

11 Doelen, beleid en management

In het vorige hoofdstuk heb je kennism gemaakt met de manier waarop een organisatie is opgebouwd, welke manieren van organiseren er mogelijk zijn en hoe organisaties tot stand komen. In dit hoofdstuk besteden we aandacht aan de functie van organisatiedoelen, beleid en management binnen een organisatie.

In dit hoofdstuk komen de volgende onderwerpen aan bod:

- doelen, missie en visie
- strategische doelstellingen
- doelstellingen SMART formuleren
- beleid
- management.

Uit de praktijk

Fruit for you is een groothandel in groente en fruit. De groothandel wordt geleid door eigenaar Bart. Het middenmanagement bestaat uit een manager inkoop, een manager verkoop en een manager distributie. Het lager management bestaat uit een assistent inkoop, een assistent verkoop en een assistent distributie. De groothandel wil de komende vijf jaar marktleider in de regio worden wat betreft exotisch fruit.

1. Formuleer een doel voor het topmanagement.
2. Formuleer een doel voor het middenmanagement.
3. Formuleer een doel voor het lager management.
4. Maak de doelen voor Fruit for you SMART. Je mag hierbij zelfbedachte aantallen invullen.

11.1 Doelen, missie en visie

Als je op vakantie gaat, stel je jezelf vaak de volgende vragen:

Waar wil ik naar toe?	→	doel bepalen
Wat is mijn budget?	→	beschikbare middelen bepalen
Welk vervoersmiddel kies ik? Wat voor soort verblijf wil ik?	→	keuze middelen
Welke route/reis kies ik?	→	richting bepalen
Wanneer vertrek ik? Wanneer wil ik aankomen?	→	tijdsplanning

Je neemt van tevoren allerlei beslissingen. Lastig? Ja, soms wel. In een bedrijf is het eigenlijk niet veel anders. Bij het managen van een organisatie sta je voor keuzes die je moet maken om het doel te bereiken.

Elke organisatie heeft een bepaald hoofddoel. Dit hoofddoel van een organisatie vind je terug in de missie.

Thermofix: door weer en wind!

Vanuit de markt is er een toenemende vraag naar thermokleding voor sportactiviteiten. Steeds meer mensen willen onder alle weersomstandigheden kunnen sporten. Organisatie Thermofix is opgericht om dit soort kleding in Nederland te verkopen. Omdat er naast de verkoop van thermokleding ook vraag was naar geschikte 'all weather' hardloopschoenen, besloot de organisatie vorig jaar om hardloopschoenen op de markt te brengen met een extra sterk profiel zodat de hardloper onder alle weersomstandigheden optimaal kan hardlopen. De missie van Thermofix luidt: wij verkopen sportkleding en –schoenen zodat sporters in Nederland onder alle weersomstandigheden in Nederland hun favoriete sportactiviteit kunnen beoefenen.

Wat denk jij dat het hoofddoel van Thermofix is? Doelen geven richting aan het handelen. Aan de hand van doelstellingen weten mensen waar ze naar toe moeten werken en wat hun taken zijn.

Veel organisaties hebben – net als Thermofix – een missie. Een **missie** geeft aan wat de motivatie van de organisatie is, wat ze uiteindelijk wil bereiken en binnen welke kaders.

In de missie beschrijft de organisatie dus haar langetermijndoelstelling.

In een missie staat een aantal aspecten:

- product dat of dienst die je aanbiedt
- doelgroep/markt waaraan je product of dienst aanbiedt
- gebied of de regio waarin je product of dienst aanbiedt
- onderscheidingskracht
- bedrijfsfilosofie
- centrale waarden van de organisatie
- strategie.

Is je missie eenmaal bekend, dan kun je ook je visie aangeven. In de **visie** staat wat je wilt bereiken.

De visie van Thermofix is: uitbrengen van Thermokleding die bestaat uit verschillende lagen en klanten adviseren van klanten over het zo optimaal mogelijk gebruikmaken van de kleding onder alle weersomstandigheden.

Bij aankoop van de kleding krijgt de klant een handboek met daarin aandachtspunten met betrekking tot het onderhoud van de kleding. Bij barre weersomstandigheden organiseert Thermofix wekelijks een work-out . De klant kan hiermee zijn kleding direct aan een test onderwerpen.



missie, visie en strategie

11.2 Strategische doelstellingen

Vanuit de missie en visie formuleert een organisatie strategische doelstellingen. Je geeft aan hoe je gaat bereiken wat je wilt bereiken. **Strategische doelen** zijn langetermijndoelen, de hoofdoelen van de organisatie. Ze zijn vastgesteld voor een aantal jaar. Het topmanagement stelt deze doelen vast.

strategische doelstellingen van Thermofix:

Komende jaren willen we binnen alle grote hardlooperverenigingen bekendheid krijgen. We doen dit via:

- een grote reclamecampagne waarbij de klant kennismaakt met ons assortiment
- het bijwonen van tenminste tien grote hardloopevenementen in Nederland
- sponsoring van een groot evenement waarbij we streven naar landelijke naamsbekendheid.

11.2.1 Doelen op verschillende managementniveaus

Om strategische doelen te bereiken, moet iedereen binnen een organisatie hetzelfde voor ogen hebben: een wenselijke situatie bereiken. En niet alleen het topmanagement. Je moet de strategische doelen 'vertalen' naar lagere niveaus.

Uit de strategische doelstelling komt de **organisatiedoelstelling** voort. Het middenmanagement stelt deze vast. Een organisatorisch doel wordt ook wel **subdoel** of **afgeleid doel** genoemd.

De organisatiedoelstelling vertaalt je weer naar een **uitvoerende doelstelling**. Deze uitvoerende doelstelling kan weer verfijnd worden in een projectdoelstelling. Afhankelijk van de omvang van de organisatie, zijn er managementlagen die de doelstellingen stroomlijnen.

De hoofd- en subdoelen van de onderneming worden vertaald naar afdelingsdoelstellingen. Het management bepaalt daarmee wat het personeel gaat doen.

De verschillende managementniveaus binnen een organisatie zijn verantwoordelijk voor het vaststellen van verschillende doelen. Meestal bestaat het management van een organisatie uit drie niveaus: top- midden- en lager management.

topmanagement	→	strategische doelen
middenmanagement	→	organisatorische doelen
lager (operationeel) management	→	uitvoerende doelen

In het volgende voorbeeld zie je hoe de strategische doelen door een bedrijf worden gebruikt om te bepalen wat er op de werkvloer gebeurt.

Een transportbedrijf heeft een strategisch doel voor de komende vijf jaar:
We willen een plezierige werkgever zijn voor de medewerkers die bij ons werken.
Dit doel vloeit voort uit de visie dat de mensen die voor het bedrijf werken, het kostbaarste 'bezit' van de onderneming zijn. Als de medewerkers tevreden zijn en zich lekker voelen, presteren ze ook beter. Als ze beter presteren, is dat goed voor de klantvriendelijkheid en daarmee voor de omzet.

Het transportbedrijf heeft drie organisatorische doelen opgesteld voor het komende jaar:

- Het management laat een onderzoek uitvoeren naar de tevredenheid van de medewerkers over hun werk.
- Alle leidinggevenden houden vier gesprekken per jaar met de medewerkers om te bespreken welke problemen ze in hun werk tegenkomen.
- Het opleidingsbudget wordt met 10% verhoogd.

Een van de organisatorische doelen uit het vorige voorbeeld is dat elke leidinggevende in het transportbedrijf per jaar vier gesprekken met zijn medewerkers houdt. Dit doel kan worden vertaald in de volgende uitvoerende doelen:

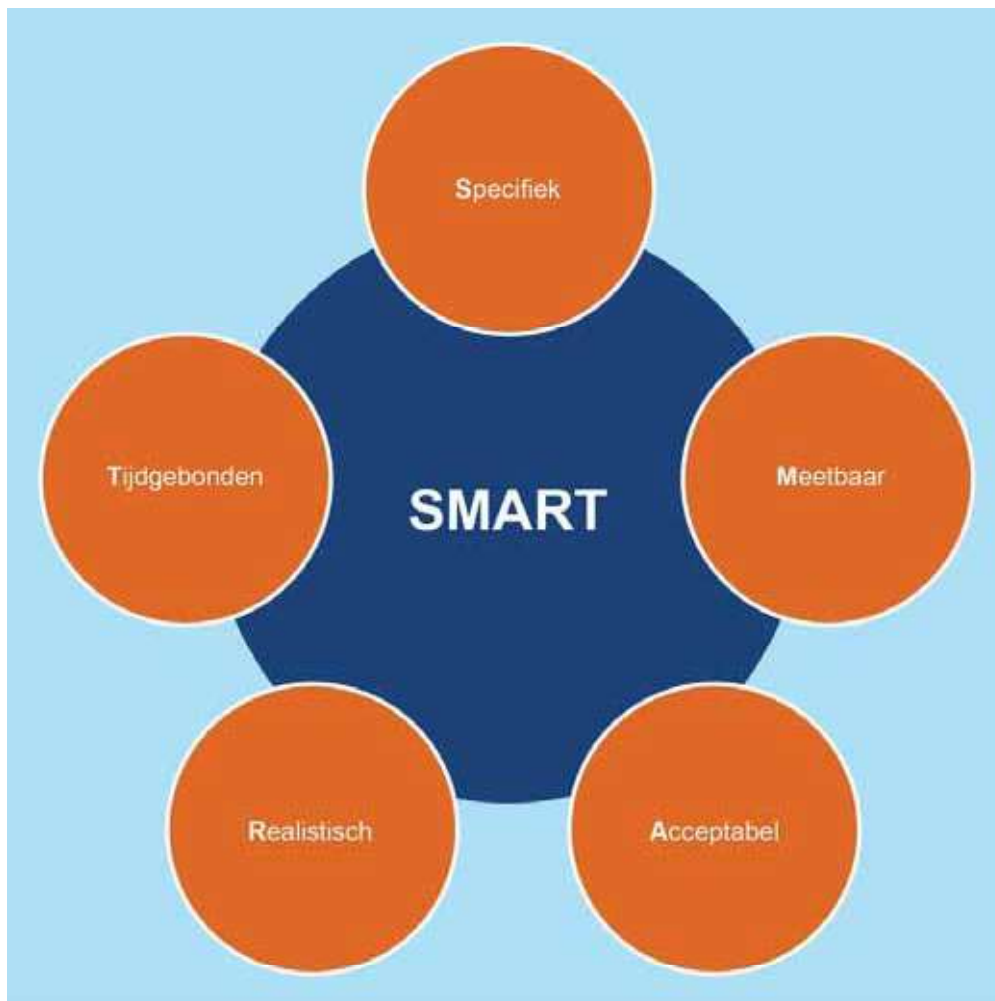
- Elke leidinggevende moet aan het begin van het jaar vier gesprekken met zijn medewerkers inplannen.
- In de gesprekken moet de leidinggevende aandacht besteden aan verschillende onderwerpen, waaronder scholing en training.

De leidinggevende maakt van de gesprekken een verslag. De medewerker ondertekent dit en de leidinggevende levert dit bij zijn manager in.

Je weet nu waarom binnen een bedrijf doelen worden geformuleerd en welke verschillende doelen er zijn. Maar hoe stel je doelgericht doelen op?

11.3 Doelstellingen SMART formuleren

Het is van belang dat doelen voor medewerkers tastbaar zijn en duidelijk een richting aangeven. Dat wil zeggen dat je weet wat je binnen welke tijd moet doen om een doel te behalen. Om dit te bereiken, moet een doel aan een aantal eisen voldoen. Doelen moeten SMART geformuleerd zijn: specifiek, meetbaar, acceptabel, reëel en tijdgebonden.



doelen SMART formuleren

Specifiek

Een doel moet duidelijk zijn voor iedereen. Omdat iedereen in de praktijk iets met het doel moet kunnen doen, moet het concreet zijn. Bijvoorbeeld: terugdringen van diefstal in de avonduren.

Meetbaar

Een doel is meetbaar, als je goed kunt bepalen of het doel gehaald is of niet. Zo kun je goed aangeven of je tevreden bent met het resultaat. Bijvoorbeeld: terugdringen van diefstal met 25% in de avonduren.

Acceptabel

Ook is het belangrijk dat een doel acceptabel is voor mensen. Als een doel niet acceptabel is, is de kans klein dat het doel zal worden bereikt. Als medewerkers het doel accepteren, nemen zij ook de moeite om er aan te werken. Bijvoorbeeld: terugdringen van diefstal in de avonduren met 25% binnen de periode van drie tot zes maanden is een acceptabel doel. Bewust diefstal door de vingers zien, is dit niet.

Reëel

Je kunt natuurlijk allerlei doelen bedenken, maar het moet ook haalbaar zijn om met de beschikbare middelen, tijd en mensen, deze doelen te bereiken. Een doelstelling moet daarom reëel zijn. Bijvoorbeeld: terugdringen van diefstal in de avonduren met 25% binnen de periode van drie tot zes maanden. Deze tijdsperiode is reëel. Had er gestaan 'binnen enkele weken', dan was dat niet realistisch.

Tijdgebonden

Bij het stellen van een doel, bepaal je wanneer de doelstelling bereikt moet zijn. Bijvoorbeeld: terugdringen van diefstal in de avonduren met 25% binnen de periode van drie tot zes maanden.



In de online module *SMART* leer je meer over het SMART formuleren van doelen.

11.3.1 Beleid

Beleid is een plan van handelen dat de organisatie opzet om haar doelen te bereiken. Hierin beschrijft de organisatie welke mensen en middelen zij nodig heeft om de organisatiedoelstellingen te bereiken. Het management van een organisatie stelt het beleid op. Dit gebeurt op meerdere managementniveaus in de organisatie.

Een **beleidsplan** is een verslag waarin staat beschreven hoe het beleid eruitziet. Het management laat zich in veel gevallen ook adviseren door beleidsadviseurs. Dat zijn medewerkers die speciaal zijn aangenomen om beleid te ontwikkelen. In de loop van een periode kan het zo zijn dat de gestelde doelen in de praktijk moeilijk haalbaar zijn, bijvoorbeeld omdat er minder budget beschikbaar is dan vooraf berekend is. Op zo'n moment moet het plan worden bijgesteld of bijgestuurd. Een andere benaming voor een beleidsplan is een adviesrapport of een **beleidsnota**. Ontwikkelen van beleid doe je om problemen op te lossen, te verkleinen, of te voorkomen.

Probleem oplossen

Een horecabedrijf wil meer inspelen op de vraag vanuit de huidige markt. Mensen hebben minder tijd en willen in korte tijd meerdere smakelijke gerechten op tafel. De huidige service binnen het horecabedrijf voldoet hier niet meer aan, waardoor klanten steeds vaker voor een ander horecabedrijf kiezen. In het beleidsplan stellen zij een nieuw concept op, dat bestaat uit meerdere hapjes op de kaart met de mogelijkheid tot onbeperkt eten voor een vaste prijs. De uitwerking van dit plan en de benodigde middelen worden in kaart gebracht.

Middel kiezen om de huidige situatie te verbeteren (probleem verkleinen)

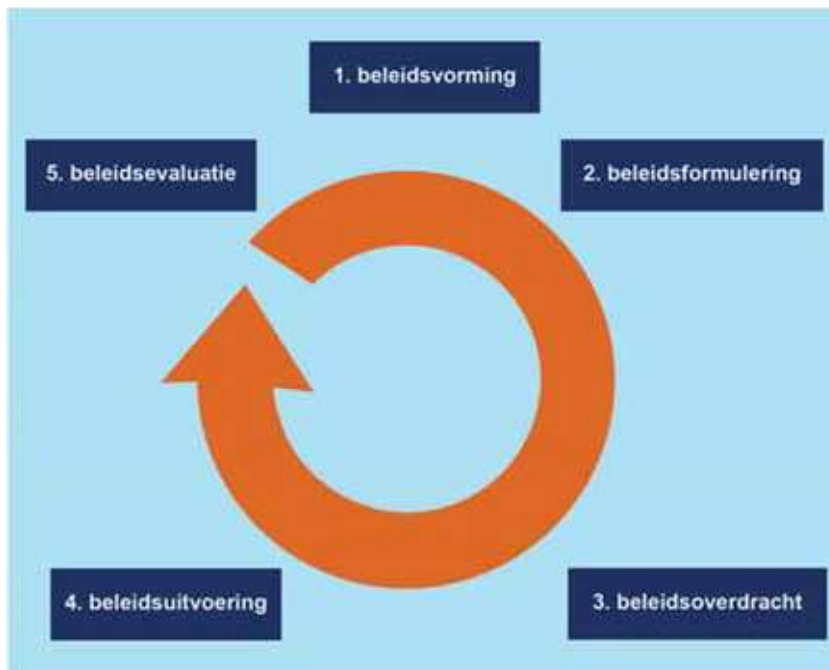
Een winkelketen heeft de laatste twee jaar steeds vaker te maken met diefstal. Het probleem is groot, de winkel draait nauwelijks winst omdat er veel goederen gestolen worden. Het gaat hierbij vooral om goederen die niet beveiligd zijn. In het beleidsplan beschrijft de organisatie de inzet van meer schaduwklanten. Dit zijn mensen die werkzaam zijn bij een beveiligingsbedrijf, maar ingezet worden als klant om potentiële daders op te sporen. Eerder onderzoek liet zien dat dit een uitstekend middel is om derving terug te dringen.

Probleem voorkomen

Een transportbedrijf levert transporten door heel Europa. Het proces van laden en lossen werkt in elk land anders. In de praktijk betekent dit dat een vrachtwagenchauffeur halsbrekende toeren moet uithalen om in Bulgarije zijn vracht te lossen. In Engeland moet de chauffeur lange vrachtbrieven invullen. Dit papierwerk kost hem veel tijd. Chauffeurs klagen steeds vaker over de moeizame procedures om het transport te lossen. Enkele chauffeurs zijn hierdoor uitgevallen met lichamelijke klachten. Het transportbedrijf wil hierop beleid ontwikkelen om verder ziekteverzuim terug te dringen. In het beleidsplan worden gerichte afspraken vastgelegd met klanten binnen Europa voor een standaardproces van levering.

Opstellen van beleid doorloopt een aantal fasen. Het verloopt als een cyclus: je kunt het vergelijken met het opkomen en ondergaan van de zon. Dit verloopt elke dag op dezelfde manier.

Denkwerk is belangrijk bij het opstellen van beleid. Tenslotte moeten de beleidsmakers van tevoren inschatten hoe ze geld, mensen en middelen verdelen.



beleidscyclus

Fase 1: beleidsvorming

Het management stelt de doelen vast en bepaalt welke activiteiten en middelen nodig zijn om deze doelen te bereiken. Hierin beantwoordt de organisatie dus de vraag: wat willen we, wanneer en met welke middelen bereiken?

Fase 2: beleidsformulering

Het management legt voor verschillende vestigingen of afdelingen en medewerkers vast welke doelen zij in een bepaalde periode moeten realiseren. Deze doelen zijn gebaseerd op de doelen die in fase 1 vastgesteld zijn.

Fase 3: beleidsoverdracht

Het management draagt de doelen over aan de verantwoordelijke personen, die op hun beurt de uitvoerenden inlichten.

Fase 4: beleidsuitvoering

Medewerkers voeren de activiteiten volgens een van tevoren opgesteld schema uit, zodat de gestelde doelen bereikt kunnen worden.

Fase 5: beleidsevaluatie

Het management controleert of de geformuleerde doelen zijn bereikt. Als doelen niet zijn bereikt, worden de oorzaken opgespoord. Het management kan de evaluatieresultaten gebruiken bij het formuleren van nieuw beleid.

- fase 1
De eigenaar van een grote modeketen heeft samen met zijn managementteam als doel voor het komende jaar: een omzetstijging van 10% voor de gehele onderneming.
- fase 2
Elke afdeling moet daaraan een bijdrage leveren. Er moet een omzetstijging gehaald worden van 10%. De afdelingsmanagers zoeken uit wat de bijdragen van de verschillende afdelingen moeten zijn. Zo wordt vastgesteld dat de afdeling Damesmode een omzetstijging van 9% moet halen; voor de afdeling Herenmode is dat 14%; voor de afdeling Baby- en Kindermode is een stijging van 13% mogelijk en de afdeling Sport moet 7% meer omzet behalen.
- fase 3
De afdeling Damesmode heeft als doel 9% omzetstijging te boeken in het komende jaar. De afdelingsmanager overlegt met zijn medewerkers welke acties ze moeten voeren. Goede momenten daarvoor zijn in elk geval de feestdagen en de tijd direct voor de vakantieperiode. Bovendien zijn er twee modeweken gepland waarin de nieuwe collecties van enkele bekende merken centraal staan. Er is overleg geweest met de andere afdelingen over de afstemming van de verschillende acties. Ook is er overeenstemming bereikt over de invoering van een tijdelijke klantenkortingskaart. De klant krijgt dan gedurende een bepaalde periode 10% korting op de aangeschafte artikelen.
- fase 4
De activiteiten worden uitgevoerd.
- fase 5
Aan het eind van het jaar wordt de 'balans opgemaakt'. De acties van de afdeling Damesmode zijn een succes. Vooral de klantenkaart zorgt voor een forse omzetstijging. De sinterklaas- en kerstomzetten vallen wat tegen. De agressieve acties van twee grote concurrenten zijn hiervan waarschijnlijk de oorzaak. Er is een omzetstijging van 8,2% behaald.
Mede door de tegenvallende omzet, haalt de organisatie de omzetstijging van 10% niet.

Een voorbeeld van een situatie die vraagt om de ontwikkeling van nieuw beleid:

Bevoorrading winkels steeds ingewikkelder

<p>De groeiende e-commercemarkt zorgt voor een nog ingewikkelder stadsdistributie. Deze ontwikkeling vraagt dringend om uniforme regelgeving binnen gemeenten. Dat stelt de Raad voor de leefomgeving (Rli) in het adviesrapport 'Nederlandse logistiek in 2040: designed to last', dat is aangeboden aan de minister van Infrastructuur en Milieu. Nederlandse webwinkels</p>	<p>verwerkten volgens het adviesrapport het afgelopen jaar voor 9,8 miljard euro aan bestellingen. Dat betekent dat er iedere dag meer dan 240.000 bestellingen online worden geplaatst. Naar verwachting blijft deze markt groeien. Volgens de onderzoekers wordt de zogeheten last mile-logistiek daardoor steeds complexer.</p>
--	--

bron: Bevoorrading winkels steeds ingewikkelder. Geraadpleegd op 13-5-2014, van www.retailnews.nl/nieuws

11.4 Management

Management betekent het plannen, organiseren en sturen van een organisatie (of van een afdeling) om gestelde doelen te behalen. Jij bent als leidinggevende samen met de andere leidinggevendenden binnen jullie organisatie verantwoordelijk voor dit management. Jullie sturen en beheren de belangrijke processen binnen de organisatie om zo de vastgestelde doelen te bereiken. Het uitgezette beleid binnen de organisatie is hierbij jullie kompas en bepaalt de route waarlangs de organisatie haar doelen wil behalen.

Het **managementproces** bestaat uit een aantal aspecten:

- doelen stellen
- plannen
- uitvoeren
- controleren
- bijsturen/bijstellen.

Doelen stellen

Als leidinggevende ben je verantwoordelijk voor het stellen van doelen binnen jouw afdeling. Om de organisatiedoelstellingen, zoals die vertaald zijn naar jouw afdeling, te realiseren, moeten de nodige werkzaamheden binnen een bepaalde tijdsperiode worden ingepland en uitgevoerd. Het is jouw taak om er voor te zorgen dat je de verschillende werkzaamheden op elkaar afstemt. Daarnaast moet je de werkzaamheden voortdurend controleren, bijsturen en bijstellen waar dit nodig is.

Plannen

Uiteraard ben je afhankelijk van het plannen van werkzaamheden in de tijd. Je maakt een afdelingsplan waarin de werkzaamheden zijn opgenomen.

Uitvoeren

Tijdens de uitvoering van de werkzaamheden ben je als leidinggevende eindverantwoordelijk. Zo let je er bijvoorbeeld op dat het werk niet te veel tijd kost. En dat iedere medewerker de juiste werkzaamheden uitvoert. Je zorgt ervoor dat de werkzaamheden naar behoren worden uitgevoerd. Ook let je erop of alle taken voor iedereen duidelijk zijn, en of de medewerkers in staat zijn om alles uit te voeren.

