- Faciliteren, bij faciliteren gaat het erom dat de manager inspeelt op de competenties van de medewerker. Hierbij is vooral sprake van motivatie door aspecten van buitenaf.
- Delegeren, bij delegeren ligt de focus op het behalen van resultaten. Hierbij is er sprake van persoonlijke motivatie en kunnen medewerkers gebruik maken van hun competenties.

Hieronder beschrijf ik op een andere manier zes type leider. De theorie is gebaseerd op de visie van Hagberg (jaartal). (Vervolgens wordt de bron in de literatuurlijst vermeld zoals hieronder:

1. De leider als slachtoffer

Dit type leider baseert het leiderschap op slachtofferschap. Hij of zij kan er nooit wat aan doen. Het ligt aan de ander, het ligt aan het systeem. Er zijn altijd krachten die tegenwerken, zonder dat deze leider daar verantwoordelijkheid voor neemt. Dit brengt angst en onzekerheid met zich mee. Voor de leider zelf, maar ook voor het personeel. De stemming van deze leider is sterk aan emoties onderhevig. Als medewerker kijk je altijd even hoe de pet staat, want het kan vriezen of dooien met deze leider. Als medewerkers fouten maken, zullen zij dat slechts met moeite vertellen. Hoe die leider op die plek terecht is gekomen? Geen idee. Feit is, dat het voor medewerkers niet prettig samenwerken is met dit type leiderschap. Wil je een advies? "Wegwezen"!

2. De leider als leerling

Beginnende managers zijn vaak onzeker. Het vraagt sowieso zeker een jaar om je in te werken in een (nieuwe) leidinggevende positie, maar als je nog niet zoveel leidinggevende ervaring hebt, kan dat veel vragen en onzekerheden met zich meebrengen. De beginnend leidinggevende zoekt houvast. Dat kan liggen in checklistjes; afvinken geeft een gevoel van

zekerheid. De beginnend leidinggevende kijkt ook de kunst af bij meer ervaren collega's. Hoe doen zij het? Soms denken beginnend leidinggevend dat je als teamleider of manager het meeste van iedereen moet weten. Dat is een onzeker makende gedachte, want er is vast altijd wel iemand die meer weet dan jij. Een beginnend leidinggevende leert door goed naar anderen te kijken, door veel te evalueren en door anderen te raadplegen als het om ingewikkelde situaties gaat. Onzekerheid is niet erg, maar het wordt wel erg als het verborgen moet blijven. Dan zien we een stijl van leiderschap ontstaan die gebaseerd is op angst (voor 'ontmaskering' of voor 'door de mand vallen'). Als de beginnend leidinggevende op zoek is naar de eigen stijl en daar met vertrouwen aan kan werken, wordt onzekerheid overstegen door authenticiteit. De beginnend leidinggevende heeft steun nodig, bevestiging. Maar in de vergelijking met een gezin: altijd vanaf de eigen positie. De medewerker moet medewerker kunnen zijn en geen surrogaatmoeder-overste boven de leidinggevende.

3. De leidinggevende als dynamo

Als een leidinggevende zijn of haar draai gevonden heeft, kan het feest beginnen! De leidinggevende die zich bewust is van de eigen kwaliteiten en minder sterke kanten, kan daarmee groot voordeel behalen. Er komt energie vrij als de leidinggevende goed op de plek zit. En met die energie komt er ook beweging in het team, de afdeling of de organisatie. Van het een komt het ander en iedere dag is anders! Het is te merken dat de leidinggevende plezier heeft in het sturen en begeleiden van medewerkers. Er wordt gepresteerd, ontwikkeld, successen binnengehaald en worden gevierd! Je krijgt als medewerker alle kans om mee te draaien. De leidinggevende vindt het leuk om klussen te klaren, te scoren en heeft daar ook wat voor over. Het succes straalt af op de medewerkers, die trots zijn en loyaal aan het leiderschap. Deze leider heeft een hekel aan ja-maar, want dat remt af. Deze leider wil gestimuleerd worden, en geeft dat terug. De positie van de leidinggevende is volkomen duidelijk. Als medewerker kun je ervan meegenieten!

