

## Hoofdstuk 10. Motiveren en leidinggeven

### Meerkeuzevragen

#### Opgave 10.1

- C De theorie van Maslow stelt dat in de menselijke behoeften vijf niveaus te onderscheiden zijn. Volgens Maslow zit er een hiërarchische opbouw in deze behoeften: pas als alle behoeften op een bepaald niveau bevredigd zijn, krijgt een mens andere behoeften.

#### Opgave 10.2

- A De theorie van Herzberg maakt onderscheid tussen contextfactoren en motivatiefactoren.

#### Opgave 10.3

- D De aard van het werk is geen contextfactor, maar een motivatiefactor. De andere genoemde factoren zijn wel contextfactoren.

#### Opgave 10.4

- D Beide stellingen zijn onjuist: het is precies andersom. Bij theorie Y is het uitgangspunt van het management van een organisatie dat mensen van nature graag werken. Bij theorie X is het uitgangspunt van het management van een organisatie dat mensen van nature lui zijn en liever niet willen werken.

#### Opgave 10.5

- B Stelling I is onjuist, want het scientific management-denken stelt dat werknemers vooral behoefte hebben aan een zak geld. De beschreven benadering wordt de 'complexe mens benadering' genoemd. Stelling II is juist.

#### Opgave 10.6

- B Verantwoordelijkheid is een intrinsiek motivatie-instrument. De andere genoemde instrumenten zijn extrinsieke motivatie-instrumenten.

#### Opgave 10.7

- B Bij democratisch leiderschap ligt de nadruk op het groepsverband. Bij autoritair leiderschap ligt de nadruk op procedures, gedragsvoorschriften en regels. Bij laissez-faire leiderschap krijgen de medewerkers heel veel ruimte en vrijheid. Bij coachend leiderschap staat de individuele medewerker centraal.

#### Opgave 10.8

- C Bij consultatief leiderschap hebben medewerkers een bepaalde mate van invloed op een te nemen besluit, maar is de leidinggevende zelf uiteindelijk wel degene die het besluit neemt.

#### Opgave 10.9

- A Stelling II is onjuist, want de behoefte aan veiligheid en zekerheid is een lagere behoefte dan de behoefte aan sociaal contact. Stelling I is juist.

**Opgave 10.10**

- C Bij laissez-faire leiderschap heeft de leidinggevende een passieve houding en laat hij de medewerkers zelf bepalen wat juist is.

**Opgave 10.11**

- D Taakcultuur

**Open vragen****Opgave 10.12**

- a. Vijf niveaus:
- lichamelijke behoeften;
  - behoefte aan veiligheid en zekerheid;
  - sociale behoeften;
  - behoefte aan waardering en erkenning;
  - behoefte aan zelfontplooiing.
- b. Contextfactoren (dissatisfiers) en motivatiefactoren (satisfiers).

Contextfactoren:

- de wijze van leidinggeven;
- geldende algemene voorschriften;
- de verhouding met de eigen leidinggevende;
- de arbeidsomstandigheden;
- de beloning.

Motivatiefactoren:

- het kunnen leveren van prestaties en het kunnen behalen van succes;
- erkenning
- de aard van het werk;
- verantwoordelijkheid;
- promotie, carrière.

**Opgave 10.13**

- a. Theorie X en Theorie Y.
- b. Bij theorie X is het uitgangspunt van het management van een organisatie dat medewerkers lui zijn en liever helemaal niet willen werken. Bij theorie Y is het uitgangspunt van het management van een organisatie dat mensen van nature juist graag werken, zichzelf onder controle kunnen houden en creatief zijn.

**Opgave 10.14**

- a. Intrinsieke motivatie-instrumenten:
- een uitdagende functie-inhoud;
  - het dragen van een bepaalde verantwoordelijkheid;
  - een zekere mate van vrijheid om de werkzaamheden naar eigen inzicht uit te voeren.

- b. Extrinsieke motivatie-instrumenten:
- het salaris;
  - vakantiedagen;
  - de mogelijkheid om werk en privé met elkaar te combineren;
  - promotiekansen;
  - de mogelijkheid om één of meer opleidingen te volgen.

### Opgave 10.15

- a. Leiderschapsstijlen:
- autoritair leiderschap;
  - democratisch leiderschap;
  - laissez-faire leiderschap;
  - coachend leiderschap;
  - consultatief leiderschap.
- b. Bij situationeel leiderschap is de leidinggevende in staat om van stijl te wisselen of zijn stijl enigszins aan te passen als de situatie hierom vraagt.

### Opgave 10.16

De drie fasen van het motivatieproces:

1. prikkel fase; in deze fase ontstaat er een bepaalde behoefte, die het individu graag wil vervullen;
2. activiteitsfase; in deze fase komt men in actie om de behoefte te vervullen;
3. bevredigingsfase; in deze fase is de behoefte vervuld.