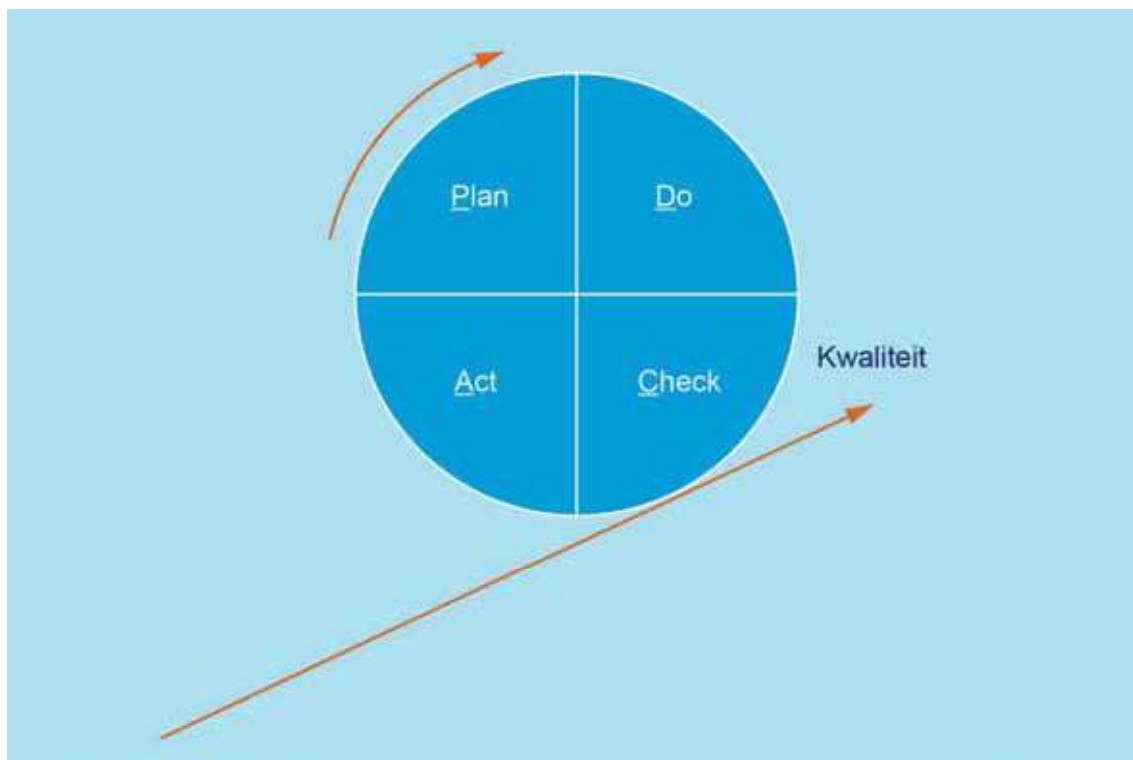
Controleren

Bij het **controleren** worden behaalde resultaten vergeleken met het opgestelde plan. Bij de controle stel je jezelf de vraag of de uitvoering van je plan op die manier verloopt zoals jij dat voor ogen had. Controle kan tussentijds en aan het einde van de uitvoering plaatsvinden.

Bijsturen of bijstellen

Als het uitvoeren van de planning niet gaat zoals je het van te voren hebt vastgelegd, moet er soms worden bijgestuurd of bijgesteld. Met **bijsturen** bedoelen we dat je de uitvoering van het plan aanpast, zodat het uiteindelijke doel wordt bereikt. **Bijstellen** betekent het aanpassen van het plan zelf of van het te bereiken doel, omdat de omstandigheden veranderd zijn.

Je kunt het managementproces ook op andere manieren in beeld brengen. Een veelgebruikt model is de managementcyclus, ofwel de Plan-Do-Check-Act-cyclus (PDCA-cyclus).



PDCA-cyclus

11.4.1 Taken van de managementniveaus

Elk managementniveau heeft zijn kernactiviteiten.

topmanagement	→	ontwikkelen van een strategie: maken van beleid
middenmanagement	→	beheren van beleid: opdrachten geven en problemen oplossen
lager (operationeel) management	→	uitvoeren van het beleid: er voor zorgen dat de gestelde doelen worden gehaald

De taak van het topmanagement is het vormen van een strategie, het maken van beleid. De strategievorming is de wijze waarop de organisatie zijn organisatiedoelstellingen wil bereiken. Dit is een voortdurend proces. Om de strategie te bepalen, kan het management zich drie hoofdvragen stellen:

1. Wat doen we?
2. Voor wie doen we het?
3. Hoe en waarin kunnen we uitblinken?

Welke koers vaart een organisatie en waarom? Een **strategische planning** bepaalt de richting van een organisatie. In de strategische planning staat wat de organisatiedoelstellingen zijn op welke termijn, bijvoorbeeld over drie of vijf jaar. Deze geeft duidelijkheid over de besluitvorming. Een strategische planning richt zich op het toewijzen van middelen, kapitaal en mensen om deze koers vorm te geven.

kapitaal	→	kosten en opbrengsten van een organisatie In een winst-en-verliesrekening breng je dit in kaart.
mensen	→	personeel dat werkzaam is binnen de organisatie en de klanten waarmee de organisatie samenwerkt Hierbij stel je de vraag: hebben we voldoende menskracht om de geplande organisatiedoelstelling te behalen?
middelen	→	middelen die je als organisatie nodig hebt om het werk te verrichten bijvoorbeeld machines, als het gaat om een productiebedrijf, of vrachtwagens bij een transportbedrijf

Het middenmanagement dat direct onder het topmanagement valt, heeft als taak om groepen mensen binnen de organisatie aan te sturen. Middenmanagers geven dagelijks leiding aan een bepaalde afdeling binnen de organisatie die onder hun verantwoordelijkheid valt. Een voorbeeld is de manager van de afdeling Klantencontacten bij een transportbedrijf. De middenmanager is verantwoordelijk voor de verdeling van geld, machines of materialen over groepen mensen of over projecten. De middenmanager heeft als taak om zaken af te stemmen met het lager (operationeel) management.

Een operationeel manager stuurt het primaire proces aan. Dit betekent dat hij de taken aan de mensen op de werkvloer overdraagt. Hij begeleidt de medewerkers op de werkvloer en geeft waar nodig aanwijzingen om het primaire proces goed te laten verlopen. Hij beoordeelt hierbij de individuele prestatie van elke medewerker.

11.4.2 Managementbenaderingen

Er bestaan verschillende managementbenaderingen.

Twee bekende zijn:

- management by objectives
- management by exception.

11.4.3 Management by objectives

Bij **management by objectives (MBO)** geeft een manager individueel gericht leiding. Je sluit dan aan bij de behoefte van die specifieke medewerker. De taken en het salaris liggen vast, maar de manier van leidinggeven niet. Die sluit aan op de specifieke wensen en behoefte van de individuele medewerker.

Management by objectives is een aanpak waarbij er een balans wordt gezocht tussen de doelen van medewerkers en de doelen van de organisatie. De kern van deze managementbenadering is het met elkaar doelen stellen en de behaalde resultaten terugkoppelen. Stellen van uitdagende, maar haalbare doelen bevordert de motivatie en het zelfvertrouwen van medewerkers. Door het verhogen van de betrokkenheid, krijgen managers de ruimte om zich te richten op nieuwe ideeën. Dit draagt bij aan de ontwikkeling en doelstellingen van organisaties.

Deze manier van leidinggeven slaagt alleen als aan deze voorwaarden is voldaan:

- Doelen worden samen met medewerkers vastgesteld.
- Doelen moeten uitdagend en motiverend zijn.
- De manager moet dagelijks feedback over de stand van zaken op niveau van begeleiding en ontwikkeling geven, in plaats van vaststaande gegevens die de medewerker in een rapport terugziet.
- Belonen (erkenning, waardering en/of prestatiebeloning) voor het behalen van de beoogde doelen is een vereiste.
- Uitgangspunt is groeien en ontwikkelen en niet 'afrekenen'.

In de praktijk ziet MBO er zo uit:

- stap 1: bepalen of bijsturen van organisatiedoelen
MBO heeft als vertrekpunt strategische- en organisatorische doelen. Deze komen voort uit de missie en visie van een organisatie. Als de organisatie deze nog niet heeft geformuleerd, heeft het geen zin om de volgende stappen uit te voeren.
- stap 2: organisatiedoelstellingen vertalen naar medewerkers
Om de organisatiedoelen organisatiebreed te maken, is het van belang dat deze worden vertaald naar het niveau van de medewerker. Maak de organisatiedoelen SMART. Het element 'acceptabel' is cruciaal aangezien het gaat om overeenstemming van de doelstellingen tussen medewerkers en de organisatie. Beide partijen moeten de doelen accepteren. Doelstellingen moeten op alle niveaus duidelijk en herkenbaar zijn voor medewerkers.
- stap 3: deelname van medewerkers stimuleren bij het stellen van doelen
Het uitgangspunt is elke medewerker mee te krijgen bij het stellen van persoonlijke doelstellingen die in lijn zijn met de doelstellingen van de organisatie. Dit werkt het beste als doelen en doelstellingen op elk niveau van de organisatie worden besproken en gedeeld, zodat er ook begrip ontstaat waarom bepaalde zaken worden verwacht. Op deze manier kan iedereen de vertaalslag naar zijn eigen situatie maken.
- stap 4: monitoren van de vooruitgang
Omdat de doelen en doelstellingen SMART zijn, zijn ze meetbaar. Bijvoorbeeld als er in een callcenter binnen maximaal zeven minuten een servicegesprek moet zijn afgehandeld en medewerkers breken na 6 minuten en 59 seconden het gesprek af. Bij MBO ondersteun je medewerkers niet op jaarlijks niveau via een functioneringsgesprek. Het is de kunst om elk doel stapsgewijs te ondersteunen in de vorm van coaching vanuit de managers of leidinggevendenden. Creëer een duidelijk tijdspad met voldoende evaluatiepunten zodat de groei en ontwikkeling nauwkeurig kan worden gemonitord.
- stap 5: behaalde prestaties evalueren en belonen.
MBO is ontworpen om op alle niveaus in een organisatie de prestaties te verbeteren. Een uitgebreid evaluatiesysteem binnen een organisatie is dan ook een 'must'. Doordat de doelen en doelstellingen SMART zijn geformuleerd, is het relatief eenvoudig om te evalueren. Medewerkers worden beoordeeld en beloond op hun behaalde prestaties in relatie tot de gestelde doelen en doelstellingen. Daarbij hoort ook de juiste feedback. MBO gaat over waarom, wanneer, en hoe doelstellingen worden gerealiseerd.

Drogisterij Santos wil volgend jaar een omzetgroei van 10% realiseren. De directie roept alle commercieel managers bij elkaar. Elke commercieel manager heeft een target: een bepaalde omzet die hij per jaar binnen moet halen. Als hij deze target haalt, krijgt hij een bonus. De directie stelt voor om deze targets voor volgend jaar met 10% te verhogen. Het is erg belangrijk dat het bedrijf Santos blijft groeien, zodat alle kosten betaald kunnen worden. De bonus wordt ook met 10% verhoogd. De commercieel managers zijn over het algemeen enthousiast. Zij begrijpen waarom het belangrijk is dat het bedrijf blijft groeien en ze zien het als een persoonlijke uitdaging om dit te realiseren.

De doelen van de organisatie worden vertaald naar de lagere niveaus, bijvoorbeeld eerst naar het niveau van een bepaalde afdeling en binnen die afdeling naar het individuele niveau van de medewerkers.

Er bestaan drie varianten van management by objectives:

- Bij de autoritaire variant worden de doelen en de wijze waarop ze worden bereikt, bepaald door een hogere manager.
- In de samenwerkingsvariant worden de doelen en de wijze waarop ze worden bereikt, in onderling overleg opgesteld.
- Bij de neutrale variant worden de doelen in overleg opgesteld, maar de precieze invulling en de wijze waarop ze worden bereikt, worden bepaald door een lagere manager.

11.4.4 Management by exception

Management by exception (MBE) stelt doelen met daaraan gekoppelde grenzen. De medewerkers kunnen binnen die grenzen hun voortgang bijsturen en controleren. Om efficiënt en effectief gebruik te maken van managementaandacht, worden verantwoordelijkheden gedelegeerd. Medewerkers hebben eigen speelruimte om hun doelen te behalen. Het gevolg hiervan is dat medewerkers grote zelfstandigheid hebben om taken uit te voeren. Zij rapporteren aan het management.

Pas als de grenzen op een bepaald niveau overschreden dreigen te worden, wordt het management ingeschakeld. De manager grijpt dan op bestuurlijk niveau in waar dit nodig is.

De implementatie van management by exception zorgt voor efficiënt gebruik van de tijd van het management. De tijdsinvestering voor het management wordt verminderd, zij hoeven de taken van medewerkers minder te controleren en kunnen erop vertrouwen dat de besluiten binnen de organisatie op de juiste wijze worden genomen.

Management by exception heeft als nadeel dat er bij het management minder controlemogelijkheden zijn. Op het moment dat controle nodig is, moet er direct worden ingegrepen.

11.4.5 Besluitvorming

Besluitvorming is een belangrijk aspect van het managementproces. Soms neem je kleine beslissingen, soms grote. Bij het nemen van een bepaalde beslissing, weeg je af wat de voor- en nadelen hiervan zijn.

Elk managementniveau heeft zijn eigen soort beslissingen.

Strategische beslissingen

Strategische beslissingen neemt de leiding van een onderneming (eigenaar, directie of management). Deze beslissingen hebben vaak te maken met de plaats in de markt die het bedrijf nu heeft en de plaats die het in de toekomst wil innemen. Dit soort beslissingen heeft invloed op de toekomstige doelen en plannen van de onderneming. Vaak heeft een strategische beslissing invloed op de langere termijn.

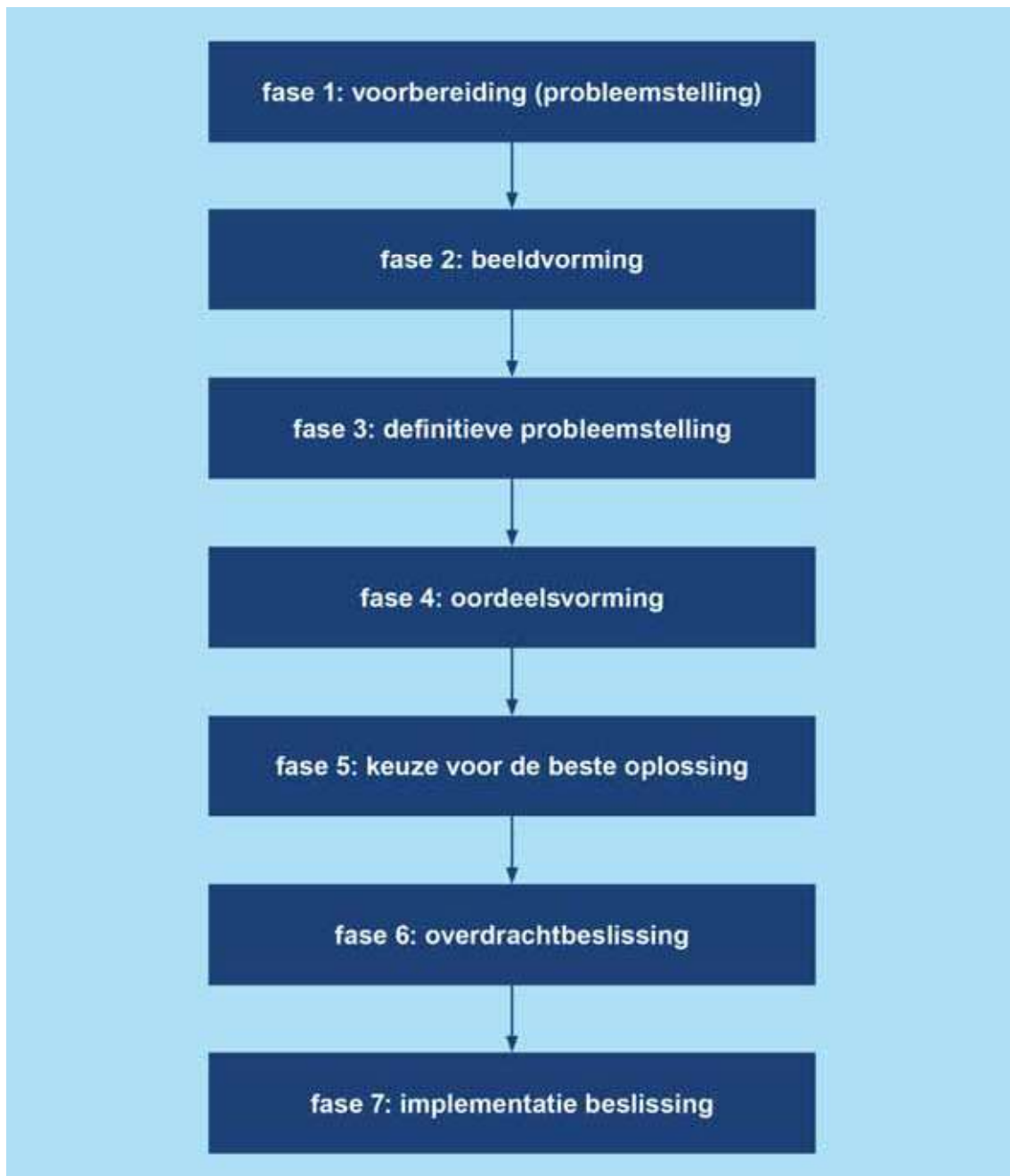
Organisatorische beslissingen

Organisatorische beslissingen worden genomen om strategische beslissingen te kunnen uitvoeren. Strategische beslissingen hebben meestal veranderingen tot gevolg. De onderneming moet in de richting van die veranderingen worden gestuurd. Dit gebeurt op organisatorisch niveau door de directie of de ondernemer, maar er wordt wel overlegd met lagere leidinggevenden.

Uitvoerende beslissingen

Uitvoerende beslissingen gaan over praktische zaken en handelingen die nodig zijn om de strategische en de organisatorische beslissingen uit te voeren. Uitvoerende beslissingen worden genomen door het lagere management. Naar eigen inzicht kunnen zij hun medewerkers in die beslissingen betrekken.

Aangezien je als leidinggevende dagelijks beslissingen moet nemen, is het belangrijk dat je dit zorgvuldig doet. Beslissingen hebben namelijk altijd gevolgen: voor een medewerker, voor een hele afdeling of voor het hele filiaal of de onderneming. Beslissingen moeten in het verlengde van de gestelde doelen liggen. Met andere woorden: de beslissingen moeten een bijdrage leveren aan het behalen van de gestelde doelen. Omdat je vaak moet kiezen uit vele mogelijkheden en rekening moet houden met allerlei factoren, bestaan er beslissingsmodellen die als hulpmiddel kunnen dienen. Een **beslissingsmodel** laat zien welke fasen je doorloopt als je een beslissing neemt. Een beslissingsmodel kun je onderverdelen in de volgende fasen:



beslissingsmodel

Fase 1: voorbereiding

Voordat je ergens een beslissing over kunt nemen, moet je het probleem of dilemma nauwkeurig formuleren: de probleemstelling. In deze fase is de probleemstelling nog voorlopig. In de volgende fasen kan namelijk nog blijken dat het probleem toch wat anders in elkaar steekt.

Fase 2: beeldvorming

Nu het probleem is gedefinieerd, probeer je je daarvan een beeld te vormen. Door gesprekken of observaties kun je controleren of het probleem overeenkomt met de formulering.

Fase 3: definitieve probleemstelling

Aan de hand van je bevindingen in fase 2, kun je nu de definitieve probleemstelling formuleren. Als het nodig is, pas je de probleemstelling uit fase 1 aan.

Fase 4: oordeelsvorming

In deze fase zoek je naar mogelijke oplossingen voor het probleem. Je draagt zoveel mogelijk oplossingen aan.

Fase 5: keuze voor de beste oplossing

Je selecteert de beste oplossing uit de in fase 4 genoemde mogelijkheden. Dit doe je door de voor- en nadelen van elke oplossing op een rij te zetten. Dit is geen simpele optelsom. Soms kan één nadeel zwaarder wegen dan tien voordelen. Je moet het belang van een voor- of nadeel dus laten meewegen.

Fase 6: overdracht beslissing

Nadat je een beslissing hebt genomen, moet je nog een heel belangrijke stap nemen, namelijk: het overdragen van je beslissing. Al is je beslissing nog zo goed, als je haar niet zorgvuldig overdraagt, blijft het probleem gewoon bestaan. Informeer alle betrokkenen en maak duidelijke afspraken. Zet eventueel op papier wie waarvoor verantwoordelijk is. Als tijd een rol speelt, moet je aan de afspraken ook een bepaalde termijn verbinden.

Fase 7: implementatie beslissing

Tijdens het doorvoeren van de beslissing, controleer je af en toe of de situatie al is verbeterd. Na een afgesproken periode evalueer je de beslissing met de betrokkenen. Als het probleem niet is opgelost, bespreek je waardoor dit komt. Het is jouw taak om op zo'n moment bij te sturen.

Als er eenmaal een beslissing is genomen, dan is het belangrijk dat je er ook voor zorgt dat deze beslissing bekend wordt gemaakt. De medewerkers voor wie de beslissing gevolgen hebben, moeten op de hoogte worden gesteld.

Communicatie speelt natuurlijk ook al een rol in het besluitvormingsproces. Als er een besluit moet worden genomen over een bepaald onderwerp, dan is het verstandig om de mensen die uiteindelijk met het besluit moeten werken om advies te vragen. Beslissingen waar iedereen van op de hoogte is, hebben een grotere kans om succesvol te zijn.

Een goed doordachte en zorgvuldig geformuleerde oplossing of plan kan op veel weerstand stuiten en slecht worden uitgevoerd als degenen die het moeten uitvoeren, het niet accepteren.

Het is dus altijd van belang dat de boodschap die je overbrengt inhoudelijk klopt en dat je deze op overtuigende wijze brengt. Belangrijk is dat er ook draagvlak voor bestaat en dat mensen zich kunnen vinden in de oplossing.

Maar ook het omgekeerde geldt: een volledig geaccepteerde oplossing is niet effectief als de kwaliteit ervan beneden peil is. Dwing jezelf dus om altijd te kijken naar zowel de inhoud van de boodschap als de manier waarop deze gebracht wordt.

Dit wordt ook wel de **Wet van Maier** genoemd:

Wet van Maier

$E = K \times A$ (Effect = Kwaliteit x Acceptatie)

Een kwalitatief uitstekend advies heeft geen enkel effect als het niet wordt geaccepteerd. Maar ook het omgekeerde geldt: een volledig geaccepteerd advies is niet effectief als de kwaliteit ervan beneden peil is.

Verwerkingsopdrachten

1. Maak de volgende doelen SMART:

Een leidinggevende wil dat zijn commercieel manager efficiënter gaat werken.

De tevredenheid van medewerkers moet toenemen.

2. Sanne is filiaalmanager van Big is Beautiful, een kledingwinkel voor dames met grotere maten. Ze geeft leiding aan een team van vier medewerkers. Ze vindt het belangrijk dat haar medewerkers goed samenwerken en klantgericht denken. Ze is voorstander van management by objectives. Formuleer een doel waarop Sanne kan sturen.

3. Sanne wil een aantal van haar taken delegeren aan Tessa, een medewerkster die al twee jaar ervaring heeft. Past het delegeren van taken aan Tessa in de theorie van management by objectives? Leg je antwoord uit.

4. Shoes for ever is een keten van schoenenwinkels. Er wordt een nieuw filiaal geopend. De opening van dit nieuwe filiaal staat gepland over veertien maanden. Wat voor soort doel is dit?

- A kortetermijndoel
- B middellangetermijndoel
- C langetermijndoel

5. Peter is algemeen directeur van een autobedrijf. Hij wil het managementproces in beeld brengen. Dat doet hij met behulp van de Plan-Do-Check-Act-cyclus. Leg uit hoe je met behulp van de Plan-Do-Check-Act-cyclus het managementproces in beeld kunt brengen.

6. Monique wil in haar kapsalon graag een leestafel inrichten en een gescheiden wachtruimte creëren waarin klanten zich vermaken tijdens het wachten. In de huidige pand is hier geen ruimte voor. Er moet dus een kleine verbouwing plaatsvinden om dit mogelijk te maken. Monique denkt aan het plaatsen van een scheidingswand. Ze heeft er niet direct een heel duidelijk beeld bij. Er moet ook een goed koffiezetapparaat komen, zodat de klanten een kopje koffie kunnen drinken. Monique heeft voor de verbouwing een budget beschikbaar gesteld. Voor het aanschaffen van de benodigdheden gebruikt Monique de volgende zeven stappen van het beslissingsmodel:

- fase 1: voorbereiding (probleemstelling)
- fase 2: beeldvorming
- fase 3: definitieve probleemstelling
- fase 4: oordeelsvorming
- fase 5: keuze voor de beste oplossing
- fase 6: overdracht beslissing
- fase 7: implementatie beslissing.