4. De leidinggevende als coach

Deze leidinggevende is beschouwend, reflectief. Vanuit die grondhouding worden vragen gesteld. Deze leidinggevende staat minder prominent aan het roer, maar nodigt anderen uit om naar voren te treden. O ja, zeker, het is duidelijk wie de leider is, maar minder fel, minder op de barricaden dan de dynamo-leidinggevende. Deze leidinggevende is vooral gericht op ontwikkeling en wat minder op winnen. Er leeft een sterk teamgevoel, er wordt actief naar kansen en alternatieven gezocht die ook goed voor de medewerker zijn. Er is tijd voor evaluaties. Deze leidinggevende vraagt eens in de zoveel tijd om een reflectief gesprek over de werkzaamheden. Met deze leidinggevende is het goed sparren. Bij deze leidinggevende krijg je ook zelf de kans om te stralen!

5. De leidinggevende als bruggenbouwer

Als er succesvol leidinggevende ervaring is opgedaan, komt er ook een moment dat de leidinggevende van buiten de organisatie benaderd wordt om verantwoordelijkheid te dragen. Misschien in een brancheorganisatie, of in een overkoepelend orgaan. De bruggenbouwer richt zich op verbinding binnen een groter relevant geheel. Hij of zij overstijgt het eigen organisatiebelang (zonder dat uit het oog te verliezen) en kijkt naar (nationale of internationale) ontwikkelingen. De bruggenbouwer heeft een brede visie op het geheel van de sector. Hij of zij kan de sector ook vertegenwoordigen. Het is de nestor, de verbinder, denkend in een groter geheel. En, vooral, bij machte om daar ook vorm aan te geven. De bruggenbouwer heeft een groot netwerk, is gerespecteerd en gewaardeerd vanwege grote kennis, inzet en invloed. Wie voor een bruggenbouwer werkt, moet dat wel zelfstandig kunnen doen. Want de bruggenbouwer is vaak onderweg, relatief weinig op kantoor. Hij of zij vertrouwt het MT en de ondersteuning. Je krijgt veel vrijheid, veel kansen. Het is de bruggenbouwer een vreugde om te zien dat medewerkers zich ontpoppen tot probleemoplossers, doeners en denkers!

Opdracht: **Tegeltjeswijsheid:**

Beschrijf voor jezelf hoe jij verschillende vormen van leiderschap bent tegengekomen: ouders, onderwijzers, predikanten, leidinggevenden op je werk. Wat heeft je dat geleerd over leiderschap? En hoe doe je dat eigenlijk zelf? Hoe geef jij vorm aan jouw persoonlijk leiderschap? Trek voor jezelf een conclusie en verwoord die in een spreuk op het tegeltje!

6. De leidinggevende als adviseur


Deze leidinggevende is aandeelhouder of commissaris. Hij of zij geeft actief geen leiding, zeker niet operationeel. Deze leidinggevende stuurt (als dat van toepassing is) op hoofdlijnen, nooit op detail. Hij of zij adviseert, bepaalt grote koersen, stuurt nooit op de dagkoers. Deze leider is nauwelijks zichtbaar op de werkvloer. Misschien zit hij of zij in het buitenland, of anders elders in een board-room. Er zijn genoeg coachende leidinggevenden, dynamo- en beginnend leidinggevenden die de dagelijkse gang bewaken.

Wat verwacht je van een leider?

Regelmatig is de roep te horen om aanwezigheid van de leider op de werkvloer. Maar in de beschrijvingen hierboven kun je zien dat dat niet bij iedere stijl van leidinggeven past. Ook niet in iedere fase van dat leiderschap. De verwachting die je hebt, moet ook passen bij de stijl van leidinggeven waarmee je werkt. Is de leidinggevende sterk operationeel betrokken? Bemoeit hij of zij zich met de uitvoering van het werk? Is dat passend voor de fase waarin de organisatie of het team zich bevindt?

Soms is het nodig om als leidinggevende handelend en beslissend op te treden, bijvoorbeeld in een crisis. En soms kan de leidinggevende dingen meer laten gaan. Soms moet je er als leidinggevende bovenop zitten en soms juist niet. Soms is er ruimte voor verandering, een andere keer is juist rust in de organisatie nodig.