### Opgave 10.17

- a. De rolcultuur (functiegericht) kenmerkt zich door hiërarchie, rechten, plichten, afspraken, regels en regelmaat. Beheersing vindt plaats door middel van procedures, regels alsook functiebeschrijvingen. Rol en status zijn doorgaans belangrijker dan de prestatie, waardoor vaak bureaucratie ontstaat. Er is geen ruimte voor flexibiliteit. We zien dit bij grote ondernemingen en bij overheidsorganisaties.
- b. De andere cultuurtypen die Harrison onderscheidt: machtscultuur, persoonscultuur en taakcultuur.

### Casusvragen

#### Opgave 10.18

- a. Herzberg maakt onderscheid tussen contextfactoren (ook wel hygiënefactoren) en motivatiefactoren. De contextfactoren zijn volgens Herzberg zeer belangrijk, maar kunnen niet zorgen voor een tevreden gevoel bij een werknemer. Contextfactoren zijn zo vanzelfsprekend dat een eventuele afwezigheid leidt tot een grote mate van ontevredenheid. De beloning is een belangrijke contextfactor.
- b. De intrinsieke motivatie komt van binnenuit, vanuit de medewerker zelf. Hij wordt van binnen uit geprikkeld tot het uitvoeren van een bepaalde handeling, zonder tussenkomst van andere personen en factoren. Het uitvoeren van deze handeling geeft de medewerker een bepaalde mate van voldoening. Een voorbeeld van intrinsieke motivatie is het verrichten van vrijwilligerswerk. Extrinsieke motivatie komt van buitenaf. Factoren buiten de medewerker zelf spelen hierbij een

belangrijke rol. Een voorbeeld hiervan is het ontvangen van een financiële beloning. Het artikel heeft betrekking op extrinsieke motivatie.

### Opgave 10.19

a. Door taakverruiming worden de taken minder smal en hierdoor minder routinematig; er zijn immers meer handelingen nodig of de taak is meer omvattend.

Door taakrotatie verricht een medewerker bij toerbeurt (volledig) andere taken. Hij/zij moet zich daarop instellen. Doordat er minder routine kan ontstaan, wordt het werk minder eentonig. Ook hierdoor worden mensen doorgaans meer gemotiveerd.

b. De vijf belangrijkste leiderschapsstijlen zijn:

- autoritair leiderschap;
- democratisch leiderschap;
- laissez-faire leiderschap;
- coachend leiderschap;
- consultatief leiderschap.

c. De democratische leiderschapsstijl is het meest geschikt bij de invoering van zelfsturende teams. Bij deze stijl ligt de nadruk op de gezamenlijke inspanning die de medewerkers van een team verrichten om de doelstellingen te realiseren. De leidinggevende draagt de eindverantwoording en beschikt over bepaalde beslissingsbevoegdheden, maar legt deze bevoegdheid en beslissingsverantwoordelijkheid feitelijk bij de groep.

### Opgave 10.20

a. Herzberg onderscheidt contextfactoren en motivatiefactoren. Contextfactoren (hygiënefactoren) zorgen niet voor een tevreden gevoel bij een werknemer, maar leiden tot ontevredenheid als deze niet optimaal zijn. Contextfactoren zijn zo vanzelfsprekend dat afwezigheid leidt tot ontevredenheid. Arbeidsomstandigheden en de wijze van leidinggeven zijn contextfactoren. Motivatiefactoren kunnen leiden tot tevreden medewerkers. Promotie- en carrièremogelijkheden kunnen bijdragen aan een uitdagende functie-inhoud en worden beschouwd als motivatiefactoren.

b. Bij autoritair leiderschap geeft de manager duidelijk aan wat er precies moet gebeuren. De manager bepaalt eenzijdig de doelstellingen, te volgen procedure en regels, neemt zelf alle beslissingen en bewaakt de voortgang. Hij legt aan de medewerkers geen verantwoording af over eigen doen en laten. Bij deze managementstijl worden medewerkers nauwelijks geprikkeld beter te presteren dan de geldende norm. Intrinsieke motivatie wordt niet positief beïnvloed. De laissez-faire leiderschapsstijl wordt ook wel de 'laat-maar-waaien'-stijl genoemd. Hierbij neemt de leidinggevende een passieve houding in, waarbij hij zijn medewerkers zelf laat bepalen wat juist is en hen veel ruimte en vrijheid geeft. De laissez-faire stijl leidt in het algemeen niet tot een grote betrokkenheid van de medewerkers met de organisatie waarvoor zij werkzaam zijn hetgeen ten koste kan gaan van de intrinsieke motivatie.

### Opgave 10.21

Autoritair leiderschap.

### Opgave 10.22

Democratisch leiderschap.