Beschrijf welke stappen uit het beslissingsmodel genomen moeten worden. Noteer bij iedere stap welke zaken belangrijk zijn en beschrijf hoe Monique haar medewerkers bij de besluitvorming betreft.

-
-
-
-
-
-
-
-
8. Mischa heeft de verkoopcijfers van zijn winkel vergeleken met andere filialen. Hij ziet dat de omzet van de andere winkels een stuk hoger is. Dit lijkt te komen door het feit dat deze winkels 's avonds tot acht uur open zijn, terwijl zijn winkel maar tot half zes open is. Mischa besluit ook zijn winkel twee en half uur langer open te houden.
- De nieuwe sluitingstijd is nu twee weken van kracht, maar hij merkt erg veel onrust bij zijn medewerkers. De medewerkers die de avondshift werken, lijken ook erg ongemotiveerd. Leg met behulp van de wet van Maier uit hoe het kan dat de medewerkers tijdens de avondshift ongemotiveerd zijn.
-
-
-
-
-
-
-
-

Controlevragen

1. Leg de relatie tussen doelen, beleid en management uit.

2. Welke kernactiviteit hoort bij welk managementniveau? Verbind het managementniveau met de bijbehorende kernactiviteit.

managementniveau	kernactiviteit
topmanagement	beheren van beleid: opdrachten geven en problemen oplossen
middenmanagement	uitvoeren van het beleid: ervoor zorgen dat de gestelde doelen worden gehaald
lager management	ontwikkelen van een strategie: maken van beleid

3. Welke fasen van beleid zijn er?

4. Een doel moet altijd SMART zijn. Wat betekenen de letters in het woord SMART?

5. Zet de stappen van het managementproces in de juiste volgorde:
controle – plannen – bijstellen/ bijsturen – doelen stellen – uitvoeren

6. Leg kort uit wat de Plan-Do-Check-Act-cyclus inhoudt.

7. Geef aan welk soort doelen er vastgesteld worden door top-, midden- en het lager management.

8. Wat is de missie van een bedrijf?

9. Wat is de visie van een bedrijf?

10. Wat wordt bedoeld met het SMART maken van doelen?

11. Wat is management by objectives?

12. Zet de fasen van het beslissingsmodel in de juiste volgorde:
oordeelsvorming – beeldvorming – implementatie beslissing – keuze voor de beste oplossing – definitieve probleemstelling – voorbereiding – overdracht beslissing

13. Wat is een andere benaming voor een organisatiedoelstelling?

14. Wat houdt de wet van Maier in?

15. Jesse is eigenaar van een recent opgestarte uitgeverij. Hij zit vol ideeën en wil die het liefst zo snel mogelijk invoeren. Het implementeren van nieuwe plannen kan stuiten op weerstand bij de medewerkers. De formule $E = K \times A$ geeft aan of een plan met het gewenste resultaat uitgevoerd kan worden. Waarvoor staat de A in deze formule?

- A argumenten
- B aandacht
- C acceptatie

12 Communicatie

In je werk al leidinggevend heb je veel te maken met situaties waarin je afhankelijk bent van samenwerking met medewerkers en klanten. Communicatie speelt hierin een belangrijke rol. De manier waarop je met medewerkers communiceert, bepaalt in grote mate het halen van de bedrijfsresultaten.

In dit hoofdstuk komen de volgende onderwerpen aan bod:

- Wat is communicatie?
- communicatievormen
- gesprekstechnieken
- communicatielijnen
- communicatiemiddelen
- communicatie op de werkvloer.

Uit de praktijk

Loes is een zeer gemotiveerde verkoopmedewerker. Zij is altijd vrolijk in de contacten met haar klanten en collega's, wil graag nieuwe dingen leren en stelt veel vragen. Twee weken geleden ontstond er een meningsverschil tussen Loes en Ria, een collega in het team. Ria wilde een dienst ruilen met Loes. Dat ging Loes niet lukken, en zij gaf duidelijk aan waarom dat niet mogelijk was. Ria reageerde er niet op. De dag daarna reageerde Loes kortaf: ze was prikkelbaar en leek minder gemotiveerd in haar werk. Jacqueline, haar leidinggevende, begrijpt dat Loes nog met het voorval in haar maag zit. Jacqueline besluit om in overleg te gaan met Loes en Ria om de situatie op te lossen.

1. Plaats het proces van communicatie in een communicatieschema.
2. Geef een voorbeeld van een open vraag die Jacqueline aan Loes en Ria kan stellen om het gesprek te starten.
3. Jacqueline wil Loes graag laten weten dat zij tevreden is over haar werkzaamheden. Geef een voorbeeld van informele feedback die zij aan Loes kan geven.
4. Is er in het gesprek sprake van formele of informele communicatie?
5. Is er in het gesprek sprake van formele of informele communicatie?

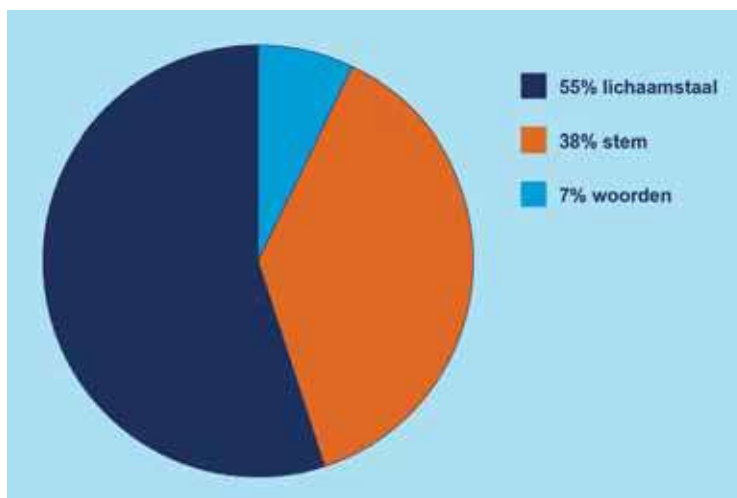
12.1 Wat is communicatie?

Communicatie is het bewust of onbewust overbrengen en uitwisselen van informatie tussen individuen en groepen van twee of meer personen. We communiceren door middel van spraak, schrift, beeld en lichaamstaal.

Dat wat je zegt, moet overeenstemmen met je lichaamstaal. Als je bijvoorbeeld heel vrolijk kijkt, terwijl je een droevige boodschap aankondigt, dan is je lichaamshouding niet in overeenstemming met je boodschap.

We noemen dit congruentie. **Congruentie** wil zeggen dat je non-verbale houding, je lichaamstaal, moet kloppen met datgene dat je vertelt.

Wanneer woorden, lichaamstaal en stem niet congruent zijn, dan wordt er door de luisteraar meer waarde gehecht aan de taal van het lichaam (55%). De betekenis van de stem telt dan voor 38% en woorden voor slechts 7% mee. Maar uiteindelijk draait het natuurlijk om de inhoud, de boodschap.



communicatie

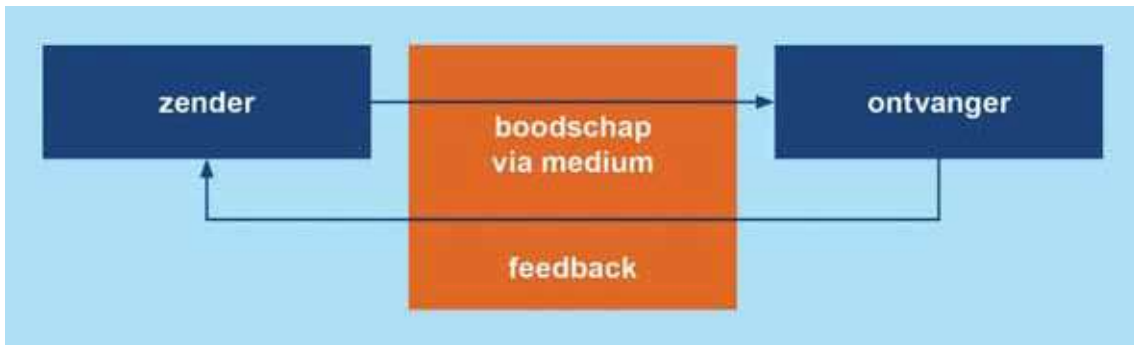
Para-linguïstische communicatie heeft te maken met stemgebruik, hoe je iets zegt. Hierbij kun je denken aan klankkleur, volume, uitspraak en accent. Het gaat er hierbij niet zo zeer om wat je zegt, maar hoe je het zegt. 'Het is de toon, die de muziek maakt' is een bekende uitdrukking. Communicatie vindt plaats tussen een zender die een boodschap afgeeft en een ontvanger die de boodschap ontvangt. In een schema ziet dat er als volgt uit:

Communicatie vindt dus plaats tussen twee of meer personen. Wat er op dat moment plaatsvindt, noem je het **communicatieproces**. De hoofdrolspelers in dit proces zijn: de zender en de ontvanger. De zender brengt de boodschap over aan de ontvanger. De boodschap zet hij om in een code. Dit wil zeggen dat hij de boodschap in gesproken taal of in gebaren(taal) communiceert naar de ontvanger.

Je kunt het communicatieproces onderverdelen in drie fasen:

- fase 1: zenden van de boodschap (door de zender)
- fase 2: ontvangen, begrijpen en accepteren van de boodschap (door de ontvanger)
- fase 3: terugkoppelen (door de ontvanger).

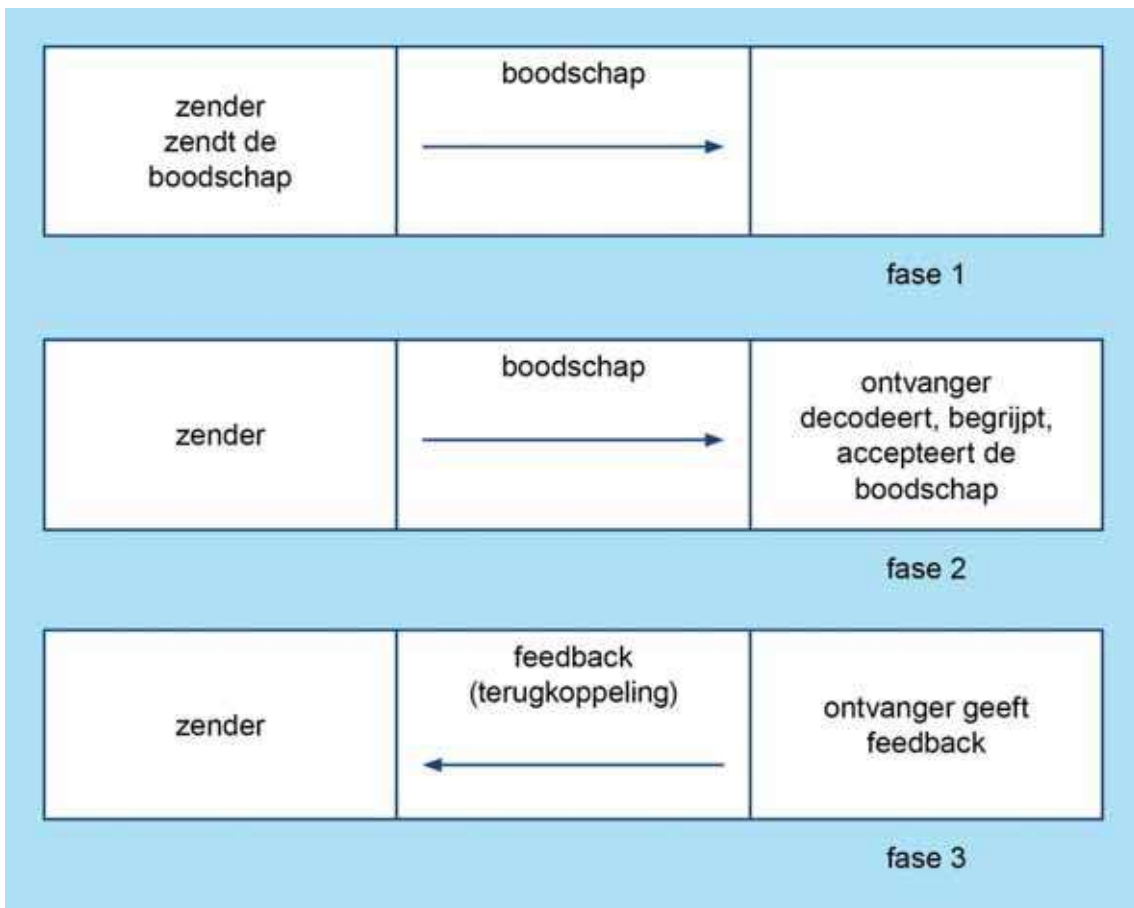
In een schema ziet het communicatieproces er zo uit:



communicatieproces

De zender is diegene die de boodschap zendt en de ontvanger is diegene die de boodschap ontvangt.

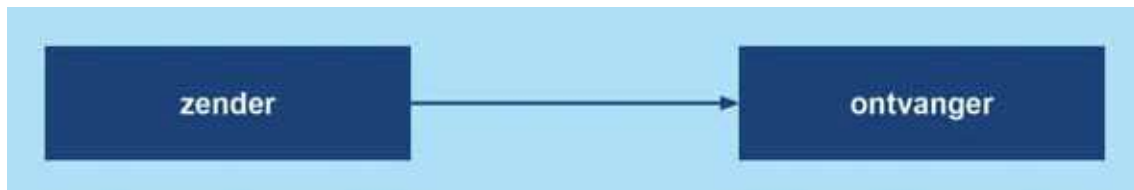
Om de boodschap te begrijpen, moet de ontvanger de boodschap **decoderen**. Dit betekent dat de ontvanger de boodschap ontcijfert om de boodschap te begrijpen.



decoderen en feedback geven

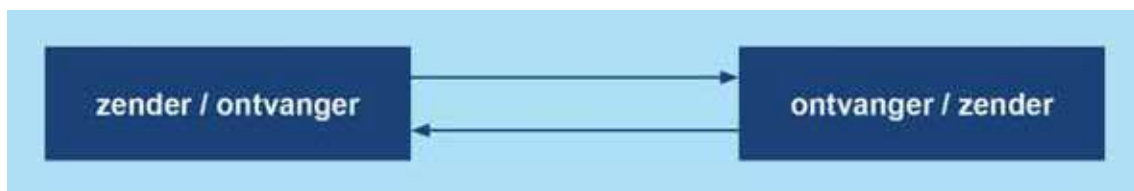
12.1.1 Een- en tweezijdige communicatie

Bij **eenzijdige communicatie** is er sprake van eenrichtingsverkeer in de communicatie. Je luistert naar een boodschap, maar je kunt er niet op reageren. Je luistert bijvoorbeeld naar een gesprek van twee medewerkers of je leest een e-mail.



eenzijdige communicatie

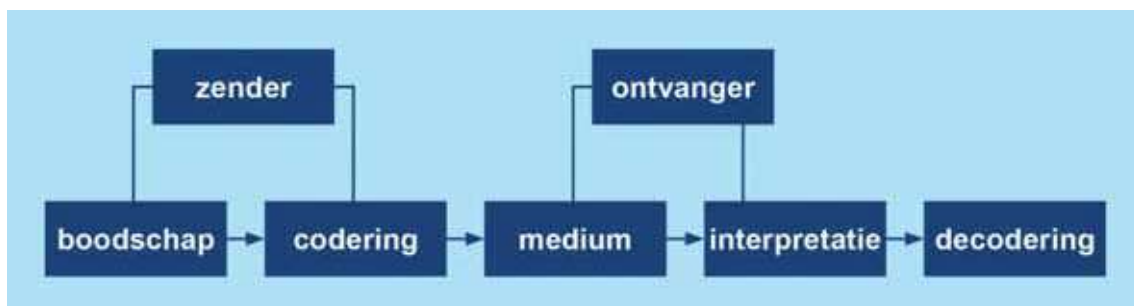
In een gesprek ben je zelf zowel zender als ontvanger. Een medewerker kan jou bijvoorbeeld iets vragen en jij kunt daarna die medewerker weer iets uitleggen. De rollen van ontvanger en zender in een gesprek wisselen elkaar af. In een gesprek is dus sprake van **tweezijdige communicatie**. Het ene moment ben je de zender en het andere moment ben je de ontvanger van informatie.



tweezijdige communicatie

De zender moet de gecodeerde boodschap via een medium overbrengen aan de ontvanger. Onder een **medium** verstaan we een communicatiemiddel waarlangs we een boodschap communiceren. Dat kan zijn een krant, televisie, internet, tijdschrift. Een boodschap wordt via een medium overgebracht naar de ontvanger.

Als we de stappen van het communicatieproces achter elkaar zetten, ziet het zo uit:



communicatieproces

In sommige gevallen ontstaat er **ruis** in het communicatieproces. Ruis wil zeggen dat er **miscommunicatie** ontstaat omdat de boodschap niet ontvangen wordt zoals deze bedoeld is.



ruis

Een voorbeeld van ruis is dat de ontvanger op het moment dat hij de boodschap ontvangt, afgeleid is of dat hij geen zin of tijd heeft om naar de zender te luisteren. Op zo'n moment ontstaat er ruis. Met ruis doelen we ook op zaken die afleiden in de ruimte waar gecommuniceerd wordt. Een rumoerige omgeving kan ook zorgen voor ruis in de communicatie. Goede communicatie houdt in dat je geconcentreerd moet luisteren.

12.2 Niveaus van communicatie

Het zenden van een boodschap bestaat uit twee niveaus: inhoudsniveau en betrekkningsniveau.

Het **inhoudsniveau** is de letterlijke tekst van de boodschap die wordt overgedragen: de letterlijke boodschap.

Als je wilt dat de deur wordt gesloten, zeg je bijvoorbeeld: "Doe de deur dicht." De inhoud van de boodschap is 'de deur sluiten'.

Het **betrokkingsniveau** is het niveau waarop de boodschap wordt overgedragen: de manier waarop dit wordt gedaan.

Op het betrekkningsniveau krijgt de boodschap zijn eigenlijke betekenis. Je kunt een vraag bijvoorbeeld vriendelijk stellen: "Wil je de deur dichtdoen?" Je kunt dezelfde boodschap ook op een commanderende wijze stellen: "Doe die deur dicht!" De inhoud is nog steeds hetzelfde, maar de manier waarop is totaal verschillend.

Bij een vergadering spelen op inhoudsniveau vaak veel kwesties, bijvoorbeeld het uitvoeren van een nieuw winkelbeleid. Op inhoudsniveau bespreek je het beleid met je medewerkers. Op betrekkningsniveau is duidelijk dat jij als leidinggevende uitlegt wie waarvoor verantwoordelijk is in de aanpak. De wijze waarop je over het beleidsplan overlegt, wordt bepaald door het betrekkningsniveau.

Oscar is eigenaar van een horecaonderneming. Hij vraagt Henk, een medewerker, om even in zijn kantoor te komen. Als Henk binnenkomt, is Oscar geconcentreerd aan het lezen. Hij merkt wel dat Henk binnenkomt en de deur niet goed achter zich sluit. Hij zegt nogal kortaf tegen Henk: "He, joh, doe die deur eens dicht!" Hierdoor denkt Henk: Oei, die is boos, wat heb ik verkeerd gedaan? Als Oscar uiteindelijk opkijkt, blijkt dat hij helemaal niet boos is, maar heel geconcentreerd met zijn werkzaamheden bezig was: "Ha Henk, ga even zitten. We zouden het nog over je verlofaanvraag hebben. Wanneer wil je verlof opnemen?"

12.2.1 Referentiekader

Wil de boodschap effect hebben, dan moet de ontvanger de boodschap accepteren. Vaak luister je naar een boodschap vanuit je eigen standpunt. Dit gebeurt onbewust. Het heeft te maken met je achtergrond, ervaring en cultuur die bepalen hoe je onbewust tegen zaken aankijkt en informatie interpreteert. Hoe je informatie verwerkt, wordt bepaald door je **referentiekader**. Dit is het geheel van gewoonten, regels en normen waarop de ontvanger zich in zijn handelen en denken richt. Bij het accepteren van een boodschap, speelt het referentiekader van de ontvanger een belangrijke rol. Zoals de zender op verschillende niveaus een boodschap zendt, luistert de ontvanger ook op verschillende niveaus. Door in communicatie rekening te houden met je eigen referentiekader en dat van de ander, voorkom je miscommunicatie.

12.2.2 Wanneer is communicatie geslaagd?

Communicatie slaagt als de ontvanger de boodschap op dezelfde manier opvat als de zender die bedoeld heeft. Ze moeten elkaar begrijpen. Om misverstanden zoveel mogelijk uit te sluiten, moet de ontvanger regelmatig terugkoppelen naar de zender. Dit betekent dat de ontvanger aangeeft of hij de boodschap goed begrepen heeft.

12.3 Gesprekstechnieken

Bij het voeren van gesprekken met je medewerkers is het handig om een aantal **gesprekstechnieken** te beheersen.

Voorbeelden van gesprekstechnieken zijn:

- luisteren, samenvatten, doorvragen (LSD-techniek)
- stilte laten vallen
- vragen stellen
- feedback geven.

12.3.1 Luisteren, samenvatten, doorvragen

Het is dus van belang dat je in communicatie met anderen steeds voor terugkoppeling zorgt. Dat kun je onder andere bereiken door de **LSD-techniek**. De letters LSD staan voor luisteren, samenvatten en doorvragen.

Goed luisteren is een kunst. Je let goed op wat je gesprekspartner zegt. Onder luisteren valt ook het 'oppikken' van non-verbale communicatie, zoals de manier van kijken, gebaren of lichaamshouding. Als je goed luistert, is de kans dat je de boodschap juist interpreteert, het grootst.

Je kunt een boodschap alleen juist opvatten als je de inhoud begrijpt (de woorden kent) en de bedoeling ervan inziet. Je kunt controleren of je iets goed hebt begrepen door bijvoorbeeld de boodschap samen te vatten en te vragen of dit is wat de ander bedoelt. Door de boodschap van de ander samen te vatten, kun je controleren of je die boodschap goed hebt begrepen.

De functies van samenvatten zijn:

- controleren of en/of laten merken dat je de boodschap hebt begrepen
- stimuleren van de ander om door te praten
- ordenen van het gesprek en de informatie.

Doorvragen houdt in dat je doorgaat op de boodschap die de zender heeft verzonden. Bijvoorbeeld als je in een gesprek iets niet snapt, kun je het beste doorvragen. Vraag om verheldering of meer uitleg. Hierdoor vergroot je de kans op een juiste interpretatie van de boodschap.

12.3.2 Stilte laten vallen

Als je een gesprek voert met een medewerker en vooral informatie wilt verzamelen, kan het nuttig zijn om af en toe een stilte te laten vallen. Nadat de medewerker je iets heeft verteld, wacht je bijvoorbeeld een aantal seconden met je reactie. De kans is groot dat de medewerker in die seconden nog waardevolle aanvullende informatie geeft. Dit wordt de **vierseconden-regel** genoemd.

Door goed te luisteren, pas je actief luisteren toe. Je hebt optimale aandacht in het gesprek. Hierdoor verloopt het gesprek beter. Het is belangrijk dat je actief luistert en dat je je inleeft in de situatie van de ander. Je neemt dan een empathische houding aan. **Empathie** is een ander woord voor inlevingsvermogen.

Kenmerken van **actief luisteren** zijn:

- open houding aannemen
- oogcontact maken
- mimiek
- de ander laten uitspreken
- hummen of ja knikken
- aantekeningen maken
- vragen stellen
- parafraseren (samenvatten)
- reflecteren.

12.3.3 Vragen stellen

Door het stellen van de juiste vragen, kun je ook veel informatie krijgen. Twee belangrijke soorten vragen zijn open vragen en gesloten vragen.

Een **open vraag** is een vraag waarop een enigszins uitgebreid antwoord moet worden gegeven. Open vragen kunnen niet met slechts 'ja' of 'nee' worden beantwoord. Deze vragen worden ook wel W/H-vragen genoemd, omdat ze beginnen met de letter 'w' of 'h': wat, wie, welke, wanneer, hoe enzovoort. Wil je veel informatie vergaren, dan kun je het best open vragen te stellen.