Een leidinggevende moet zorgen dat de medewerkers hun werk kunnen doen. De ene keer vraagt dat meer begeleiding dan de andere. De leidinggevende moet zorgen dat er binnen de organisatie een passend en veilig werkklimaat is. De financiën moet op orde zijn, de medewerkers moeten weten wat er van hen verwacht wordt. Maar vooral moeten de medewerkers doorgaans met plezier naar hun werk gaan.



HOOFDSTUK 5.

SAMENVATTING, SLOT EN TOEGIFT

De organisatie is een groep mensen die op basis van eenzelfde doel samenwerken omdat doel te bereiken. Zij doen dat op een herkenbare manier die past bij de groep en bij het doel. De organisatie vormt een systeem: alle delen hangen samen en zijn verbonden met elkaar. In die zin lijkt een organisatie op een gezin. Het verschil is dat de leden van een gezin dat altijd zullen zijn en dat medewerkers van een organisatie kunnen wisselen. Binnen de organisatie zitten mensen op verschillende (machts-)posities waar beslissingen worden genomen. Leiders hakken knopen door, medewerkers en externe partijen beïnvloeden die beslissingen. Dat doen zij op verschillende manieren. Een wijze manier van beïnvloeden kan die van de uil zijn: de juiste vraag op het juiste moment. Dat werkt alleen als we ons oordeel kunnen parkeren. Dat oordeel, positief of negatief, komt juist weer voort uit het gezin waarin we opgegroeid zijn. Daarmee is de cirkel rond: de organisatie wordt gevormd door mensen met allemaal verschillende achtergronden. Al die achtergronden echoën door in het karakter en in de structuur van een organisatie. We zijn allemaal anders en precies daarin zijn we allemaal gelijk.

Tot slot

Deze module gaat over organisaties.

Organisaties gaan over mensen.

Ik ben er ook eentje, en jij ook.

Ik hoop dat ik in dit schrijven het begrip 'de organisatie' uit de abstractie heb gehaald.

Een organisatie is een dynamiek, een bewegende entiteit. En wij maken daar onderdeel van uit, wij laten de beweging tot stand komen, of remmen juist af.

Ik ben geen kind meer, al woont het kleine meisje dat ik ooit was nog zeker in mij. Ik ben volwassen. Ik kan me niet meer verschuilen achter mijn vader of mijn moeder. Ik kan ze ook nergens meer de schuld van geven. Hoe ik nu in het leven sta, is van mij. Ik neem de lessen van mijn vader mee; van hem leerde ik kritisch na te denken, vragen te stellen, rebels te mogen zijn. En ik neem de lessen van mijn moeder mee: van haar leerde ik zelfstandig te zijn en me te voegen in het geheel, me te verhouden tot anderen. Ik neem ook de lessen van mijn broers mee: zij leerden me om lid van de groep te zijn, solidair, zij leerden me om te delen, om ruzie te maken en vooral om het weer goed te maken. Al deze lessen en nog veel meer, heb ik meegenomen naar de organisaties waar ik werkte en werk. Net zoals jij jouw achtergrond meeneemt. Deze lessen bepaalden in hoge mate hoe ik me verder ontwikkeld heb, wat ik ingehaald heb en achter me gelaten. Nu ik leiding geef aan organisaties, besef ik eens te meer hoe belangrijk het is om eigenaarschap voor mijn taken te nemen. Om verantwoordelijkheid te nemen, maar ook om die te laten bij medewerkers die op hun taken net zo goed eigenaar kunnen zijn. Toen ik zelf ooit kinderen kreeg en dus zelf een gezin vormde, had ik geen uitgewerkte opvoedkundige ideeën waarlangs ik mijn kinderen groot zou brengen. Ik luisterde naar mijn hart, naar mijn eigen opvoeding en naar de inzichten die ik al had gekregen. Het zijn fantastische mensen geworden. Dat is eenzelfde houding die ik heb als leider van mijn organisatie. Met medeneming van alle theorie gaat het er om wat je er mee doet. Met mijn hart, mijn ervaring, mijn geschiedenis, mijn beelden van wat goed is en wat minder. Dat breng ik mee, als dochter, als moeder, als medewerker en als leider. En daar moet ik het mee doen.

En de organisatie ook.



Toegift

Het nieuwsgierige uiltje (Volksverhaal uit Cambodja). Naverteld door Melanie Plagg.

Lang geleden, toen mensen en dieren nog met elkaar konden praten, leefden er in het bos een vader en moeder uil met hun kleine baby uil. Ze zorgden goed voor de kleine uil en elke keer als er een dier langs de boom met hun nest kwam, dan waarschuwden ze: "Oehoe, oehoe! Dit is onze boom!"

Toen de kleine uil groter werd, deed hij mee en als er dan iemand langsleiep riep hij: "Hoe-oe, hoe-oe!". "Hé," zei zijn moeder, "je kunt niet zomaar iets anders roepen. Je moet 'oehoe oehoe' roepen, net zoals elke uil!" Het kleine uiltje beloofde dat te doen.

Op een dag kwam er een konijn aangesprongen. En Kleine Uil riep: "Hoe-oe, hoeoe!" Vader Uil keek hem nors aan: "Je vergist je weer, kleintje." Maar Kleine Uil legde uit dat hij wilde weten hoe het konijn van die grote sprongen kon maken. "Dat kan wel zo zijn," zei Vader Uil, "maar uilen horen 'oehoe' te zeggen". "Goed," knikte Kleine Uil, "ik zal doen als een echte uil!"

Niet lang daarna kwam Eekhoorn langs met een voorraadje eikels. "Hoe-oe, hoe-oe!" riep Kleine Uil weer. "Hoe-oe?!" schreeuwde Vader Uil: "Dit kan zo niet langer! Waarom roep je steeds 'hoe-oe?'" "Nou," zei Kleine Uil, "ik wilde graag weten hoe Eekhoorn die eikels bewaart en daarom vroeg ik het aan hem." Vader zuchtte: "Vraag het volgende keer maar aan mij of aan je moeder. Dat is beter dan je niet te gedragen als een uil." "Ja vader," zei Kleine Uil, "ik zal alles wat ik weten wil voortaan aan jullie vragen."

De hele dag erna vroeg Kleine Uil aan zijn moeder: "Hoe-oe? Hoe-oe? Hoe komt het dat het hert takken op zijn kop draagt? Hoe komt het dat de kikker kan springen én zwemmen? Hoe komt het dat de "zei bij soms steekt en soms niet?" Zijn moeder werd dol van al die vragen en had geen tijd meer voor iets anders. Vader Uil werd boos en zei dat Kleine Uil niet zoveel aan zijn moeder moest vragen, maar moest gaan slapen.

Zo kon het niet langer. Vader en Moeder Uil besloten om raad te gaan vragen aan Opa Uil.

De volgende dag gingen ze naar Opa Uil. Opa Uil vroeg aan Kleine Uil waarom hij nou toch steeds "Hoe-oe? Hoe-oe?" riep en Kleine Uil legde uit dat hij zo graag wilde weten 'hoe' alles zat. Daar werd Opa Uil heel blij van, want dat was nou precies waardoor de uil zo'n verstandig dier is. Opa Uil zei tegen vader en moeder dat ze voortaan hun zoon altijd "Hoe-oe? Hoe-oe?" moesten laten vragen, want door al die vragen zou hij het slimste dier van het bos worden. En het slimste dier van het bos, dat is de uil nu nog steeds.

BRONNENLIJST

Onderstaande boeken en leermeesters vormen een belangrijke bron van waaruit ik put voor mijn werk als trainer/coach en als directeur van de organisatie waar ik leiding aan geef.

- Hagberg, J. O. (2002). *Real Power: Stages of Personal Power in Organizations*, Third Edition (3rd ed.). Sheffield Publishing Company.
- Have, W. D., Berenschot, & de Jong, H. (1999). *Het managementmodellenboek*. Elsevier Gezondheidszorg.
- Kaat, S., & Kroon, A. (2017). *Systemisch adviseren* (1ste ed.). Noorderlicht, Uitgeverij Het.
- Oosterhout, D. (2020). *Politieke intelligentie* (1ste ed.). van Duuren Management.
- Veenbaas, W., & Weisfelt, P. (1997). *A-reeks - Persoonlijk leiderschap* (2de ed.). Boom Lemma.
- Organigram. (2014, 30 september). [Illustratie]. https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Wikimedia_UK_2015-16_Staff_Organogram.png



MANAGEMENT ASSISTENT

OP HBO NIVEAU



ZELFSTUDIË

www.secretary.nl/zelfstudieMA