Een **gesloten vraag** is een vraag die (bijna) alleen met 'ja' of 'nee' kan worden beantwoord. Gesloten vragen beginnen vaak met een werkwoord: Heb jij ... Weet jij ... Kun jij ... enzovoort. Heb je voldoende aan alleen 'ja' of 'nee' als antwoord op je vragen, dan is het stellen van gesloten vragen een goede manier.



Stel:

- korte vragen: lange vragen zorgen voor verwarring en onduidelijkheid
- begrijpelijke vragen
- je vragen nauwkeurig
- je vragen doelgericht: als je niet precies weet wat je wilt vragen, weet de ander niet wat hij moet antwoorden
- één vraag tegelijk
- geen vraag als je eigenlijk liever iets wilt zeggen.



In de online module *Vragen stellen* leer je meer over de verschillende vraagsoorten en hoe je deze toepast .

12.3.4 Feedback geven

Door goed op de ander te letten, zie je of de ander de boodschap begrepen heeft. Dit gebeurt voor een gedeelte onbewust. Door een oogopslag, een gezichtsuitdrukking, met het hoofd knikken of schudden, laat de ontvanger al snel een reactie zien. Daarnaast kan de ontvanger bewust reageren op de boodschap en daarmee controleren of hij deze goed begrepen heeft. Uit de reacties van de ontvanger kan de zender opmaken of en hoe de boodschap bij de ontvanger is overgekomen. Deze

informatie noem je **feedback**. Feedback betekent letterlijk 'terugkoppeling'. De zender moet goed op de feedback van de ontvanger letten. Hij moet de signalen serieus nemen en er op ingaan. Het is niet mogelijk om niet te communiceren.

Om feedback effectief te geven en te ontvangen, kun je verschillende modellen gebruiken. Dit voorkomt dat je de ander kwetst en het zorgt ervoor dat de boodschap zuiver blijft. Toch kan een boodschap soms heel anders overkomen dan de bedoeling is. Dat las je al in het voorbeeld van Oscar. Eén van de modellen die je kunt gebruiken is de INGE-methode.

INGE-methode

De **INGE-methode** is een methode om effectief feedback te geven:

- ik: Houd de feedback bij jezelf, spreek altijd in de ik-vorm.
Voorbeeld: "Ik vind het vervelend dat jij mij nog niet hebt gebeld." in plaats van: "Jij belt mij ook nooit!"
- nu: Houd de feedback in het heden. Spreek niet over zaken die al gepasseerd zijn.
Voorbeeld: "Ik vind het lastig dat jij vandaag te laat bent gekomen".
- gedrag: Spreek een persoon altijd aan op zijn gedrag. Geef dus feedback op hoe de persoon zich gedraagt, niet op wie hij is als persoon.
Voorbeeld: "Ik vind het prettig dat jij je werk zo goed voorbereid en dat je je inzet voor het resultaat." en niet: "Ik vind dat jij altijd met je werk bezig bent."
- effect: Spreek het effect uit dat het gedrag van de ander op jou heeft.
Voorbeeld: "Ik heb er moeite mee dat jij mij nog niet hebt gebeld, want ik weet nu niet welke afspraken ik kan maken en dat geeft me een onzeker gevoel."

12.4 Communicatievormen

Mensen kunnen op veel verschillende manieren communiceren. Bijvoorbeeld via e-mail, WhatsApp of sms. Je praat met vrienden, klanten en collega's, je belt familie, je kijkt naar de televisie of je leest de krant.

What's App?

Kun je me misschien even WhatsAppen? Ik zie je namelijk niet op Twitter. En ik ben vergeten je te googelen, maar op Facebook krijg ik de melding dat je vandaag jarig bent. Klopt dat? Stuur me anders even een sms, dan kijk ik op mijn tablet in de kalender. Hoewel, ik weet niet of ik nog genoeg opslagruimte heb in de cloud, dus misschien moet ik voor de juiste datum even terug naar mijn iPhone. Nee, een kalender in de kleinste kamer? Haha, daar hangt mijn flatscreen.

Bron: What's App. Geraadpleegd op 15-5-2014, van www.nrc.nl

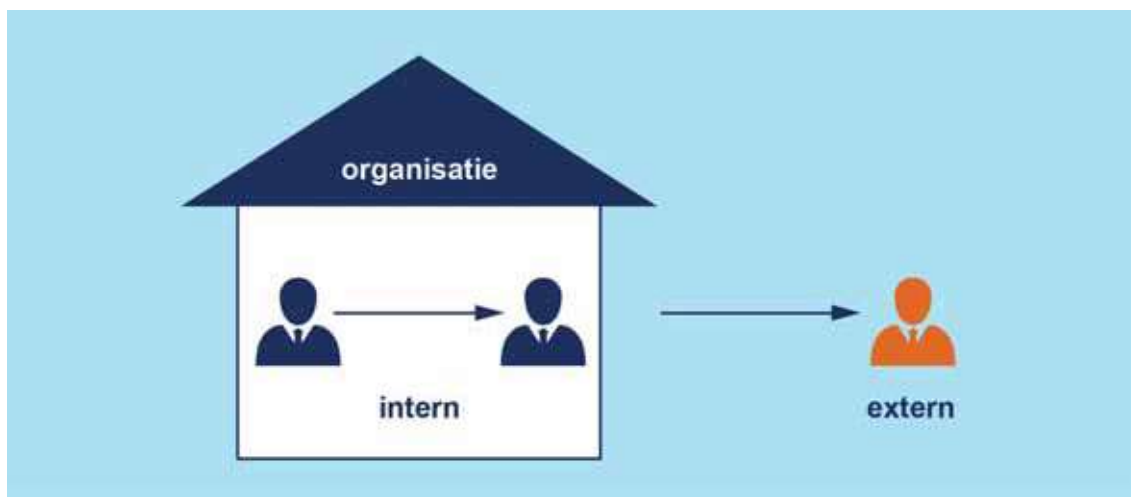
Als leidinggevende kun je met je medewerkers afspraken maken over het gebruik van moderne communicatiemiddelen. Zo kun je een WhatsApp groep aanmaken waarin je elkaar als collega's op de hoogte houdt tijdens een project. Ook een zakelijk Facebookaccount behoort tot één van de mogelijkheden. Maak wel vooraf duidelijke afspraken en stel mensen aan die het account beheren.

Intern en extern

Interne communicatie is alle communicatie tussen de leidinggevende en de medewerkers. Het gaat dus om communicatie binnen de organisatie.

Als leidinggevende communiceer je niet alleen met je medewerkers, maar ook met leveranciers, klanten, vertegenwoordigers en collega-ondernemers. Deze laatste vorm van communicatie noem je **externe communicatie**.

Je communiceert dus met verschillende groepen mensen. Met andere woorden: je hebt te maken met verschillende communicatiedoelgroepen. Met elke communicatiedoelgroep communiceer je op een andere manier.



interne en externe communicatie

Formeel en informeel

Communicatie kan formeel of informeel zijn. Een gesprek met een medewerker over de vakantie is een voorbeeld van **informele communicatie**. Voer je echter een functioneringsgesprek met diezelfde medewerker, dan spreek je van formele communicatie. **Formele communicatie** is communicatie waarbij je je aan bepaalde regels en normen moet houden. Een formeel gesprek kent een vast verloop en de gesprekspartners hebben er een bepaalde rol in.

Verbaal

Communicatie door middel van gesproken of geschreven taal, door middel van woorden dus, noem je verbale communicatie.

Je kunt twee vormen van verbale communicatie onderscheiden:

- mondelinge communicatie
- schriftelijke communicatie.

Bij **mondelinge communicatie** gebruik je het gesproken woord om informatie over te brengen. In een bedrijf komt mondelinge communicatie het meest voor. Minstens 80% van de verbale communicatie bestaat uit spreken, overleggen en vergaderen.

Voordelen van mondelinge communicatie:

- Het is snel en makkelijk.
- Er kan meteen een toelichting worden gegeven: een gesprek motiveert beter dan een verhaal op papier en er kunnen snel vragen worden beantwoord.
- Je kunt beter inspelen op het referentiekader van de ontvanger.
- Je kunt meteen controleren of de informatie is begrepen.

Nadelen van mondelinge communicatie:

- De informatie kan niet worden herhaald, tenzij er opnameapparatuur is gebruikt.
- De kans bestaat dat de informatie snel weer wordt vergeten.
- Als de ontvanger niet goed luistert, kan de informatie onvolledig of verkeerd overkomen.
- Afstemming en controle zijn moeilijk.

Schriftelijke communicatie

Bij schriftelijke communicatie gaat het om geschreven tekst, dat wil zeggen om woorden op papier of op een beeldscherm. Voorbeelden van schriftelijke informatie zijn: overzichten van resultaten, verslagen en besluitenlijsten van overlegsituaties en andere vergaderingen, instructies en handleidingen, rapporten, memo's, productinformatie en het personeelsblad.

Voordelen van schriftelijke informatie:

- De ontvanger kan de informatie altijd opnieuw lezen.
- Je kunt zelf controleren welke informatie je hebt gegeven.
- Je kunt de informatie eenvoudig aan meerdere ontvangers (medewerkers) tegelijk geven.
- Je dwingt jezelf om eerst goed over de informatie na te denken.

Nadelen van schriftelijke informatie:

- Het kost meestal meer tijd om iets op papier te zetten en over te dragen dan om het mondeling door te geven.
- Het vergt zeer nauwkeurige formuleringen.
- Medewerkers voelen zich minder betrokken als ze alleen schriftelijke informatie krijgen.
- Het gevaar bestaat dat niet iedereen de schriftelijke informatie begrijpt.

In sommige gevallen is het goed om bij schriftelijke informatie een mondelinge toelichting te geven en andersom.



**Verboden voor
mobiele telefoons**

Non-verbaal

Bij het communiceren via lichaamstaal spreken we van **non-verbale communicatie**. Bij non-verbale communicatie gebruik je **lichaamstaal**.

Lichaamstaal is een combinatie van gezichtsuitdrukking, lichaamshouding en/of gebaren, waarmee een boodschap wordt overgebracht. Gesproken taal, geschreven taal en lichaamstaal zijn communicatievormen die vaak tegelijk worden gebruikt.

Naast lichaamstaal zijn er nog andere vormen van non-verbale communicatie. Zo kun je communiceren via pictogrammen, zoals een bordje boven de nooduitgang of een bordje dat aangeeft waar het damestoilet is. Een bekend voorbeeld van pictogrammen zijn de verbodsborden bij de ingang van een winkel.



communiceren met behulp van pictogrammen

Ook de manier waarop je je kleedt en je haar draagt, zijn uitingen van non-verbale communicatie. Non-verbale communicatie ondersteunt vaak de verbale communicatie. Soms zie je al aan iemand hoe hij zich voelt, nog voordat hij zijn mond open doet. De non-verbale communicatie gaat dan aan het gesproken woord vooraf. Non-verbale communicatie (via gezichtsuitdrukkingen, lichaamshouding, gebaren en houding) speelt dus een belangrijke rol. Het gezicht is bijvoorbeeld het zichtbaarste en expressiefste deel van het lichaam.

In dit schema zie je de verschillende vormen van communicatie:

interne communicatie communicatie binnen de organisatie	externe communicatie communicatie vanuit de organisatie naar buiten
formele communicatie over werkgerelateerde zaken	informele communicatie over niet-werkgerelateerde zaken
verbale communicatie mondeling of geschreven communicatie	non-verbale communicatie lichaamstaal

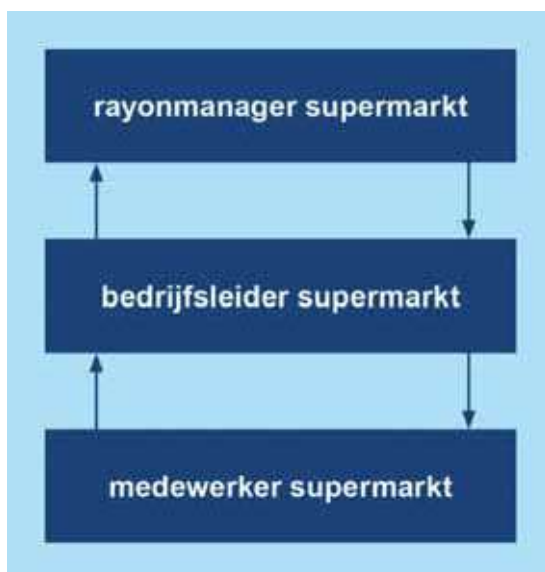
vormen van communicatie

12.5 Communicatielijnen

In een organisatie is goede informatie onmisbaar bij het nemen van de juiste beslissingen. Het overbrengen van informatie (en beslissingen) en het ontvangen van signalen uit de organisatie, gebeurt door middel van communicatie. In een organisatie kun je drie verschillende **communicatielijnen** onderscheiden: verticale, horizontale en laterale. Hierbij gaat het erom wie informatie geeft aan wie. De communicatielijnen zeggen niets over de informatie zelf.

12.5.1 Verticale communicatielijnen

Verticaal communiceren is van boven naar beneden en van beneden naar boven. Bij een **verticale communicatielij**n wordt er informatie uitgewisseld tussen mensen van verschillende, ongelijke niveaus. Van boven naar beneden, bijvoorbeeld een afdelingsmanager die de weekplanning met een medewerker bespreekt. Of van beneden naar boven, bijvoorbeeld een medewerker die informatie geeft aan zijn leidinggevende.

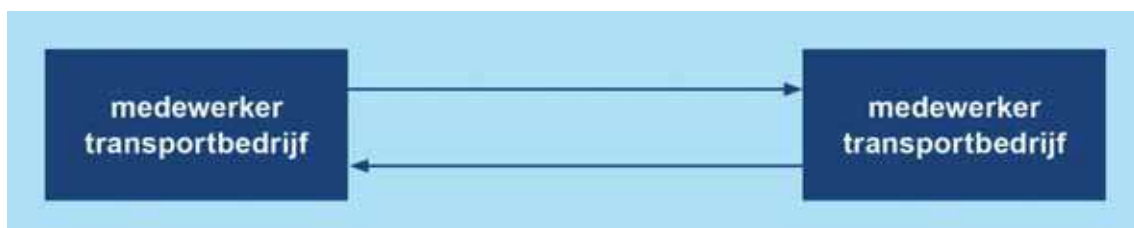


verticale communicatie

12.5.2 Horizontale communicatielijnen

Bij een **horizontale communicatielij**n wordt er informatie uitgewisseld tussen mensen van een gelijk niveau. Bijvoorbeeld tussen medewerkers onderling.

Horizontale communicatie kan op alle niveaus plaatsvinden.



horizontale communicatie

12.5.3 Laterale communicatielijnen

Bij een **laterale communicatielij**n zijn mensen van verschillende niveaus en verschillende organisaties betrokken. Als bijvoorbeeld een verkoper in een groothandel een telefoongesprek voert met een inkoper, is er sprake van laterale communicatie. Lateraal komt van het woord laterus, dat in het Latijn 'zijkant' betekent.



laterale communicatie

Een goede communicatielij is zo direct en zo kort mogelijk. Dat verkleint de kans op ruis.

12.5.4 Communicatiemiddelen

Waarschijnlijk heb je een mobiele telefoon en stuur je wel eens een e-mail. Dit zijn communicatiemiddelen. Meestal gebruikt iemand meerdere middelen en onderdelen van communicatie tegelijk, zoals de geschreven en gesproken taal, gezichtsuitdrukking en gebaren. Ook kan iemand gebruikmaken van andere hulpmiddelen, zoals een PowerPointpresentatie op een laptop, grafieken en beelden om een boodschap te verduidelijken.

Er zijn veel middelen om informatie over te brengen. Afhankelijk van het soort informatie en de communicatiedoelgroep, kies je voor schriftelijke of mondelinge **communicatiemiddelen**. De communicatiedoelgroep is de groep mensen voor wie de informatie is bedoeld en die je door middel van je communicatie wilt bereiken. Als leidinggevende vormen de medewerkers de communicatiedoelgroep aan wie jij informatie overbrengt. Je houdt werkoverleg, informeert hen over ontwikkelingen binnen de organisatie.

Klanten die jouw product afnemen, zijn een ander voorbeeld van een communicatiedoelgroep. Je bereikt de communicatiedoelgroep met communicatiemiddelen. Een voorbeeld van een communicatiemiddel is een reclamefolder die je naar klanten stuurt. Regelmatig wordt er onderzoek gedaan naar welk communicatiemiddel de meeste klanten bereikt. Ook intern gebruik je verschillende communicatiemiddelen, zoals intranet en e-mail.

communicatiemiddel	extern	intern
telefoon	x	x
e-mail	x	x
internet	x	
nieuwsbrieven, mailings	x	x
radio	x	
televisie	x	
kranten, tijdschriften, folders	x	

verschillende communicatiemiddelen

12.6 Communicatie op de werkvloer

Gesprekken vormen een belangrijk onderdeel van de communicatie binnen een bedrijf. Er bestaan verschillende soorten gesprekken. Je maakt een praatje met de ondernemer naast je en je voert een gesprek met een medewerker. Een praatje is een vorm van informele communicatie en een gesprek is een vorm van formele communicatie.

Als leidinggevende voer je veel gesprekken. Aangezien je als leidinggevend meestal weinig tijd hebt, moet je ervoor zorgen dat je effectief met je tijd omgaat. Dit betekent dat je in de planning een bepaalde tijd voor een gesprek inplant. Binnen dit tijdsbestek moet je proberen tot de kern te komen om het doel van het gesprek te bereiken. Tegelijkertijd is het van belang dat de sfeer in het gesprek prettig is en dat je oprechte interesse toont in de medewerker.

Er zijn verschillende gesprekken: loopbaangesprekken, functioneringsgesprekken, voortgangsgesprekken en beoordelingsgesprekken.

De voorbereiding is de eerste fase van het gesprek. Na de voorbereiding organiseer je het gesprek, voer je het gesprek en eindig je met het noteren van een kort gespreksverslag. De fasen in een gesprek zijn dus:



Deze vier fasen vormen een hulpmiddel om structuur aan te brengen in een gesprek. Hierdoor merk je dat een kort gesprek effectief kan zijn. We lichten nu elke fase verder toe.

12.6.1 Voorbereiding

Tijdens de voorbereiding bepaal je eerst het doel van het gesprek. Wat wil je bereiken? Als je helder voor ogen hebt wat je wilt bereiken, kun je daar in het gesprek naartoe werken. Je bepaalt het gespreksdoel en de gesprekspunten door antwoord te geven op de volgende vragen:

- Wat is het doel van het gesprek?
- Wat wil ik bereiken met het gesprek?
- Welke punten vormen de kern van het gesprek?
- Welke onderwerpen laat ik buiten beschouwing?

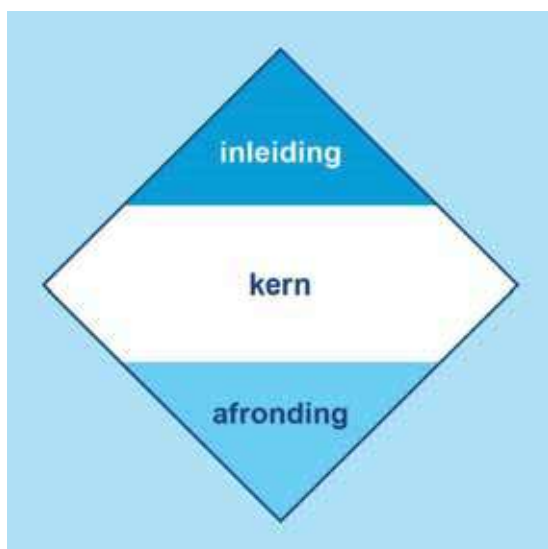
12.6.2 Organisatie

In deze fase denk je na over de plaats en de inhoud van het gesprek. Je beantwoordt hiervoor de volgende vragen:

- Wanneer houd ik het gesprek?
- Waar houd ik het gesprek?
- Hoeveel tijd trek ik uit voor het gesprek?
- Nodig ik de ander persoonlijk of schriftelijk uit?
- Wie is mijn gesprekspartner en welke relatie heb ik met hem?
- Hoe kan ik me het best in zijn situatie verplaatsen?
- Hoe open ik het gesprek?

12.6.3 Uitvoering: het gesprek zelf

Een gesprek kent een bepaalde structuur. Een gesprek bouw je rustig op. Hanteer hiervoor deze volgorde:



gespreksruit

De inleiding bestaat uit een kort praatje, waarmee je je gesprekspartner op zijn gemak stelt. Hierdoor verloopt het gesprek meestal wat soepeler. Eventuele spanning, in elk geval voor een deel, wordt weggenomen.

In de kern van het gesprek werk je je gesprekspunten af. Houd hierbij steeds je doel in het oog, maar geef je je gesprekspartner alle ruimte om te reageren. Probeer op die manier zoveel mogelijk informatie te krijgen.

De afronding bestaat uit het afsluiten van het gesprek. Laat het gesprek niet in één keer stoppen, maar vat de belangrijkste punten samen en zet de gemaakte afspraken op papier. Ook kun je aan het eind nog vragen hoe de ander het gesprek heeft ervaren.

12.6.4 Gespreksverslag

Maak een gespreksverslag of een afsprakenlijst. Je kunt een onderverdeling maken tussen wat is besproken en wat is afgesproken. Verslaglegging is belangrijk: zo kun je altijd nagaan wat er is besproken en welke afspraken er zijn gemaakt. Doe je dit niet, dan is later lastig te controleren of de gemaakte afspraken ook zijn nagekomen.

Verwerkingsopdrachten

1. Lars is verkoper bij een groothandel. Hij wil graag iets weten over de inkoopprijs van een bepaald artikel. Daarom belt hij met Luca van de afdeling Inkoop. Hoe noem je deze communicatielijn? Leg je antwoord uit.

2. In welke van de volgende situaties is sprake van formele feedback?

- A Gerard vertelt leidinggevende Niels dat hij op vrijdag vrij wil zijn omdat zijn zus gaat trouwen.
- B Tijdens een beoordelingsgesprek krijgt Gerard te horen dat hij vaker op tijd moet komen.
- C Tijdens zijn werk krijgt Gerard een schouderklopje van Niels.

3. Warenhuis Vliegenvanger is een warenhuis in een middelgrote stad. Francine is manager van de afdeling Parfumerie. Volgende maand is er een extra koopzondag. Het warenhuis opent dan haar deuren voor vaste klanten. Noteer drie communicatiemiddelen waarmee Francine haar medewerkers kan inlichten.

4. Tijs werkt bij bouwmarkt De Klusman. Hij was eerst altijd heel goedlachs en opgewekt. De laatste tijd zit hij niet zo lekker in zijn vel, dat straalt hij ook uit. Hij is stil en een lachje kan er bijna niet meer af. Soms snauwt hij zelfs klanten af. Manager Rolf heeft morgen een gesprek gepland om de situatie met Tijs te bespreken. Rolf hecht veel waarde aan klantvriendelijkheid. Een regel is dat elke klant wordt begroet, of je maakt oogcontact met de klant. De klant weet dan dat je hem gezien hebt. Welke vormen van verbale en non-verbale communicatie lees je hier?

5. Sacha is eigenaar van een restaurant. Ze heeft regelmatig gesprekken met medewerkers over het werk. Tijdens deze gesprekken gebruikt ze zowel verbale als non-verbale communicatie. Wat zijn alleen voorbeelden van non-verbale communicatie?

A knipogen, knikken, glimlachen

B met wijsvinger naar het voorhoofd wijzen, compliment geven, trillen

C schreeuwen, fluisteren, fluiten

6. Leidinggevende Elsbeth wil een gesprek voeren met medewerker Erika. Bij welke fase van het gesprek horen de volgende punten?

a. Ze plant een datum en tijd voor het gesprek.

b. Ze denkt na over het doel van het gesprek.

c. Ze maakt een gespreksverslag.

d. Ze voert het gesprek met Erika.

7. Victor heeft een bruidsmodezaak. In de communicatie met zijn medewerkers gebruikt hij regelmatig de LSD-methode. Leg uit hoe Victor met behulp van deze methode de communicatie met zijn medewerkers kan verbeteren.

8. Rick komt is tot nu toe vier keer per maand te laat op zijn werk verschenen. Hij mist hierdoor een vergadering, en klanten hebben tevergeefs op hem gewacht. Je besluit Rick hierop aan te spreken en wilt hem voorzien van passende feedback. Geef een voorbeeld van feedback volgens de INGE methode.

Controle vragen

1. Wat zijn de drie fasen van het communicatieproces?

2. Uit welke twee niveaus bestaat het zenden van een boodschap en wat houden deze in?

3. Wat wordt bedoeld met het referentiekader?

4. a. Wat wordt bedoeld met feedback?

b. Op welke manieren kun je feedback geven?

5. a. Wat wordt bedoeld met miscommunicatie?

b. Hoe kan het ontstaan?

c. Wat is ruis in de communicatie?

6. Wat wordt bedoeld met de LSD-techniek?

7. a. Wat wordt bedoeld met interne communicatie?

b. Wat wordt bedoeld met externe communicatie?

c. Wat wordt bedoeld met communicatiedoelgroepen?

8. a. Wat wordt bedoeld met eenzijdige communicatie?

b. Wat wordt bedoeld met tweezijdige communicatie?

9. a. Wat wordt bedoeld met formele communicatie?

b. Wat wordt bedoeld met informele communicatie?

10. a. Welke twee vormen van verbale communicatie zijn er?

b. Beschrijf de voor-en nadelen van elke vorm.

11. Wat hoort bij elkaar? Verbind de communicatielijnen met de juiste omschrijving.

verticale communicatielijnen	Er wordt informatie uitgewisseld tussen mensen van een gelijk niveau.
horizontale communicatielijnen	Er wordt communicatie uitgewisseld tussen mensen van verschillende niveaus en organisaties.
laterale communicatielijnen	Er wordt communicatie uitgewisseld tussen mensen van verschillende, ongelijke niveaus.

12. Zet de fasen in een gesprek in de goede volgorde:
uitvoering – voorbereiding – gespreksverslag – organisatie

13. Wat wordt bedoeld met de vierseconden-regel?

14. a. Wat is een open vraag?

b. Wat is een gesloten vraag?

15. Wat is empathie? Verduidelijk je antwoord met een voorbeeld.

16. Wat verstaan we onder para-linguïstische communicatie?

13 Effectief leidinggeven

Dit hoofdstuk gaat over effectief leidinggeven. Om de vraag te kunnen beantwoorden wat effectief leidinggeven is, behandelen we verschillende stijlen van leidinggeven en gaan we in op de kwaliteiten van een leider. Vanuit drie theoretische modellen maak je kennis met deze verschillende stijlen van leidinggeven. Elke stijl leggen we aan de hand van praktijkvoorbeelden uit. Het bestuderen van de verschillende stijlen zorgt ervoor dat je een duidelijke visie ontwikkelt op leidinggeven en dat je aspecten hieruit kan toepassen in de beroepspraktijk.

In dit hoofdstuk komen de volgende onderwerpen aan bod:

- taken van de leidinggevende
- stijlen van leidinggeven
- situationeel leidinggeven
- coachend leidinggeven.

Uit de praktijk

Jeannet is leidinggevende op de afdeling administratie van logistiek bedrijf Towertrans. Ze geeft leiding aan een team van vier administratief medewerkers. Iedere medewerker voert de administratie uit voor een onderdeel van de organisatie. Er zijn vier bedrijfsonderdelen binnen Towertrans: inkoop, verkoop, financiën en transport.

De medewerkers hebben wekelijks intern overleg. Er is een vaste agenda met lopende zaken en een actie- en besluitenlijst.

De sfeer op de afdeling is niet echt geweldig. Dat komt mede door Jeannet. Zij gaat ervan uit dat de medewerkers een hekel hebben aan werken. Zij is streng en controleert haar medewerkers vaak. Jeannet heeft het idee dat haar medewerkers vooral geleid worden door het salaris dat zij ontvangen. De medewerkers hebben weinig ruimte om met eigen ideeën te komen en dit demotiveert de medewerkers zodanig dat ze niet bereid zijn verantwoordelijkheid te dragen.

Vorige week droeg een medewerker het idee aan om voortaan twee keer per week te overleggen. Jeannet vindt het niet belangrijk wat de motivatie van deze medewerker is en veegt het idee direct van tafel. Ze hebben afgesproken dat er één keer per week overleg plaatsvindt. Verandering is hierin niet mogelijk. Deze structuur ligt vast.

1. Van welke visie op leidinggeven, gebaseerd op de theorie van Mc Gregor, gaat Jeannet uit?
2. Wat motiveert medewerkers volgens deze visie?
3. Jeannet wil haar medewerkers mensgerichter aansturen. Noem twee voorbeelden van 'maatregelen' die zij kan nemen.

13.1 Taken van de leidinggevende

Een leidinggevende heeft in zijn takenpakket een aantal taken. Zonder dit takenpakket is het niet mogelijk om de functie goed uit te voeren.

Jos is leidinggevende in een grootwinkelbedrijf. Als leidinggevende moet Jos van te voren zaken als een wekelijks overleg plannen. Hij plant functioneringsgesprekken in. Hij organiseert optimale voorzieningen voor de medewerkers en verspreidt de benodigde informatie vanuit het management aan de medewerkers. Jos coördineert de afstemming van administratieve zaken tussen de afdeling In- en verkoop.

13.1.1 Vaststellende en regelende taken

De leidinggevende heeft meerdere taken, deze zijn te verdelen in twee hoofdcategorieën: **vaststellende** en **regelende taken**.

Bij vaststellen gaat het om taken die gericht zijn op het handhaven van de structuur van de organisatie. Dit worden de **constituerende taken** genoemd. Denk hierbij aan het lastige woord 'constitutie', dat staatsinrichting betekent.

Bij regelen gaat het om taken die invloed hebben op het proces. We noemen dit ook wel de **dirigerende taken**. Denk hierbij aan een dirigent. Als de dirigent in een orkest ontbreekt, spelen alle muzikanten door elkaar en wordt het een chaos.

leidinggeven	
vaststellen (constitueren)	regelen (dirigeren)
<ul style="list-style-type: none">- plannen- organiseren- coördineren- evalueren	<ul style="list-style-type: none">- opdrachten geven- controleren- corrigeren- evalueren

Plannen

Joost geeft leiding aan twaalf medewerkers op de afdeling Facturering van een transportbedrijf.

Joost werkt met een werkplanning. Deze planning moet leiden naar een schema waarop de activiteiten en personeelsbezetting aangegeven staan.

De planning bestaat uit een schema waarin vastligt welke taken de administratief medewerkers moeten uitvoeren en wanneer dat moet gebeuren. Om activiteiten soepel te laten verlopen, zijn goede plannings van groot belang. Plannings zorgen ervoor dat de werkzaamheden binnen een organisatie zo worden uitgevoerd, dat gestelde doelen behaald kunnen worden. De manager is er verantwoordelijk voor dat de planning goed in elkaar steekt én gehaald wordt.

Organiseren

Tom organiseert een informatiebijeenkomst over leeftijdsgericht personeelsbeleid bij de groothandel waar hij werkzaam is. Iedereen van zijn afdeling is welkom. Het lijkt hem nuttig dat medewerkers rekening houden met de verschillende generaties die werkzaam zijn op de afdeling.

Organiseren betekent regelen, inrichten, op touw zetten. In een restaurant of café kun je denken aan het inrichten en vormgeven van een horecaconcept. Inroosteren van werknemers is ook een vorm van organiseren. Organiseren een belangrijke taak van de leidinggevende. Het is daarom belangrijk dat de leidinggevende organisatietalent heeft.

Coördineren

Binnen de bouwmarkt waar Henk werkzaam is, is het belangrijk dat de administratieve activiteiten van de verschillende afdelingen op elkaar zijn afgestemd. Levering van de voorraad loopt anders vertraging op. Regelmatig voert Henk overleg met zijn medewerkers op welke manier de activiteiten op elkaar afgestemd kunnen worden. De manager moet hiervoor kunnen delegeren, instrueren, begeleiden en controleren. Ook moet hij leiding kunnen geven aan dit overleg tussen hem en zijn medewerkers.

Coördineren is het afstemmen van verschillende activiteiten op elkaar, waardoor de benodigde samenhang in een bedrijf wordt aangebracht.

Opdrachten geven

Frans is leidinggevende in een plantenwinkel. Hij geeft zijn medewerkers dagelijks opdrachten. Hierbij is het van belang dat noodzaak van de opdracht voor de medewerkers duidelijk is. “Sharon en Esther, zorgen jullie er morgenvroeg direct voor dat de buitenpresentatie er mooi en strak uitziet, dit is immers het eerste wat de klanten zien!”

Opdrachten geven omvat alle opdrachten die een leidinggevende aan zijn medewerkers geeft. Deze opdrachten kan hij schriftelijk of mondeling geven. Een voordeel van een schriftelijke opdracht is dat als de instructie onduidelijk is, ze nog een keer rustig kan worden nagelezen. Verder is belangrijk dat een instructie maar op één manier begrepen kan worden.

Controleren

Wanneer David denkt dat de opdracht niet correct is uitgevoerd, heeft hij het recht en de plicht om de activiteiten van zijn medewerkers te controleren. Deze week is gebleken dat een medewerker aan een aantal klanten de verkeerde kabels had verkocht omdat hij in de veronderstelling was dat het kabels waren van het type S60. Dit bleek onjuist. Op de verpakking van de kabels zat een verkeerd etiket.

Controleren is toezichhouden op de uitvoering van activiteiten. Bij het controleren moet de leidinggevende controleren of de gestelde doelstellingen gehaald worden. De leidinggevende die de opdracht geeft, blijft verantwoordelijk voor een goede afloop. Een leidinggevende moet altijd controleren. Door het controleren kan de leidinggevende resultaten beoordelen. Ook moet een leidinggevende afwijkingen kunnen controleren. Door het controleren kun je als leidinggevende ook nagaan wat er goed en wat er fout ging.

Corrigeren

Regelmatig controleert Bert hoe de uitvoering van de werkzaamheden verloopt, hij let er daarbij op of er een verschil bestaat tussen de doelen en de uitvoering. Als blijkt dat hiertussen een verschil bestaat, dan grijpt hij in. Hij plant een gesprek in met de desbetreffende medewerker en licht de situatie toe. Daarna maakt hij concrete afspraken met de medewerker om de situatie te corrigeren.

Een manier van corrigeren is dat de leidinggevende aangeeft hoe de medewerker toch nog het gewenste en geplande resultaat kan bereiken.

Evalueren

Leidinggevende Edward evalueert het beleid. Heeft hij zijn doelen bereikt? En is dat volgens planning verlopen: binnen de gestelde termijn, met de geplande mensen en middelen?

Evaluatie is van belang omdat bij een slechte planning, het beleid moet worden veranderd. Het beleid wordt dan bijgesteld. Voor het beoordelen van beleid kijkt een leidinggevende allereerst naar de mate van effectiviteit en efficiëntie:

- effectief of doeltreffend beleid: in welke mate is het gestelde doel bereikt?
- efficiënt of doelmatig beleid: hoeveel inspanning is nodig geweest om het gestelde doel te bereiken?

13.1.2 Wat maakt iemand tot een leider?

Deze vraag brengt ons direct naar de kern van het begrip leidinggeven. Want wanneer is iemand nu een geboren leider? Of is leiderschap aan te leren? Hierover bestaan verschillende visies. Het is lastig in één zin te noemen waar een goede leider nu precies aan voldoet. Er is veelvuldig onderzoek gedaan naar de aspecten die iemand tot een goede leider maakt.

Lange tijd werd gedacht dat leiderschap aangeboren is. Leiderschap werd als een deel van je persoonlijkheid gezien. Leidinggevendenden werden met elkaar vergeleken en er werd onderzocht welke persoonskenmerken overeen kwamen. Zijn er bepaalde persoonlijkheidskenmerken te noemen waarover leiders beschikken? Het volgende schema benoemt een aantal specifieke persoonlijkheidskenmerken van leiders.

Kenmerken van een goede leider zijn:

- daadkracht en proactief handelen → je met veel energie voor een taak inzetten, prioriteiten kunnen stellen en initiatieven nemen
- helikopterview → letterlijk afstand kunnen nemen van problemen en activiteiten en ze in een groter verband plaatsen en overzicht houden
- analytisch vermogen → ingewikkelde problemen en activiteiten kunnen begrijpen en vereenvoudigen, zodat iedereen begrijpt wat het probleem is
- realistisch denken → pragmatisch denken, goede oplossingen kunnen vinden; oplossingen die ook in de praktijk kunnen worden uitgevoerd
- over verbeeldingskracht beschikken → 'out-of-the-box'-denken, vermogen om niet-alledaagse, creatieve oplossingen te bedenken en af te wijken van de gebaande paden

De vraag is veranderd naar wat een succesvolle leider doet in plaats van wie de succesvolle leider is. Goede leidinggevers passen in verschillende situaties verschillende stijlen van leidinggeven toe die op dat moment het succesvolst zijn. Dat zijn de momenten waarop je er als leidinggevende 'moet staan.'

13.2 Stijlen van leidinggeven

Hoewel persoonlijkheid een rol speelt in je functie als leidinggevende (Als je sociaal bent, voel je je medewerkers beter aan) gaat het er bij effectief leiderschap om welke acties je verricht en op welke manier je de taken als leidinggevende uitvoert om met jouw medewerkers de organisatiedoelstelling te bereiken.

In de praktijk haal je uit elke stijl bepaalde aspecten die je inzet om je doel als leidinggevende te bereiken. Het is daarom belangrijk om de verschillende stijlen nauwkeurig te bestuderen. Het is een zekerheid dat je als leidinggevende altijd in de belangstelling staat. Iedereen kijkt naar jou, en het is dus zaak dat je het goede voorbeeld geeft.

Het is dus van groot belang dat je goed werk aflevert, je afspraken nakomt, je je inzet om anderen te helpen hun problemen op te lossen, en dat je constructief bent in het luisteren en communiceren met medewerkers.

Een leidinggevende voert uiteenlopende taken uit. Om dit proces te beheersen, kan een leidinggevende verschillende stijlen van leidinggeven toepassen. Hij kan taakgericht te werk gaan, of hij kan zijn werk juist meer mensgericht benaderen. In deze paragraaf maken we aan de hand van bepaalde kenmerken een indeling in verschillende stijlen.

13.2.1 Taakgerichte dimensie

Deze dimensie houdt in dat de leidinggevende vooral aandacht besteedt aan de taak die gedaan moet worden. Hij geeft de medewerker bijvoorbeeld een hele duidelijke taak, legt uit hoe deze taak gedaan moet worden en controleert of de taak goed gedaan is. Richt de leidinggevende zich vooral op de taak, dan heeft hij veel aandacht voor werkmethodes, procedures, werkvoorbereidingen en voorschriften. Door opkomst van ICT zijn organisatiestructuren veranderd. Processen zijn meer en meer gestandaardiseerd. Hierdoor is kwaliteit meetbaar en wordt er vaker naar het proces gekeken dan naar de persoon die de handeling binnen het proces uitvoert.

13.2.2 Mensgerichte dimensie

Bij deze dimensie besteedt de leidinggevende veel aandacht aan de medewerkers en hoe zij met elkaar samenwerken. Richt de leidinggevende zich meer op de medewerkers, dan heeft hij vooral aandacht voor het motiveren van mensen en het stimuleren van teamvorming. De leidinggevende kijkt dus ook naar hoe de taak uitgevoerd is.

13.2.3 Theorie X en Y van McGregor

Kees heeft het idee dat zijn medewerkers vooral geleid worden door het salaris dat zij ontvangen. Hij vindt het niet zo interessant wat zijn medewerkers ergens van vinden, als het werk maar af is. De medewerkers hebben weinig ruimte om met eigen ideeën te komen. Dit demotiveert de medewerkers zodanig dat ze niet bereid zijn verantwoordelijkheid te dragen. Vorige week droeg een medewerker het idee aan om voortaan twee keer per week te overleggen. Kees deed daar niets mee, want hij vindt het niet belangrijk wat de motivatie van deze medewerker is.

Uit dit voorbeeld blijkt dat de leidinggevende Kees niet geïnteresseerd is in de betrokkenheid van zijn medewerkers. Het gaat erbij hem om dat de taak wordt uitgevoerd. Hij geeft leiding volgens theorie X.

Of een leidinggevende kiest voor een taakgerichte of mensgerichte aanpak, hangt samen met zijn visie op medewerkers. De Amerikaanse psycholoog McGregor ontwikkelde hierover een theorie. De **theorie van McGregor** gaat uit van twee visies van leidinggevendenden op medewerkers, die zijn gebaseerd op de menselijke natuur:

- theorie X
- theorie Y.

Theorie X gaat uit van een negatief mensbeeld. In theorie X zijn medewerkers lui, hebben ze een hekel aan werken en willen ze geen verantwoordelijkheid dragen, maar juist geleid worden. Medewerkers worden vooral door geld en sociale zekerheid gemotiveerd.

Theorie Y gaat uit van een positief mensbeeld. In theorie Y werken medewerkers juist graag en willen zij wel verantwoordelijkheid dragen. Ze willen graag interessant werk doen en ze kunnen er, onder de juiste omstandigheden, van genieten. Ze willen verbonden zijn met het bedrijf. Hun drijfveren bestaan niet alleen uit geld, juist zelfontplooiing vinden ze belangrijk.

theorie X: taakgericht leidinggeven	Leidinggevende controleert, straft en neemt zelf alle beslissingen. Hij geeft zijn medewerkers (ondergeschikten) instructies om de doelstellingen van het bedrijf te halen. Medewerkers hebben weinig inspraak.
	Negatief gevolg voor de medewerkers: zij vertonen weinig gemotiveerd gedrag. Van hen verwacht de leidinggevende geen creativiteit en proactieve houding.
	Positief gevolg voor het bedrijf: bij deze manier van werken volstaat het om lager opgeleide, vaak goedkopere medewerkers in te zetten om de bedrijfsdoelen te realiseren.
theorie Y: mensgericht leidinggeven	Mensen motiveren, stimuleren en initiatieven belonen. Leidinggevende stimuleert geeft inspraak en delegeert taken.
	Positief gevolg voor de medewerkers: de leidinggevende heeft vertrouwen in zijn medewerkers.
	Negatief gevolg voor het bedrijf: tijdrovend, want iedereen wil meebeslissen omdat zij zich medeverantwoordelijk voelen voor het reilen en zeilen van het bedrijf. Besluitvorming is niet optimaal, omdat iedereen wil meebeslissen. Plannen kunnen zijn moeilijker uitvoerbaar of het duurt te lang voordat er echt iets gebeurt.

Stijlen van leidinggeven bij X en Y

Afhankelijk van de visie van de leidinggevende op zijn medewerkers, laat hij een bepaalde stijl van leidinggeven zien. Aanhangers van theorie X geven taakgericht leiding, aanhangers van theorie Y mensgericht.

Een leidinggevende die theorie X aanhangt, controleert, straft en neemt zelf alle beslissingen. Hij geeft zijn medewerkers (ondergeschikten) instructies om de doelstellingen van het bedrijf te halen.

Als gevolg hiervan vertonen medewerkers weinig gemotiveerd gedrag. Van hen verwacht de leidinggevende geen creativiteit en proactief gedrag. Een voordeel kan zijn dat het bij deze manier van werken volstaat om lager opgeleide, vaak goedkopere medewerkers in te zetten om de bedrijfsdoelen te realiseren.

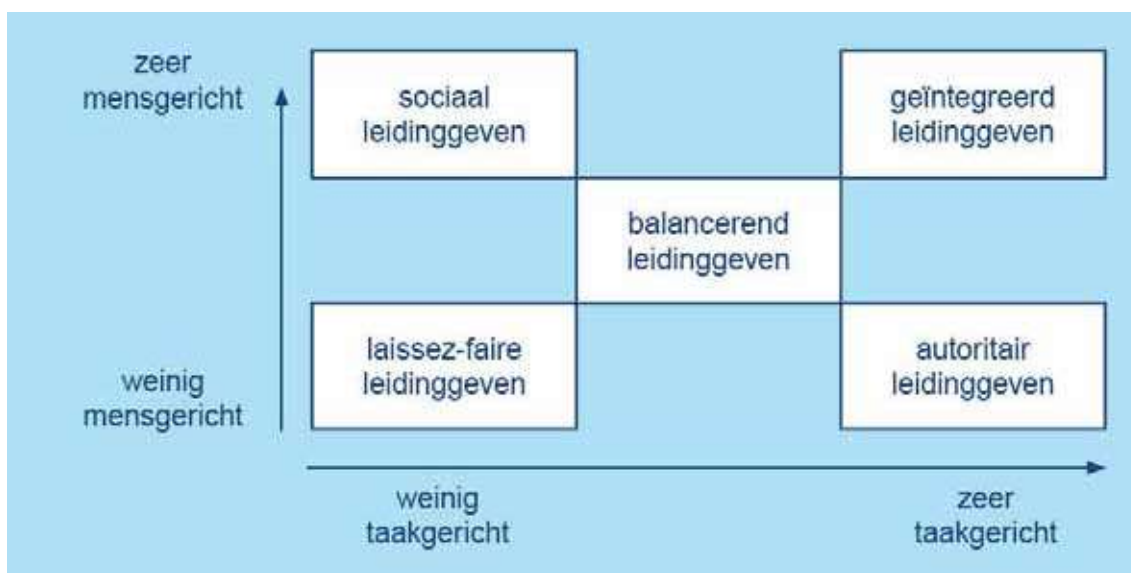
Een leidinggevende die theorie Y aanhangt, ziet eerder gemotiveerd gedrag bij zijn medewerkers. Zij werken om zichzelf te ontplooien en hun leidinggevende motiveert hen daartoe. Hij heeft vertrouwen in zijn medewerkers. Hij stimuleert inspraak en delegeert taken. De leidinggevende geeft dus mensgericht leiding.

De theorie Y heeft ook nadelen. De theorie is tijdrovend. Ook is de besluitvorming niet optimaal. Iedereen wil meebeslissen. Hierdoor kunnen plannen constant aangepast en gewijzigd worden. Plannen kunnen dan moeilijker uitvoerbaar worden of het duurt te lang voordat er echt iets gebeurt.

13.2.4 Leiderschapsstijlen van Blake en Mouton

Blake en Mouton hebben de twee dimensies van leidinggeven verder uitgewerkt in een model met vijf leiderschapsstijlen. Dit is een model om verschillende stijlen van leiderschap te laten zien. Je kunt deze in een schema zetten, waarbij de stijlen **taakgericht** of **mensgericht** en de varianten hierop duidelijk worden.

In het volgende schema staat de aandacht voor de taak op de horizontale lijn en de aandacht voor de mens op de verticale lijn. Volgens Blake en Mouton zijn er vijf basisstijlen van leidinggeven te onderscheiden. Door veranderingen in het individu, de omgeving of de bedrijfscultuur verandert de stijl van leidinggeven.



leiderschapsstijlen

Leiderschapsstijl: laissez-faire leidinggeven

De laissez-faire leidinggevende besteedt weinig aandacht aan het werk en aan de mensen. Hij geeft zijn mensen werk en valt ze verder niet lastig. De medewerkers verwachten ook niet veel van hem.

Leiderschapsstijl: sociaal leidinggeven

De sociale leidinggevende hecht er grote waarde aan dat zijn mensen tevreden zijn over hun werksituatie en dat er een goede sfeer heerst. Hij geeft veel ruimte voor eigen inbreng van medewerkers en is sterk in het begeleiden en ondersteunen. Die aandacht gaat soms ten koste van de taak en het resultaat.

Leiderschapsstijl: autoritair leidinggeven

De autoritaire leidinggevende heeft erg veel aandacht voor het werk en nauwelijks voor de mensen. Hij ziet zijn medewerkers als middel om zijn doel te bereiken. Het werk staat centraal en de rest is ondergeschikt. De leidinggevende heeft geen oog voor onderlinge verhoudingen tussen hem en zijn medewerkers of tussen de medewerkers onderling. Deze leidinggevende wordt vaak als sterk sturend en dominant ervaren. Er is weinig ruimte voor de inbreng van medewerkers. Zij voelen zich ook niet gemotiveerd om initiatief te vertonen.

Leiderschapsstijl: geïntegreerd leidinggeven

Bij deze stijl zijn zowel de mensen als de taak erg belangrijk voor de leidinggevende. De leidinggevende probeert samen met de medewerkers kwaliteit te leveren.

Leiderschapsstijl: balancerend leidinggeven

De leidinggevende is op zoek naar evenwicht tussen mens en resultaat. Hij probeert altijd een compromis te vinden: de gulden middenweg. Dat betekent altijd dat of de medewerkers water bij de wijn moeten doen of dat het resultaat iets minder is, of allebei.

13.3 Situationeel leidinggeven

Vanuit de wetenschap dat er niet één ideale manier van leidinggeven bestaat, introduceerden Hersey en Blanchard eind jaren tachtig het model **situationeel leidinggeven**. Zij leggen een relatie tussen de stijl van leidinggeven en de taakvolwassenheid van de medewerker. Een leidinggevende moet meerdere stijlen toepassen er is niet één bepaalde stijl. De leidinggevende past zijn stijl van leidinggeven aan, afhankelijk van de situatie en het gedrag en competenties van de medewerker. Een goede leidinggevende weet op het juiste moment de juiste stijl toe te passen. Zijn medewerkers ervaren dat als prettig en blijven door deze bewuste aanpak gemotiveerd.

Louise is leidinggevende op een afdeling Herenmode binnen een grote modeketen. Ze geeft leiding aan twaalf medewerkers. Ze verzucht: "Mijn medewerkers reageren niet altijd op dezelfde manier. De ene situatie bieden ze moeiteloos het hoofd, terwijl ze op andere momenten twijfelen, beslissingen uit de weg gaan of bang zijn om te falen." Deze week nog gaf verkoopster Melanie in een gesprek aan dat ze zich heel vaak verlegen voelde als een klant advies vroeg. Ze wist dan niet goed wat ze kon zeggen. In de kantine met collega's voert ze wel vaak het hoogste woord. Dit betekent voor Louise als leidinggevende dat ze in deze situatie Melanie ondersteunt en helpt. Op andere momenten moet zij ook wel eens ferm optreden naar Melanie, want in vergaderingen kan ze behoorlijk koppig zijn.

In het voorbeeld past Louise haar stijl van leidinggeven aan: aan de medewerker die zij aanstuurt en aan de situatie waarin zij zich bevindt. Dit noemen we situationeel leidinggeven. Een goede leidinggevende weet op het juiste moment de juiste stijl toe te passen. Medewerkers vinden dat over het algemeen prettig en blijven op die manier gemotiveerd.

Wanneer kies je voor welke stijl? Een bepaalde stijl kan in een bepaalde situatie de beste zijn. Een goede leidinggevende past zijn gedrag aan bij de situaties die hij tegenkomt. Dit houdt in dat je een inschatting moet maken van de situatie. Op basis van de inschatting bepaal je je gedrag. De belangrijkste vragen voor de inschatting van een situatie zijn:

1. Hoeveel sturing is er in deze situatie bij deze persoon nodig (taakgericht gedrag)?
2. Hoeveel ondersteuning is er in deze situatie bij deze persoon nodig (mensgericht gedrag)?
3. Wat is het niveau van **taakvolwassenheid** van de groep of van de medewerker? Dit is de mate waarin een medewerker in staat is zijn taak zelfstandig uit te voeren.

Sturing

Als leidinggevende ben je er verantwoordelijk voor dat medewerkers de taken goed uitvoeren. Alle activiteiten die de leidinggevende gebruikt om te zorgen dat het resultaat bereikt wordt, heten sturende of taakgerichte activiteiten. Voorbeelden van sturend gedrag zijn: instructies geven, opdrachten geven, controleren, bepalen wie wat waar en hoe moet doen.

Ondersteuning

Dit zijn alle acties van de leidinggevende die gericht zijn op de relatie mét en tussen medewerkers. Sfeer, motivatie en onderlinge verhoudingen zijn hierbij belangrijk. Voorbeelden van ondersteunend gedrag zijn: naar de ander luisteren, hem aanmoedigen, belonen.

Niveau van taakvolwassenheid

Als de leidinggevende zich afvraagt wat het niveau van taakvolwassenheid is van een medewerker, dan stelt hij zich twee vragen:

1. Kan de medewerker de taak uitvoeren?
2. Wil of durft de medewerker de taak uit te voeren?

Bij de eerste vraag vraagt de leidinggevende zich af in welke mate een medewerker taakbekwaam is om de taak uit te voeren.

Bij de tweede vraag vraagt de leidinggevende zich af in welke mate een medewerker **taakbereid** is om de taak uit te voeren. Met andere woorden: durft hij de verantwoordelijkheid van de taak aan?

Het begrip taakvolwassenheid slaat niet op het hele functioneren van de medewerker, maar op een deel van zijn taken. We zijn allemaal taakvolwassen en taakonvolwassen. Het maakt hierbij niet uit wat je functie of leeftijd is. Iemand kan taakvolwassen zijn in het bedienen van landbouwmachines en taakonvolwassen zijn in het maken van offertes.



taakvolwassenheid

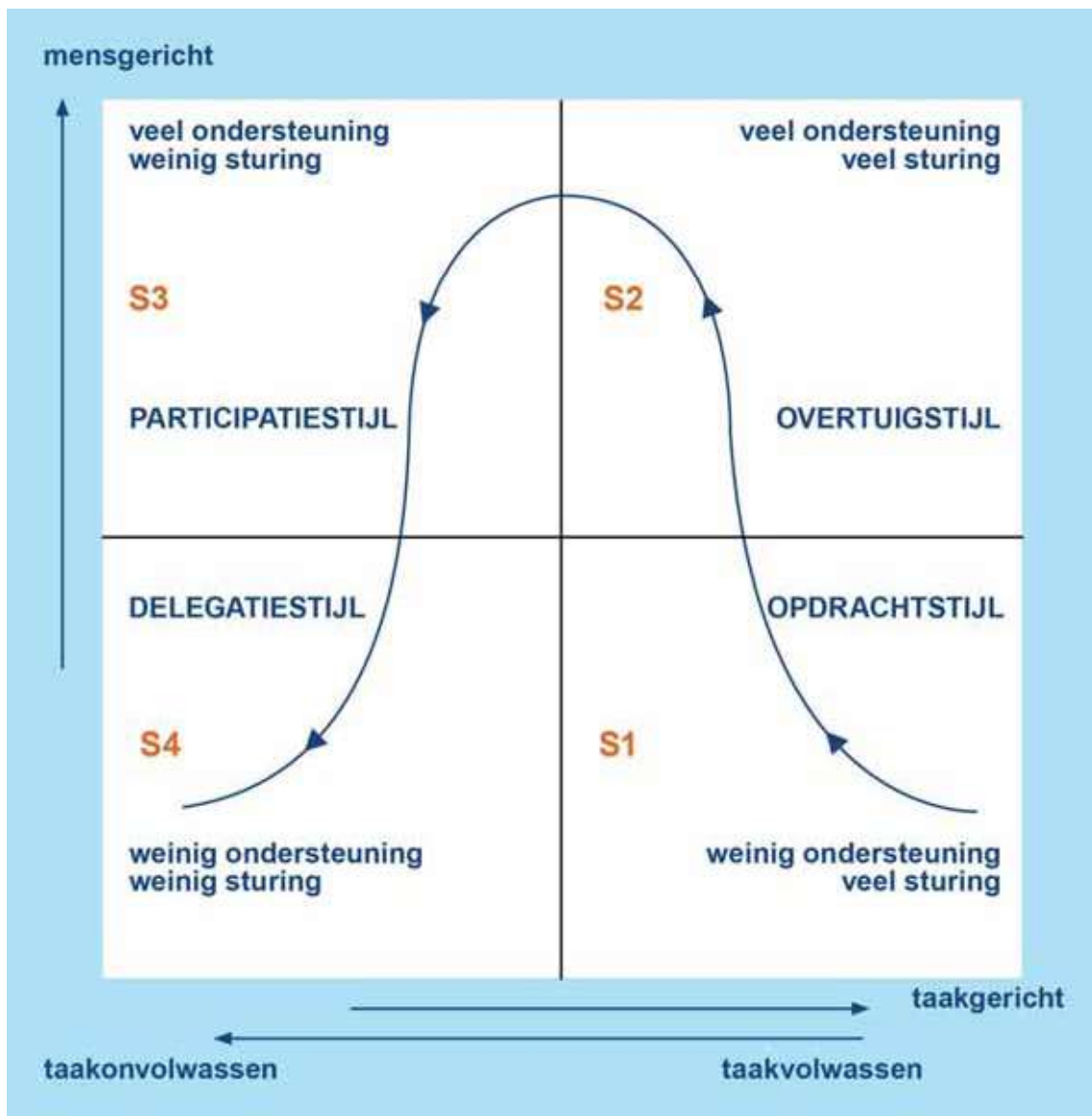
Medewerkers met een lage taakvolwassenheid moet je instrueren. **Instrueren** is het geven van aanwijzingen aan een medewerker, zodat deze de benodigde kennis en vaardigheden opdoet en/of kan aanwenden om zelfstandig een taak uit te voeren. Je geeft medewerkers met een lage taakvolwassenheid een **gesloten taakopdracht**. Je geeft niet alleen aan wat er moet gebeuren, maar ook hoe het precies moet worden uitgevoerd.

Is een medewerker taakvolwassen, dan volstaat een **open taakopdracht**. Je geeft de medewerker dan een opdracht zonder hem te hoeven instrueren, omdat hij al precies weet hoe hij die taak moet uitvoeren.

13.3.1 Kiezen van een stijl

Om te weten wanneer je het best voor welke stijl kunt kiezen, moet je kunnen inschatten hoe zelfstandig een medewerker een bepaalde taak kan uitvoeren. Een nieuwe medewerker, zonder ervaring, is meestal minder zelfstandig dan een medewerker die al jaren in het bedrijf werkt. Maar let op: niet iedere ervaren medewerker is in staat elke taak zelfstandig uit te voeren, zeker niet als het om een nieuwe taak gaat. Als leidinggevende kun je de mate van zelfstandigheid van een medewerker, ofwel zijn taakvolwassenheid, vergroten door je stijl van leidinggeven gaandeweg aan te passen.

Bij een nieuwe medewerker zonder ervaring begin je met de opdrachtstijl. Zodra de medewerker zijn taak redelijk zelfstandig kan uitvoeren, stuur je minder aan. Zo nodig overtuig je hem van de noodzaak om die taak op een bepaalde wijze uit te voeren. De medewerker weet nu wat zijn taak is, hoe hij deze moet uitvoeren en wat er van hem wordt verwacht. Daarna ondersteun en bemoedig je de medewerker slechts om hem meer zelfvertrouwen te geven. Als hij voldoende zelfvertrouwen heeft en de taak helemaal zelfstandig kan uitvoeren, kun je geleidelijk aan gaan delegeren.



kiezen van een stijl van leidinggeven

Opdrachtstijl

De eerste stijl van leidinggeven is de opdrachtstijl. Deze stijl wordt gehanteerd bij het geven van opdrachten aan nieuwe medewerkers. Een leidinggevende die de opdrachtstijl toepast, vertelt zijn medewerkers precies hoe, wanneer en waar welke taken moeten worden uitgevoerd.

De leidinggevende:

- geeft duidelijke opdrachten
- controleert het werk en stuurt waar nodig bij
- hanteert duidelijke regels.

Overtuigstijl

De tweede stijl van leidinggeven is de overtuigstijl. Een leidinggevende die deze stijl gebruikt, geeft aan waarom bepaalde taken moeten worden uitgevoerd en waarom dat zo gedaan moet worden. Een medewerker die weet 'waarom', is immers gemotiveerder dan een medewerker die dat niet weet.

Marianne heeft een medewerker ingewerkt in het uitdelen van medicijnen aan de bewoners van het woonzorgcentrum. Ze heeft daarbij de opdrachtstijl toegepast. Op een dag zegt deze medewerker dat hij het uitdelen van de medicijnen op een andere manier wil aanpakken. Marianne denkt even na. Wanneer ze hem gewoon de opdracht geeft om het op haar manier te blijven doen, zal dat waarschijnlijk niet motiverend werken voor die medewerker. Wanneer ze hem kan uitleggen dat het op haar manier moet gebeuren in verband met de efficiency, zal de medewerker er waarschijnlijk minder bezwaar tegen hebben om op die manier door te gaan.

De leidinggevende:

- blijft sterk sturend
- biedt meer ruimte voor tweerichtingsverkeer
- legt uit waarom taken op een bepaalde manier moeten worden uitgevoerd.

Ondersteunende stijl

De derde stijl van leidinggeven is vooral mensgericht: de ondersteunende stijl. Deze stijl wordt ook coachstijl genoemd. Bij de ondersteunende stijl van leidinggeven:

- krijgt de medewerker zoveel mogelijk eigen verantwoordelijkheid en werkt hij redelijk zelfstandig
- lossen de leidinggevende en de medewerker problemen samen op
- worden beslissingen in overleg tussen leidinggevende en medewerker genomen
- luistert de leidinggevende naar de medewerker en toont hij begrip
- geeft de leidinggevende geen ongevraagde adviezen, maar laat hij de medewerker zelf nadenken over oplossingen
- benadrukt de leidinggevende niet continu regels, taken en resultaten.

Delegeerstijl

De vierde stijl van leidinggeven, de delegeerstijl, wordt gebruikt als een medewerker zijn taken geheel zelfstandig kan uitvoeren. Hij weet dus wat hij moet doen en heeft geen of weinig begeleiding nodig. Je kunt het werk aan hem overlaten.

De leidinggevende:

- vraagt de medewerker zelf oplossingen voor bepaalde problemen aan te dragen
- helpt de medewerker bij het verwoorden van problemen
- luistert naar de medewerker en toont begrip voor zijn situatie.

In het volgende overzicht staat achter elke leiderschapstijl een aantal situaties waarbij deze het effectiefst is.

opdrachtstijl	→	<ul style="list-style-type: none"> - bij nieuwe taken voor (nieuwe) medewerkers die onzeker zijn en weinig ervaring hebben - bij medewerkers die niet zelfstandig kunnen werken of zich onverantwoordelijk gedragen - wanneer er snel een beslissing moet worden genomen waarbij de inbreng van de medewerkers niet van belang is - in situaties waarin zich veel onvoorziene gebeurtenissen voordoen
overtuigstijl	→	<ul style="list-style-type: none"> - bij verandering en vernieuwing waarbij de medewerkers vaak beslissingen krijgen opgelegd - bij medewerkers die geen zin hebben om een bepaalde taak te verrichten, die wel uitgevoerd moet worden - in probleemsituaties waarin meer dan één oplossing mogelijk is en interactie noodzakelijk is om goede beslissingen te nemen
ondersteunende stijl	→	<ul style="list-style-type: none"> - in situaties die creativiteit en technische vaardigheid van de medewerkers vereisen - in situaties die een grote mate van betrokkenheid van de medewerkers vragen - in situaties waarin een medewerker zelf kan kiezen welke methode, middelen of benadering hij wil gebruiken
delegeerstijl	→	<ul style="list-style-type: none"> - bij medewerkers die bereid en in staat zijn om een taak zelfstandig uit te voeren - bij taken die eenvoudig kunnen worden uitgevoerd en waarbij een medewerker zijn eigen effectiviteit kan beoordelen - bij taken die volgens een vaste procedure verlopen - bij medewerkers die initiatief willen ontplooien en niet snel fouten maken

13.4 Coachend leidinggeven

Het is voor elke organisatie belangrijk dat medewerkers zelfstandig kunnen werken, van uitdagingen houden en willen groeien. Als leidinggevende kun je de medewerkers bij hun groei ondersteunen door hen te coachen. Een **coachgesprek** is een specifiek hulpmiddel om een medewerker te coachen. Maar vanzelfsprekend coach je een medewerker ook op de werkvloer, tijdens het werk. Zo kun je een medewerker bijvoorbeeld laten zien hoe hij een bepaalde taak beter en efficiënter uit kan voeren. Je kunt hem ook laten zien hoe hij de resultaten het makkelijkst kan behalen.

13.4.1 Coachgesprek

Als je ziet dat een medewerker hulp nodig heeft, taken niet goed uitvoert of de gewenste resultaten niet haalt, voer je een coachgesprek. Het doel daarvan is de medewerker te begeleiden bij het uitvoeren van zijn werk. Een coachgesprek kent de volgende stappen:



stappen van een coachgesprek

Gesprek openen en doelstelling formuleren

Je opent het coachgesprek met het op zijn gemak stellen van de medewerker. Dit doe je in een ontspannen, informele sfeer. Je wilt de medewerker immers ondersteunen. Je vertelt hem wat het doel van het gesprek is.

Oorzaken van het probleem achterhalen

Soms is er sprake van een probleem. De medewerker durft, kan of wil zijn werk niet (meer) doen en jij zult moeten onderzoeken waardoor dit komt. Het is dan ook belangrijk om de oorzaak van het probleem te achterhalen. Daarbij kun je de STARR-methode gebruiken.

Medewerker stimuleren om oplossingen te bedenken

Wanneer de situatie en hulpvraag duidelijk zijn stimuleer je de medewerker om zelf oplossingen te bedenken door vragen te stellen aan de medewerker. Neem geen genoegen met een antwoord zonder door te vragen. Vraag door totdat je aan de medewerker ziet dat hij gaat nadenken over zijn situatie. De medewerker wordt op deze manier gestimuleerd om zelf na te denken over een oplossing. Je kan in het gesprek de medewerker expliciet vragen of hij zelf heeft nagedacht over een oplossing en zo ja, wat heeft hij bedacht en waarom.

Afspraken maken en gesprek afronden

Sluit een coachgesprek altijd af met concrete afspraken. Een gesprek zonder afspraken heeft weinig zin. Pas als de afspraken helder zijn, rond je het coachgesprek af. Maak de afspraken SMART.

Je kunt de medewerker eventueel ondersteunen door kleine huiswerkopdrachten te geven. De medewerker kan aan de hand van de opdrachten vaardigheden te oefenen.

Dit kunnen kleine oefeningetjes zijn. Aan een medewerker die moeite heeft met tijdsdruk geef je de volgende opdracht: Breng voor de volgende week je werkdag eens in kaart. Waar besteed je je tijd aan? Wat geeft je energie en wat kost je energie? Dit geeft de medewerker inzicht in zijn eigen handelen.

13.4.2 Coachen met betrekking tot situatie, taak of aanpak

Coachen is geen synoniem voor 'problemen oplossen'. Ook medewerkers die naar volle tevredenheid hun werk doen, moeten worden gecoacht.

Ontwikkelt een medewerker zich niet goed, dan kan dat liggen aan de situatie, de taak en/of de aanpak. Het is mogelijk dat de medewerker zijn taak niet leuk vindt of dat hij niet beschikt over voldoende kennis om die taak uit te voeren. Om goed te kunnen functioneren, moet hij het probleem of de problemen overwinnen.

Als leidinggevende merk je vaak dat medewerkers die hun taken niet goed uitvoeren, de situatie de schuld geven. Daarbij gaat het dan om de werkomstandigheden: werkplek, collega's, (onvoldoende) overleg enzovoort. De situatie kan als excuus worden aangevoerd, maar ook echt als belemmerend worden ervaren. Onenigheid met een collega kan bijvoorbeeld erg vervelend zijn. Het is dus zaak om eerst te achterhalen of er een 'echt' probleem is. Is daarvan sprake, dan moet er worden geprobeerd dit blijvend op te lossen. Is dit niet mogelijk, dan moeten jij en de medewerker zoeken naar manieren om met de situatie om te gaan. De medewerker moet wel accepteren dat niet alle omstandigheden altijd ideaal zijn.

Wil je onderzoeken wat de medewerker ervaart, dan kunnen de volgende vragen je wellicht informatie verschaffen:

- Waarom lukt het je niet om je taken uit te voeren?
- Ervaar je belemmeringen op de werkplek?

Als blijkt dat de situatie niet het probleem is, dan betreft het misschien de taak van de medewerker. Daarbij spelen twee zaken een rol:

- **taakopvatting**
Dit is (de uitvoering van) de taak zoals die de medewerker voor ogen staat. Is hem echter wel duidelijk wat hij precies moet doen en op welke manier?
- **taakbereidheid**
De mate waarin de medewerker bereid is zijn taak uit te voeren, hangt mede af van het plezier dat hij eraan beleeft. Vindt hij (dit onderdeel van) zijn werk eigenlijk wel leuk?

Problemen met de taakopvatting zijn vrij eenvoudig op te lossen. Misschien heb je de medewerker geen goede instructie gegeven, waardoor hij een verkeerd beeld van zijn werk heeft. Om dit te onderzoeken, kun je de volgende vragen stellen:

- Weet je wat er van je wordt verwacht? Vertel het mij dan eens.
- Weet je wat je moet doen? Vat het eens voor me samen.

Je vraagt de medewerker dus om jouw instructies in zijn eigen woorden weer te geven. Door te vragen om een samenvatting, controleer je of de medewerker je goed heeft begrepen. Als de taakopvatting het probleem is, betekent dit vaak dat je niet duidelijk of niet stellig genoeg bent geweest. Misschien moet je je opdrachtstijl wat beter ontwikkelen.

Problemen met de taakbereidheid zijn lastiger op te lossen. Deze hebben namelijk te maken met de motivatie van de medewerker. Het is mogelijk dat hij zijn taak vervelend vindt.

Om de taakbereid van een medewerker te achterhalen, kun je de volgende vragen stellen:

- Vind je deze taak wel leuk? Waarom wel/niet?
- Voer je de taak graag uit? Waarom wel/niet?

Een probleem met de taakbereidheid kan van tijdelijke aard zijn. Zo zal een medewerker met een sportblessure aan zijn voet niet graag werkzaamheden verrichten waarbij hij veel moet lopen. Als een medewerker tijdelijk minder plezier in het werk heeft, steun hem dan en geef hem extra aandacht. Daardoor zal zijn motivatie weer toenemen.

Is het probleem niet van tijdelijke aard en functioneert de medewerker langere tijd niet goed, dan zijn er andere stappen nodig. Onderzoek dan samen met hem wat er speelt. Een goede analyse is nodig om je stijl van leidinggeven bij het oplossen van het probleem te bepalen. Bij een medewerker die iets niet zo goed kan of durft, gebruik je de ondersteunende stijl. Is hij heel goed in staat zijn taak zelfstandig uit te voeren, maar ontbreekt het hem toch aan motivatie, achterhaal dan samen met de medewerker wat de reden hiervan kan zijn.

Ook de manier waarop een medewerker zijn taak uitvoert, zijn aanpak, kan een probleem opleveren. Stel dat een medewerker niet goed met de klanten kan omgaan, terwijl de situatie verder geen belemmeringen oplevert. Aan zijn taakopvatting en taakbereidheid schort het ook niet. Wat doe je dan?

Je observeert de medewerker bijvoorbeeld een paar keer als hij klanten te woord staat. Daarbij gebruik je de STARR-methode om zicht te krijgen op zijn gedrag. Je bekijkt per situatie wat hij zegt of doet en wat het resultaat daarvan is. Op deze manier krijg je zicht op het gedrag van de medewerker. Is hij te vriendelijk of juist te bot? Geeft hij niet het goede advies? Bespreek je observaties met de medewerker en vraag hem wat hij anders had kunnen doen. Laat hem nadenken over een nieuwe aanpak. Pas als hij echt niet weet wat hij beter zou kunnen doen, geef je hem jouw mening en advies.

Als een medewerker zich niet herkent in de kritiek die hij van zijn collega's of van jou krijgt, kun je hem het best door middel van concrete voorbeelden uitleggen waarom zijn gedrag wel of niet effectief is. Doe je dat niet, dan blijft onduidelijk wat er niet goed is aan zijn functioneren.

Medewerker stimuleren oplossingen te bedenken

Bij coachen draag je zelf geen oplossing aan. Je helpt de medewerker om tot een oplossing te komen. Veel leidinggevendenden vinden dit moeilijk. Vooral als ze zelf al inzien wat de medewerker moet veranderen, zouden ze dat het liefst meteen willen zeggen. Dat kost immers minder tijd. Echter, een goede coach laat de medewerker eerst zelf nadenken. Op die manier helpt hij hem zelfstandig te worden en zelf oplossingen te bedenken. Op de langere termijn hoeft de leidinggevende nauwelijks nog oplossingen aan te dragen. Uiteindelijk bespaart hem dat tijd.

Je stimuleert de medewerker oplossingen te bedenken door het probleem samen te vatten en hem bijvoorbeeld te vragen:

- Wat zou je kunnen doen om het op te lossen?
- Wat wil je doen om het op te lossen?

Kan de medewerker deze vragen niet beantwoorden, geef hem dan enkele aanwijzingen of stel een oplossing voor (maar leg die niet op). Stel de vragen niet opnieuw. Dat leidt alleen maar tot frustraties.

13.4.3 Feedback

Een medewerker die zich wil ontwikkelen, heeft concrete feedback nodig. Van een leidinggevende mag worden verwacht dat hij zijn medewerkers feedback geeft. Feedback wordt ook wel 'terugkoppeling' genoemd en is een reactie op de manier waarop iemand in een bepaalde situatie functioneert. Het effect van dat functioneren wordt vergeleken met het beoogde effect. Door middel van feedback geef je dus aan hoe een medewerker functioneert. Dat kan in zijn werk zijn, maar ook daarbuiten (bijvoorbeeld tijdens een training of opleiding). Er zijn twee soorten feedback:

- positieve feedback
- negatieve feedback.

Positieve feedback is de terugkoppeling op wat er goed gaat in het functioneren van een medewerker. Door positieve feedback te geven, vergroot je de motivatie van die medewerker.

Negatieve feedback is de terugkoppeling op wat niet goed gaat in het functioneren van een medewerker. Ook negatieve feedback kan zinvol en relevant zijn, als deze maar op een goede manier wordt gegeven. Negatieve feedback geven is namelijk niet hetzelfde als negatieve kritiek leveren! Dit laatste betekent meestal het ongegrond en ongezouten uiten van je mening, waarmee de ander vervolgens niets kan. Feedback moet opbouwend zijn. Hierdoor krijgt de medewerker meer inzicht in zijn eigen functioneren en kan hij iets leren. Bedenk van te voren of je medewerker open staat voor feedback.

Feedback geven met behulp van de STARR-methode

De **STARR-methode** is een gestructureerde manier van vragen stellen, gericht op de ervaringen van de medewerker. De letters staan voor:

- situatie
- taak
- actie
- resultaat
- reflectie.

Via deze methode wordt naar voorbeelden en situaties uit het recente verleden gevraagd. Recent gedrag is namelijk de beste voorspeller voor toekomstig gedrag. Je vraagt bijvoorbeeld aan een medewerker hoe hij omgaat met verstoringen tijdens zijn werkzaamheden. De medewerker geeft aan dat hij daar goed mee om kan gaan, hij kan goed tegen stress. Vervolgens vraag je of hij daar een recent voorbeeld van kan geven. Uit dit voorbeeld blijkt of de medewerker inderdaad met verstoringen tijdens zijn werkzaamheden om kan gaan. Als daar nog twijfel over bestaat, kun je hem nog een voorbeeld vragen.



STARR-methode

Regels voor het geven van feedback:

- Wees specifiek en duidelijk.
- Geef feedback op zaken waarop de medewerker invloed kan uitoefenen.
- Geef het effect van een verandering aan.
- Vraag om een reactie.

Wees specifiek en duidelijk

Als je slechts hoort dát iets goed of slecht is gedaan, heb je niet zoveel. Het is beter om ook aan te geven wát iemand goed of niet goed heeft gedaan en waarom dat zo is. Zeg dan ook niet tegen een medewerker dat hij slecht samenwerkt. Zeg bijvoorbeeld dat het prettig is dat hij werk van zijn collega's overneemt, maar dat hij hen tijdens het werkoverleg niet laat uitspreken (en dat hij dat moet veranderen).

Geef feedback op zaken waarop de medewerker invloed kan uitoefenen

Het heeft geen zin om een medewerker feedback te geven op de kleur van zijn ogen of op zijn afkomst. Feedback moet alleen gaan over zaken die hij daadwerkelijk kan veranderen of aanleren en die noodzakelijk zijn voor zijn werk.

Geef het effect van een verandering aan

Moedig positieve ontwikkelingen van de medewerker aan door (verandering van) zijn gedrag te koppelen aan het effect dat dat heeft op de organisatie. Je benadrukt hiermee de noodzaak van veranderingen.

Vraag om een reactie

Controleer of de medewerker de door jou gegeven feedback ook herkent en accepteert. Heeft hij meer informatie nodig? Vindt hij het nodig om te veranderen? Je vraagt om een reactie en neemt zelf de rol in van luisteraar.

Verwerkingsopdrachten

1. Nienke is officemanager. Ze heeft veel verschillende taken. Welke van de volgende situaties behoort tot de regelende taken van een leidinggevende?
 - A De leidinggevende loopt elke ochtend even over de werkvloer om te zien of er acute problemen zijn die opgelost moeten worden.
 - B De leidinggevende maakt iedere week een planning voor de gehele winkel.
 - C De leidinggevende stelt een procedure op die gevolgd moet worden bij stroomuitval.
2. Een leidinggevende hanteert een stijl van leidinggeven die aansluit bij de theorie X van McGregor. Wat hoort bij deze stijl?
 - A Een positief mensbeeld
 - B Medewerkers werken graag.
 - C Medewerkers worden alleen door geld en sociale zekerheid gemotiveerd.
3. Leidinggevende Mariska hanteert de laissez-faire leiderschapsstijl. Welke vaardigheden moeten medewerkers in ieder geval hebben als de leidinggevende een laissez-faire leiderschapsstijl hanteert?
 - A Ze moeten instructies kunnen begrijpen en uitvoeren.
 - B Ze moeten onderling goed mondeling en schriftelijk kunnen communiceren.
 - C Ze moeten zelfstandig kunnen werken en hun werk goed kunnen plannen.
4. Vul achter elke vorm van zelfstandigheid van een medewerker in welke stijl van leidinggeven het geschiktst is.

weinig zelfstandig, geen ervaring met de taak

enigszins zelfstandig, een beetje ervaring

vrij zelfstandig, redelijke ervaring

zelfstandig, veel ervaring

5. Celeste is eigenaar van een winkel waar trendy sieraden verkocht worden. Het gaat goed met de zaken en daarom wil ze over vijf maanden een filiaal openen in een andere stad. Ze wil dit nieuwe filiaal zelf opstarten. Daarom besluit ze om eerste verkoper Jessica door te schuiven naar filiaalmanager en een nieuwe eerste verkoper aan te nemen voor de bestaande winkel. Jessica neemt de laatste weken al steeds meer taken van Celeste over. Celeste heeft vanmiddag een overleg met de gemeente over de renovatie van het nieuwe winkelpand. In overleg heeft ze geregeld dat Jessica vanmiddag afsluit. Celeste overlegt vrijwel alles met de medewerkers. Ze vindt dat een open organisatie belangrijk is voor de motivatie van haar mensen. Alleen als zij er met haar medewerkers niet uitkomt, neemt Celeste uiteindelijk de beslissing.

a. Vanuit welke dimensie (mens-/taakgericht) geeft Celeste leiding? Leg je antwoord uit.

b. In bepaalde situaties moet Celeste toch een autoritaire leiderschapsstijl toepassen. Noteer twee van dit soort situaties.

c. Waaruit blijkt dat Jessica taakvolwassen is in haar nieuwe functie?

d. Volgens Celeste kan geen van de overige werknemers al doorstromen naar eerste verkoper omdat zij nog niet taakvolwassen zijn. Noteer drie mogelijkheden waarmee Celeste ervoor kan zorgen dat medewerkers kunnen doorstromen naar het niveau van eerste verkoper.

6. Britt is vestigingsmanager van een groothandel. Ze geeft onder andere leiding aan de zeventienjarige Eva, die net klaar is met haar middelbare school en aan Hans die al tien jaar bij het bedrijf werkt.

Eva krijgt voortdurend van Britt te horen wat ze moet doen, ze wordt scherp gecontroleerd. Hans mag zijn werkzaamheden meestal zelf indelen en wordt nauwelijks gecontroleerd.

Op basis van welk model over leidinggeven werkt Britt als leidinggevende? Leg je antwoord uit.

7. Welke van de volgende beweringen is/zijn juist?

- I Een goede leidinggevende past zijn stijl aan de situatie aan.
- II Een helicopterview is een eigenschap van een leidinggevende.

- A Alleen I is juist.
- B Alleen II is juist.
- C I en II zijn juist.

8. Tijn is leidinggevende. Hij hecht veel belang aan goede communicatie. Waarom is goede communicatie bij leidinggeven belangrijk?

- A De opdrachten die je geeft, worden dan beter uitgevoerd, want iedereen snapt wat je bedoelt.
- B Je hoeft geen feedback meer aan je medewerkers te vragen, omdat je zeker weet dat ze je snappen.
- C Je krijgt dan minder snel ruzie met je medewerkers, omdat je nooit iets negatiefs tegen ze zegt.

9. Filiaalmanager Jules spreekt vandaag met een medewerker over een verkoopgesprek dat de medewerker met een klant voerde. Om het verloop van de situatie goed in beeld te brengen, past Jules de STARR-methode toe. Schrijf voor iedere stap in de STARR-methode een vraag op.
-
-
-
-
-
-
-
-

10. Geef voor elk van de volgende situaties aan of de leidinggevende op de juiste manier coacht.

- a. Bas is leidinggevende. Hij heeft een nieuwe medewerker, Joeri. Tijdens het inwerken coacht hij hem regelmatig.

- b. Alice is leidinggevende. Tijdens het coachen probeert ze oplossingen aan te dragen voor de problemen van haar medewerkers.

- c. Sofie is leidinggevende. Vandaag coacht ze Jessica. In het coachgesprek is Jessica vaker en langer aan het woord dan Sofie.

- d. Leidinggevende Marije coacht medewerker Carl nooit meer. Hij is ingewerkt, dan is coachen niet meer nodig.

11. Medewerker Ivo komt regelmatig te laat. Leidinggevende Erwin heeft er genoeg van. Hij spreekt hem er op aan. Welke van de volgende manieren van feedback geven is goed?

- A Erwin informeert bij Ivo hoe het komt dat hij al een aantal keer te laat is gekomen en hij geeft aan wat het effect op hem en de afdeling is als Ivo te laat verschijnt.
- B Erwin zegt dat Ivo ontslagen wordt als hij te laat blijft komen.
- C Erwin gaat te keer tegen Ivo, hoe durft hij steeds te laat te komen!

Controlevragen

1. Welke taken heeft een leidinggevende?

2. Welke kenmerken zijn belangrijk voor een goede leider?

3. Wat houdt de theorie X en Y van McGregor in?

4. Welke stijlen van leidinggeven zijn er volgens Blake en Mouton? Geef van elk een korte omschrijving.

5. Verbind de leiderschapsstijl met de bijbehorende toelichting?

laissez-faire leidinggeven	Zowel de mensen als de taak zijn erg belangrijk voor de leidinggevende.
sociaal leidinggeven	De leidinggevende besteedt weinig aandacht aan het werk en de mensen.
autoritair leidinggeven	De leidinggevende is op zoek naar evenwicht tussen mens en resultaat, hij probeert een compromis te vinden.
geïntegreerd leidinggeven	De leidinggevende hecht er grote waarde aan dat zijn mensen tevreden zijn over hun werksituatie en dat er een goede sfeer heerst.
balancerend leidinggeven	De leidinggevende heeft erg veel aandacht voor het werk en nauwelijks voor de mensen.

6. Wat is situationeel leidinggeven?

7. Hoe kun je bepalen welke stijl van leidinggeven de beste is?

8. Wat is taakvolwassenheid?

9. Welke stijlen van leidinggeven in relatie tot taakvolwassenheid zijn er en wat houden ze in?

10. Welke van deze stijlen is in de volgende situaties het effectiefst?

a. situaties die een grote mate van betrokkenheid van de medewerkers vragen

b. als medewerkers geen zin hebben om een bepaalde taak te verrichten, die wel uitgevoerd moet worden

c. bij taken die eenvoudig kunnen worden uitgevoerd en waarbij een medewerker zijn eigen effectiviteit kan beoordelen

- d. als er snel een beslissing moet worden genomen waarbij de inbreng van de medewerkers niet van belang is

11. Wat verstaan we onder de STARR-methode?

12. Welke stappen doorloop je in een coachgesprek?

14 Planning

Als leidinggevende plan je vaak werkzaamheden. Met een planning geef je de prioriteit in het werk aan. Als je fouten maakt, kan er van alles misgaan. Als een planning anders verloopt dan dat je van te voren hebt bedacht, heeft dit consequenties voor het proces. Zo kan het zijn dat doelstellingen niet tijdig bereikt worden. Plannen van taken en mensen is daarom van groot belang voor de continuïteit van je organisatie.

In dit hoofdstuk komen de volgende onderwerpen aan bod:

- functie van een planning
- termijnplanningen
- eisen waaraan een planning moet voldoen
- werkplanning
- planbord
- planning evalueren.

Uit de praktijk

Daan is leidinggevende in een groot warenhuis. Ze verzorgt de werkplanningen voor de afdeling Modeaccessoires. Ze maakt wekelijks een schema van datgene dat gedaan moet worden en welke mensen en middelen ze nodig heeft om dat gedaan te krijgen. De koopzondagen zijn tegenwoordig tweewekelijks en dit vraagt veel flexibiliteit van de medewerkers. Twee keer per week, op maandag en donderdag, komen er nieuwe goederen binnen. Deze moeten direct in de winkel worden gepresenteerd. Dit vraagt om extra capaciteit van visual merchandisers en verkoopmedewerkers. Hier moet Daan bij het opstellen van de roosters rekening mee houden. Ze overlegt daarbij met haar medewerkers en zij baseert op basis van bezetting, taken en budget haar keuze. Voordat ze aan haar planning kan beginnen, moeten enkele gegevens bekend zijn.

1. Welke functie heeft de planning die Daan maakt?
2. Welke gegevens moeten bekend zijn voordat Daan aan haar werkplanning kan beginnen?
3. Wat kan een reden zijn waarom Daan haar planning moet bijstellen?
4. Wat zijn de dagen waarop Daan haar planning flexibel moet opstellen?
5. Waarom is het belangrijk dat Daan de werkplanningen regelmatig evalueert?

14.1 Functie van een planning

Planningen zijn de concrete uitwerking van een proces in de organisatie. In een planning wordt bepaald wat, wanneer en door wie iets gedaan moet worden.

Een planning heeft een aantal functies. Op basis van een planning voor een bepaalde periode kun je vaststellen of bepaalde doelen wel of niet gehaald zijn. Bovendien breng je met behulp van een planning de hoeveelheid werkzaamheden in kaart. Als blijkt dat de doelen niet binnen de vastgestelde periode zijn gehaald, kun je dit in een volgende planning proberen te voorkomen. Beter nog is het om tijdens de lopende planning te controleren of alles goed verloopt. Je hebt dan nog de kans om bij te sturen.

Bij het maken van een planning gaat het om het ordenen van activiteiten op basis van prioriteit en het coördineren van activiteiten. Planningen vormen in feite het uitgangspunt voor het handelen van de leidinggevende. Zonder een planning kun je het werk niet organiseren of coördineren. Zonder planning kun je geen gerichte opdrachten geven en valt het moeilijk te controleren of het werk wordt uitgevoerd, zoals opgenomen is in de doelstellingen van de afdeling. Functioneel bijsturen van werkzaamheden is dan ook niet meer mogelijk. Kortom: zonder een planning functioneert een leidinggevende niet echt effectief en efficiënt en weten medewerkers niet waar zij aan toe zijn.

Je kunt planningen maken op basis van het doel dat je wilt bereiken of op basis van de termijn waarin je het doel wilt behalen.

Voor planningen op basis van bedrijfsdoelen zijn er drie soorten planningen:

- strategische planning (door het topmanagement)
- tactische planning (door het middenmanagement)
- instrumentele planning (door het lager management).

14.1.1 Strategische planning

Met name het topmanagement (meestal de directie) stelt de strategische planning op. Het doel van deze planning is het vaststellen van de beoogde resultaten. In overeenstemming met de missie van de onderneming wordt een doel voor de lange termijn geformuleerd. Vervolgens wordt een strategische planning opgesteld om dat doel te behalen. De blik is gericht op de toekomst en op te verwachten veranderende omstandigheden buiten de onderneming. Meestal gaat het bij deze planning om een langere periode (vijf tot tien jaar).

14.1.2 Tactische planning

De tactische planning wordt meestal door het middenmanagement opgesteld. Het doel is het vaststellen van de wijze waarop het strategische plan moet worden bereikt (bedrijfsbeleid). Het is een preciezere uitwerking van de strategische planning en gericht op de middellange termijn. De tactische planning geeft aan op welke wijze de gekozen strategie moet worden uitgevoerd. Verhoging van de omzet wordt bijvoorbeeld gerealiseerd door het overnemen van een ander bedrijf. In de tactische planning kunnen ook omvang van de personeelsbehoefte en financiële mogelijkheden worden aangegeven.

14.1.3 Instrumentele planning

De instrumentele planning wordt uitgevoerd door het lagere management. Het betreft dagelijks, wekelijks of maandelijks werk. Het doel hiervan is om de inzet van de

benodigde mensen en middelen (de uitvoering) inzichtelijk te maken. Deze planning is gericht op de korte termijn. Concrete plannen moeten ervoor zorgen dat de beoogde activiteiten ook daadwerkelijk worden uitgevoerd en de doelen worden behaald.

Je kunt bij het onderscheid naar soorten plannen ook het accent leggen op de periode waarop een planning betrekking heeft. Dat leidt tot een indeling die overeenkomt met de indeling naar bedrijfsdoelen.

14.2 Termijnplanning

Een **termijnplanning** is een planning waarbij doelstellingen binnen een bepaalde periode centraal staan. Op basis van de tijdsindeling zijn er drie soorten plannen: langetermijnplannen, middellangetermijnplannen en kortetermijnplannen.

14.2.1 Planning op basis van tijdsindeling

- langetermijnplanning: doelstellingen voor vijf tot tien jaar
- middellangetermijnplanning: deelplannen voor één tot vijf jaar
- kortetermijnplanning: plannen voor maximaal één jaar, bijvoorbeeld een dag-, week-, maand- of jaarplanning

De langetermijnplanning en middellangetermijnplanning komen voort uit de missie, visie en strategische doelen van een organisatie en worden meestal opgesteld door het topmanagement. Jij hebt in je dagelijkse werk als leidinggevende direct te maken met de kortetermijnplanning. Deze planning is opgesteld voor maximaal één jaar en kan ook betrekking hebben op een dag, een week of een maand.

Bij dag-, week- en maandplannen worden mensen, middelen en activiteiten op elkaar afgestemd voor die periode. De meeste feiten zijn min of meer bekend, waardoor de mate van onzekerheid klein is. Vrijwel de hele planning wordt uitgedrukt in aantallen, zoals aantal uren, aantal producten, aantal benodigde medewerkers, aantal euro's.

Omdat de kortetermijnplanning betrekking kan hebben op zowel een dag, een maand of een jaar, wordt de kortetermijnplanning onderverdeeld op basis van de uitvoeringsvoorbereiding.

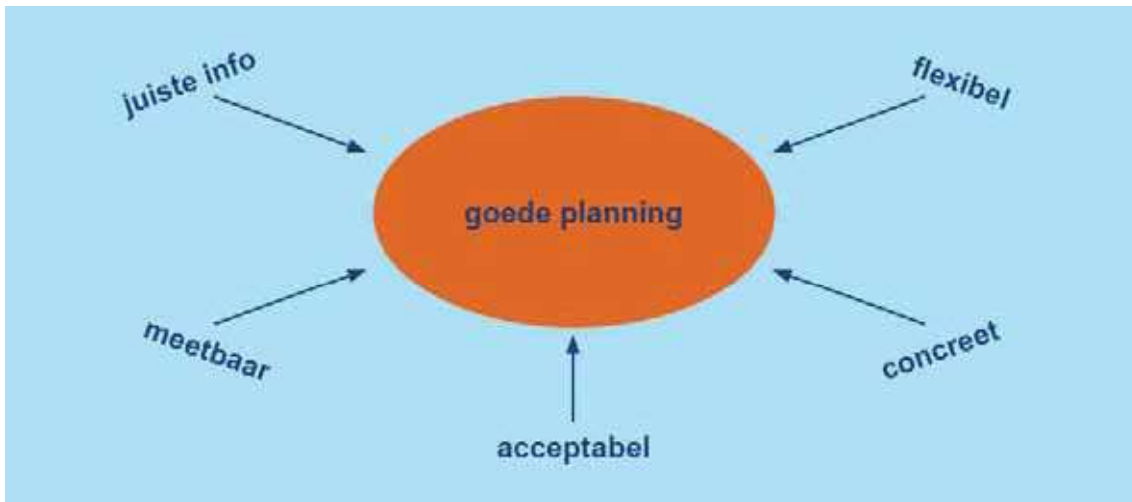
- algemene uitvoeringsvoorbereiding: planning voor een dag, maand of jaar
- specifieke uitvoeringsvoorbereiding: precieze uitwerking van de algemene uitvoeringsvoorbereiding. Dit wordt ook werkvoorbereiding genoemd. Een voorbeeld van deze planning is de werkplanning.

14.3 Eisen waaraan een planning moeten voldoen

Elke goede planning voldoet aan een aantal eisen.

Een goede planning is:

- gebaseerd op juiste informatie
- flexibel
- concreet
- acceptabel
- meetbaar.



goede planning

Gebaseerd op juiste informatie

Als je werkzaamheden wilt inplannen, moet je beschikken over de juiste informatie. Je moet bijvoorbeeld weten welke werkzaamheden er verricht moeten worden, hoeveel tijd die werkzaamheden in beslag nemen en hoeveel uren aan personeel je beschikbaar hebt. Je kunt je voorstellen dat een niet-ingeplande vakantie van een medewerker behoorlijk wat problemen kan opleveren.

Flexibel

Plannen is een middel om een doelstelling te bereiken en geen doel op zich. Je moet dus flexibel met een planning kunnen omgaan. Een flexibele planning houdt in dat je altijd de mogelijkheid hebt om deze tussentijds aan te passen. Het is verstandig om voldoende ruimte in te bouwen om eventuele vertragingen op te vangen.

Concreet

Je kunt een planning het best zo concreet mogelijk maken. Dit houdt in dat je de taken, uren en medewerker zoveel mogelijk specificeert.

Acceptabel

Een planning moet acceptabel zijn, bijvoorbeeld wat betreft de uitvoerbaarheid. Als een medewerker één uur krijgt voor een taak waarover iemand normaal gesproken acht uur doet, is dat niet acceptabel. Om de acceptatie van een planning te vergroten, kun je de medewerkers betrekken bij het maken van de planning.

Meetbaar

Het is van belang dat een planning meetbaar is. Er moeten concrete afspraken in vermeld worden, die meetbaar geformuleerd zijn met een exacte datum en eventueel een tijdstip.

14.4 Werkplanning

De werkplanning is een voorbeeld van een kortetermijnplanning. In een **werkplanning** staat wie wanneer welke werkzaamheden moet uitvoeren. Het gaat hierbij om

dagelijkse of wekelijkse werkzaamheden, maar ook om de werkzaamheden die incidenteel moeten worden uitgevoerd. De dagelijkse of wekelijkse werkzaamheden vormen wel het grootste gedeelte van de taken die in de werkplanning staan. Incidentele werkzaamheden maken een veel kleiner deel uit van het totale takenpakket. In een werkplanning moeten de **personeelsbezetting** (overzicht waarin staat welke medewerkers op welke dagen en op welke tijden beschikbaar zijn) en de uit te voeren taken goed op elkaar zijn afgestemd.

Zonder goede werkplanning, loop je het risico dat er op bepaalde momenten te weinig of juist te veel medewerkers aanwezig zijn. Met te weinig bezetting blijven sommige werkzaamheden liggen of wordt er omzet misgelopen omdat niet alle klanten kunnen worden geholpen. Te veel medewerkers zorgen voor hogere personeelskosten dan nodig is.

14.4.1 Inhoud van een werkplanning

In een werkplanning geef je per taak precies aan:

- wat er gedaan moet worden
- wie de werkzaamheden moet uitvoeren
- wanneer de werkzaamheden moeten worden uitgevoerd
- hoe lang een taak maximaal mag duren
- welke hulpmiddelen er moeten worden ingezet
- welke resultaten er moeten worden behaald.

14.4.2 Doelen van een werkplanning

Een werkplanning zorgt ervoor dat je:

- een goed overzicht van alle uit te voeren taken hebt, zodat je niets kunt vergeten
- een goed overzicht van de personeelsbezetting hebt
- werkzaamheden efficiënt kunt verdelen, doordat je de personeelsbezetting en de uit te voeren taken op elkaar kunt afstemmen
- gedwongen wordt om bepaalde taken bewust te delegeren aan de medewerkers die daarvoor het geschiktst zijn
- eenvoudig de juiste taken aan de juiste medewerkers kunt koppelen
- gedwongen wordt om de taken evenwichtig over de medewerkers te verdelen.
- de medewerkers duidelijk kunt maken wie wat wanneer moet doen.

Voordat je kunt plannen, moeten deze gegevens bekend zijn:

- personeelsbezetting en contracturen
- kwaliteiten en wensen van de medewerkers
- productiviteit van de medewerkers
- wettelijke regels over arbeidstijden
- uit te voeren werkzaamheden
- te verwachten drukte of omzet.

Personeelsbezetting en contracturen

Je moet natuurlijk weten welke medewerkers wanneer beschikbaar zijn. Wanneer heeft wie een vrije dag? Zijn er medewerkers ziek? Welke oproepkrachten zijn beschikbaar? Wat zijn de contracturen per medewerker? Al deze gegevens moeten bekend zijn voordat je met de planning kunt beginnen.

Kwaliteiten en wensen van de medewerkers

Ook is het handig om te weten waarin iedere medewerker goed is en wat zijn wensen en ambities zijn. Is er bijvoorbeeld een medewerker die graag nieuwe taken oppakt? En wie kan er goed anderen inwerken of instructies geven? Het beste kun je ervoor zorgen dat er een ervaren medewerker tussen minder ervaren medewerkers werkt. Zo maak je optimaal gebruik van ieders kwaliteiten. Ervaren medewerkers worden vaak gestimuleerd door het instrueren van andere medewerkers en het adviseren van klanten. Minder ervaren medewerkers hebben steun aan ervaren medewerkers en kunnen van hen leren.

Productiviteit van de medewerkers

Pim is werkzaam bij een marketing- en communicatiebureau. Hij is als leidinggevende van het ICT-team verantwoordelijk voor het inplannen van de medewerkers. Hij heeft minder dan drie fte's tot zijn beschikking. Twee medewerkers werken fulltime en er zijn twee parttimers die beide twintig uur per week werken. Structureel komt hij eigenlijk één medewerker te kort. Het gevolg hiervan is dat de werkdruk bij de andere medewerkers stijgt.

Je kan berekenen hoeveel werkzaamheden een medewerker gemiddeld in een uur moet uitvoeren. Dit noem je de **arbeidsproductiviteit** van de medewerker. Productiviteit wordt veelal uitgedrukt in een kengetal, zoals de omzet per **fulltime-equivalent (fte)**, dat aangeeft of de beschikbare arbeidstijd in het bedrijf efficiënt wordt ingezet.

Een afdeling heeft in totaal 20.500 uur aan netto werkuren op jaarbasis. Eén gemiddelde medewerker werkt 36 uur per week, 36 x 52 weken is 1.872 uur bruto op jaarbasis. Uit de bruto-netto berekening blijkt dat hier 1.350 uur netto van overblijft (overige 522 uur besteed aan vrije dagen, vakantie en overuren). Per jaar werkt een fulltime medewerker dus 1.350 uur. Zo komen we tot de volgende berekening: 20.500 totaal aantal uur van een afdeling/ 1350 uur = aantal uur per medewerker = 15.185 Voor het werk zoals vastgesteld uit de werkanalyse is een formatie van 15,2 fte nodig.

bron: Formatie berekenen. Geraadpleegd op 5-6-2014, van personeelsbezetting.nl (bewerkt)

Wettelijke regels over arbeidstijden

Bij het inplannen van medewerkers, moet je rekening houden met de wettelijke regels op het gebied van arbeidstijden. Een werkgever moet zich houden aan de **Arbeidstijdenwet (ATW)**. In deze wet is opgenomen dat een werknemer maximaal twaalf uur per dienst mag werken en maximaal zestig uur per week.

Ook zijn er regels over pauzes en overwerken.

Naast de Arbeidstijdenwet bestaat het **Arbeidstijdenbesluit (ATB)**. Hierin zijn de aanvullingen en uitzonderingen op de Arbeidstijdenwet opgenomen. Deze aanvullingen en uitzonderingen gelden voor bepaalde categorieën werknemers. Daarnaast bevat het besluit uitzonderingen voor een aantal sectoren en specifieke situaties, zoals arbeid op koopzondagen en feestdagen.

Moderne middelen om een planning bij te stellen

Winkelconcern Smart Store rolt deze week wifi-tracking uit naar al zijn 160 winkels. De wifi-tracking wordt gecombineerd met bluetooth-tracking en infraroodcamera's. Daarmee meet het moederconcern van dit bedrijf onder meer hoeveel bezoekers er binnen komen, hoe lang zij blijven en welke bezoekers al eerder een bezoek aan één van de winkelketens brachten. Daarnaast wordt gemeten hoeveel van de mensen die langs de winkelruiten lopen, daadwerkelijk naar binnen gaan. Alle informatie wordt opgeslagen in een centrale database. Met de gegevens wil het concern beter inschatten wanneer

personeel moet worden ingezet, schrijft het op een post op intranet, het concern maakt nu plannings op basis van de omzet. 'Tegenvallende omzet betekent minder uren om in te zetten. Dat leidt soms tot nog minder omzet, zeker als er wel drukte is in de winkel', schrijft de retailer. Met het inzetten van het trackingsysteem moet deze 'neerwaartse spiraal' worden doorbroken. Het meten van bezoekersstromen is volgens het concern 'objectiever en laat zich beter voorspellen'. De winkelketens gaan klanten waarschuwen over wifi-tracking met behulp van bordjes en stickers, zegt een woordvoerder tegen de krant.

bron: BAS Group rolt wifi-tracking uit. Geraadpleegd op 5-6-2014, van retailnews.nl (bewerkt)

14.4.3 Werkplanning opstellen

Bij het opstellen van een werkplanning, stel je jezelf eerst een aantal vragen.

- Welke werkzaamheden moeten er worden uitgevoerd?
Moeten er bijvoorbeeld bijzondere, incidentele werkzaamheden worden verricht?
- Hoe lang duren deze werkzaamheden?
Wat is de tijdsduur per activiteit? Welke medewerkers heb ik nodig?
- Welke prioriteit hebben deze werkzaamheden?
Bij een hoge prioriteit is het zaak dat de taak direct wordt uitgevoerd. Zijn de juiste medewerkers hiervoor beschikbaar?

Vervolgens ga je over tot het opstellen van de planning. Hierbij volg je drie stappen.

stap 1: taken inventariseren

- inventariseren van de uit te voeren taken
- bepalen wanneer elke taak moet zijn afgerond
- per taak noteren hoeveel tijd deze in beslag neemt
- benodigde hulpmiddelen inventariseren
- alle verzamelde gegevens invullen in een schema

stap 2: beschikbaarheid bepalen

- aangeven welke medewerkers op welke dagen beschikbaar zijn, daarbij rekening houdend met vrije dagen en ziekte
- eventueel oproepkrachten indelen
- alle verzamelde gegevens invullen in een schema

stap 3: werkplanning opstellen

- per tijdstip aangeven welke werkzaamheden door welke medewerkers moeten worden uitgevoerd
- werkplanning in een schema zetten, rekening houdend met de benodigde gegevens voor een werkplanning:
 - kwaliteiten en wensen van de verschillende medewerkers
 - te verwachten drukke tijden
 - regels in het Arbeidstijdenbesluit en de Arbeidstijdenwet

14.5 Planbord

Een (digitaal) planbord is een handig hulpmiddel bij het maken van een werkplanning. Het doel van een planbord is om een planning inzichtelijk en duidelijk te maken voor iedereen die met de planning te maken heeft. Het planbord moet dan ook overzichtelijk zijn. In één oogopslag moet duidelijk worden wat er staat. De wijze waarop een taak moet worden uitgevoerd, komt meestal niet op het planbord te staan. Alleen wat, wie en wanneer. Hoe iets moet gebeuren, kan mondeling of schriftelijk worden toegelicht.

Een planbord kan gebruikt worden bij werkplanningen voor bijvoorbeeld bij een vervoersbedrijf waar je werkt met wisselende diensten. Ook bestel- en bezorg momenten bij een pizzeria kun je op deze manier duidelijk aangegeven. Op een planbord worden de tijdsperiodes meestal op de horizontale lijn aangegeven; verticaal kunnen de soorten werkzaamheden vermeld worden. Door hokjes in te kleuren, kan precies worden aangegeven welke werkzaamheden op welke dag uitgevoerd moeten worden.

Ook is het mogelijk om nog een extra gegeven aan het planbord toe te voegen. Geef je iedere medewerker bijvoorbeeld een eigen kleur of symbool, dan zie je niet alleen wanneer wat gedaan wordt, maar wie wat doet.

In het voorbeeld zijn de werkzaamheden afgezet tegen een tijdsperiode.

tijdperiode	week 18						week 19						week 20					
werkzaamheden	M	D	W	D	V	Z	M	D	W	D	V	Z	M	D	W	D	V	Z
landelijke acties in de showroom aanbrengen	K	K	K	K	K	K	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L
geld transportklaar maken	J	J	J	J	J	J	M	M	M	M	M	M	J	J	J	J	J	J
mailings verzorgen	L	L	L	L	L	L	J	J	J	J	J	J	K	K	K	K	K	K
magazijn schoonmaken	J	J	J	J	J	J	K	K	K	K	K	K	M	M	M	M	M	M
machines reinigen	L	M	J			K	L	M	J			K	L	M	J			K

medewerkers:

- Karel
- Levi
- Jan
- Mo

Het is ook mogelijk om medewerkers in te delen binnen een tijdsperiode, waarbij de kleuren of symbolen de werkzaamheden aangeven. Afhankelijk van het soort planning en de gegevens, kies je ervoor om de medewerkers of de activiteiten onder elkaar te plaatsen.

14.6 Planning evalueren

Het is mogelijk dat de planning tussentijds moet worden bijgesteld, bijvoorbeeld omdat er iets onverwachts gebeurt of omdat een medewerker ziek wordt. Ook is het mogelijk dat de uitvoering van de werkzaamheden langer of korter duurt dan gepland. Het is daarom belangrijk om de werkplanning na afloop te evalueren. Hiervan kun je veel leren.

Tegenwoordig worden werkplanningen meestal digitaal gemaakt. Gespecialiseerde bedrijven kunnen ondernemers complete softwarepakketten leveren waardoor het maken van werk- en andere plannings minder tijdrovend is. Op basis van gegevens over inzetbaarheid en geplande werkzaamheden of omzet, levert zo'n systeem een overzichtelijke werkplanning aan. Via je e-mail kun je dan ruim van te voren je tijden en werkzaamheden zien.

Voorbeeld toevoegen: <http://www.projectplanning.nl/>

Je komt er niet alleen achter of de planning wel of niet is gehaald, maar ook waarom dat zo was. Om erachter te komen of je goed hebt gepland, stel je jezelf de volgende vragen:

- Is de werkplanning gehaald?
- Waren er onvoorziene omstandigheden?
- Was de juiste hoeveelheid tijd gereserveerd voor de werkzaamheden?
- Was het juiste aantal medewerkers ingepland?
- Waren de taken aan de juiste medewerkers toebedeeld?

Aan de hand van deze vragen probeer je fouten in de volgende werkplanning te voorkomen. Moet je bijvoorbeeld minder krap plannen? Is er een grote kans op onvoorziene omstandigheden? Kan dat betekenen dat de planning niet wordt gehaald? Moet er extra tijd worden gereserveerd voor dit soort zaken? Moet je de volgende keer de taken (beter) verdelen over de medewerkers?

Als blijkt dat een goede planning toch niet werd gehaald, dan was er kennelijk een probleem bij de uitvoering van de werkzaamheden. Stel jezelf dan de volgende vragen:

- Wist iedereen precies wat hij moest doen?
- Was er voldoende toezicht bij het uitvoeren van de werkzaamheden?
- Hield iedereen zich aan de planning?

Als het halen van een werkplanning essentieel is, heb je als leidinggevende een aantal belangrijke taken, zoals:

- communiceren over de planning
- voortgang tussentijds controleren
- medewerkers op hun verantwoordelijkheden aanspreken.

Verwerkingsopdrachten

1. Cynthia is afdelingsmanager van de afdeling Parfumerie van een groot warenhuis. Ze moet veel taken verdelen. Hiervoor heeft ze een aantal plannings. Globaal heeft ze de taken onderverdeeld in drie termijnplanningen. Met welke soort planning houdt Cynthia zich vooral bezig? Leg je antwoord uit.

2. Cynthia heeft het maken van een werkplanning uitbesteed aan Hannah. Hannah heeft de volgende gegevens tot haar beschikking:

openingstijden:

maandag tot en met donderdag	10.00 uur tot 18.00 uur
vrijdag	10.00 uur tot 21.00 uur
zaterdag	10.00 uur tot 17.00 uur

Maaïke	fulltime elke vrijdagavond vanaf 19.00 uur vrij
Hannah	fulltime
Jesse	fulltime vaste vrije dag: maandag
Ilja	parttime: 32 uur
Ilse	parttime: 24 uur vaste vrije dagen: dinsdag, woensdag en vrijdag
Frederieke	vrijdagavond en zaterdag totaal: 11 uur

eisen:

- Er moeten elke dag minimaal drie medewerkers aanwezig zijn en op zaterdag vijf.
- Werknemers mogen niet op vaste vrije dagen worden ingepland.
- Werknemers moeten aan hun uren komen.
- Fulltime werken staat gelijk aan 40 uur per week.

Hannah komt bij Cynthia met de werkplanning om haar werk te laten controleren. Welke fouten staan er in het werkrooster? Noteer er twee.

	maandag	dinsdag	woensdag	donderdag	vrijdag	zaterdag
Maaïke	10 – 18	–	10 – 18	10 – 18	10 – 19	10 – 17
Hannah	10 – 18	10 – 18	10 – 18	–	12 – 21	10 – 17
Jesse	–	10 – 18	10 – 18	10 – 18	10 – 18	10 – 17
Ilja	10 – 18	10 – 18	10 – 18	10 – 18	–	–
Ilse	–	10 – 18	–	–	10 – 19	10 – 17
Frederieke	–	–	–	–	17 – 21	10 – 17

3. Tineke heeft een kapsalon. Bij het maken van een werkplanning houdt ze onder andere rekening met de beschikbaarheid van medewerkers en de prognose voor de betreffende week. Noteer waarom ze met deze twee factoren rekening houdt.

4. Leidinggevende Ruud heeft het erg druk. Daarom moet hij zijn zaken goed plannen en organiseren. Wat is het verschil tussen plannen en organiseren?

5. Pjotr is leidinggevende van een schoonmaakbedrijf. Hij maakt een werkplanning voor de volgende maand. Wat zet Pjotr in deze werkplanning?

6. Joost heeft een winkel in technische auto-onderdelen. Zijn personeelsplanning is vaak niet op orde. Hij mist de juiste hoeveelheid flexibele medewerkers. Waar moet Joost naar kijken?

7. Een damesmodewinkel kent de volgende openingstijden.

openingstijden:	
maandag tot en met vrijdag	10.00 uur tot 18.00 uur
donderdag	10.00 uur tot 21.00 uur
zaterdag	10.00 uur tot 18.00 uur

Aankomende week moet er ook worden opgeruimd in het magazijn. Het gaat om twee avonden van 3 uur, dus 6 uren extra.

In totaal wordt er dus 51 uur + 6 uur = 57 uur gewerkt. Er zijn totaal vijf mensen werkzaam in de winkel.

De leidinggevende heeft drie fulltimers tot zijn beschikking en twee parttimers. De fulltimers Jos, Erika en Gerdi kunnen de hele week werken. Met uitzondering van Gerdi. Zij moet op maandag naar de dokter. Jos wil bij voorkeur op zaterdag vrij. Parttimers Gerrit en Joke, werken ieder 15 uur per week.

Stel een planning op basis van beschikbaarheid op.

Controlevragen

1. Welke termijnplanningen zijn er en over welke periode gaan ze?

2. Wat is de definitie van een planning?

3. Aan welke eisen moet een planning voldoen?

4. Wat staat er in een werkplanning?

5. Wat betekent het begrip 'algemene uitvoeringsvoorbereiding' van een werkplanning?

6. Wat zijn de doelen van een werkplanning?

7. Wat verstaan we onder de Arbeidstijdenwet?

8. Welke gegevens heb je nodig voor een werkplanning?

9. Welke stappen volg je bij het opstellen van een werkplanning?

15 Instrueren

Als leidinggevende geef je regelmatig instructies aan je medewerkers, bijvoorbeeld aan nieuwe medewerkers die je moet inwerken. Ook bij medewerkers die al wat langer in dienst zijn, moet je af en toe instructies geven.

In dit hoofdstuk komen de volgende onderwerpen aan bod:

- Wat is instrueren?
- instructiegesprek
- werkinstructie.

Uit de praktijk

Leon is leidinggevende bij een transportbedrijf. Hij heeft sinds vorige week een nieuwe medewerkster in zijn team, Joke genaamd. Vandaag wil hij Joke instrueren over het aanmaken van facturen in het administratief systeem. Hij wil Joke laten weten waar ze dan allemaal op moet letten. Het transportbedrijf verzendt dagelijks zo'n dertig facturen naar klanten in binnen- en buitenland. Leon instrueert Joke door middel van een gesprek.

1. Noem twee mogelijke redenen waarom Leon voor een mondelinge instructie kiest in plaats van een schriftelijke.
2. Welke praktische zaken moet Leon voorbereiden?

15.1 Wat is instrueren?

Instrueren is het geven van aanwijzingen, waarbij je een medewerker kennis en bijbehorende vaardigheden bijbrengt om een taak te kunnen uitvoeren. Instrueren is dus meer dan alleen maar vertellen of laten lezen wat er moet gebeuren. De medewerker moet na de instructie daadwerkelijk aan het werk kunnen. Hij moet weten hoe hij zijn taak op efficiënte wijze kan uitvoeren, zonder achteraf te constateren dat het eigenlijk anders had moeten. Als leidinggevende geef je instructie aan nieuwe medewerkers of aan bestaande teams bij nieuwe werkzaamheden.

15.1.1 Manieren van instrueren

Je kunt medewerkers zowel mondeling als schriftelijk instrueren. Beide manieren hebben voor- en nadelen. In het volgende overzicht hebben we deze voor- en nadelen op een rij gezet.

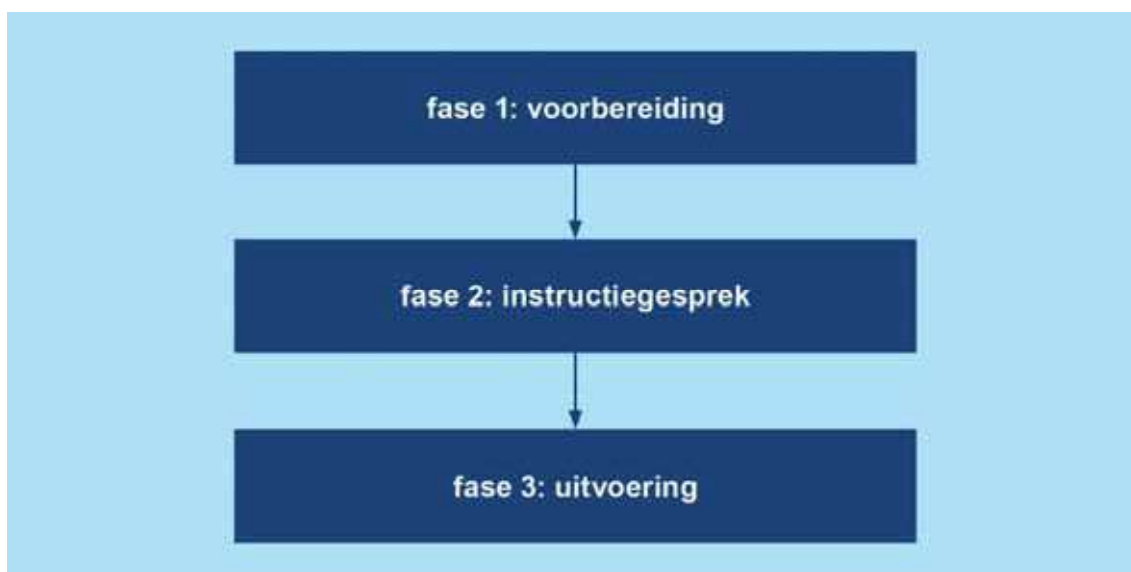
mondelijke instructie	
voordelen	<ul style="list-style-type: none">- Het is snel en eenvoudig.- Je kunt meteen feedback vragen.
nadelen	<ul style="list-style-type: none">- Controle achteraf is moeilijk.- Je moet rekening houden met niveauverschillen.- Het kan weer vergeten worden.
schriftelijke instructie	
voordelen	<ul style="list-style-type: none">- Controle achteraf is eenvoudig.- Medewerker kan de instructie nogmaals lezen.
nadelen	<ul style="list-style-type: none">- Het maken ervan kost tijd.- Je weet niet meteen of het begrepen wordt.

Mondelinge en schriftelijke instructies vullen elkaar aan. Daarom is het verstandig om ze beide afwisselend te gebruiken. De keuze tussen mondeling of schriftelijk instrueren is mede afhankelijk van wat er moet worden geïnstrueerd. Bij bijvoorbeeld een nieuwe werkwijze binnen een bestaand team met zelfstandige professionals, volstaat een schriftelijke werkinstructie die zij kunnen vinden op het intranet. Als leidinggevende kun je hierbij ondersteunen door vragen te beantwoorden als dit nodig is. Wanneer de instructie bedoeld is voor een nieuwe medewerker binnen de organisatie, dan is mondelinge én schriftelijke instructie noodzakelijk.

Als leidinggevende kun je deze taak eventueel delegeren aan een collega. Je kunt dan aan het einde van de dag volstaan met een evaluatie om na te gaan of alles duidelijk is.

15.1.2 Fasen van instrueren

Een goede instructie bestaat uit drie fasen:



15.1.3 Voorbereiding

Om als leidinggevende een goede instructie te kunnen geven, moet je je goed voorbereiden. Bij die voorbereiding richt je je op de medewerker, de taak en het gesprek zelf.

Medewerker

Je moet weten wat het kennis- en inzichtniveau van je medewerker is. Wat weet hij al en wat weet hij nog niet? Welke vaardigheden beheerst hij al en welke nog niet? Is de medewerker bereid om iets te leren? Je moet je instructies hierop afstemmen. Als de medewerker bepaalde zaken al kent, hoef je die zaken niet meer uitgebreid uit te leggen, maar alleen even te noemen. Als je merkt dat de medewerker tegen een taak opziet, kun je meer tussenstappen inlassen. Zo kan hij de taak rustig leren. Probeer erachter te komen wat de medewerker motiveert. Door in te spelen op zijn motivatie, is hij eerder bereid om zich de instructie eigen te maken.

Taak

Het is belangrijk het doel van de taak die je instrueert, duidelijk voor ogen te hebben. De vorm van een instructie moet passen bij het doel van de instructie. Dient de instructie alleen voor het simpelweg uitvoeren van een voorgeschreven handeling, bijvoorbeeld aannemen van een pakket, dan kan de informatie gestroomlijnd worden. Dan volstaat een instructie waarbij de handelingen puntsgewijs worden beschreven. Zorg ervoor dat je weet welke handelingen er verricht moeten worden bij de uitvoering van de taak en welke middelen daarbij nodig zijn. Schat in op welke punten het mis kan gaan. Bij het instrueren geef je deze informatie door aan de medewerker, zodat hij weet waarop hij moet letten. Je vertelt hem ook wat het eindresultaat van de taak moet zijn, hoe hij dat kan bereiken en welke middelen hij daarvoor nodig heeft.

Instructiegesprek

Kies een rustig tijdstip en een rustige plaats voor het **instructiegesprek**. Dan is de kans groter dat de informatie overkomt.

Bij het voorbereiden van een instructiegesprek moet je voor jezelf onder andere de volgende vragen beantwoorden:

- | | | |
|------------|---|--|
| medewerker | → | <ul style="list-style-type: none">- Wat kan/weet de medewerker al?- Wat kan/weet de medewerker nog niet?- Is de medewerker bereid om te leren? |
| taak | → | <ul style="list-style-type: none">- Wat is het doel?- Welke handelingen moeten worden verricht?- Welke middelen zijn daarbij nodig?- Waar kan het misgaan?- Wat moet het eindresultaat zijn?- Hoe kan dat resultaat worden bereikt? |
| gesprek | → | <ul style="list-style-type: none">- Wat is een goed tijdstip?- Wat is een rustige plek? |

15.2 Instructiegesprek

Tijdens het instructiegesprek zet je voor jezelf de punten die je wilt bespreken duidelijk op een rijtje. Ook moet je deze punten in een logische volgorde bespreken zodat de medewerker de informatie kan integreren in zijn werkwijze.

Volgorde van een instructiegesprek

1. Stel de medewerker op zijn gemak. Praat wat over koetjes en kalfjes en vraag naar zijn huidige ervaring en het beeld dat hij heeft bij het onderwerp van de instructie.
2. Vraag de medewerker wat hij al over de taak weet.
3. Geef het belang en het doel van de taak aan.
4. Vertel eerst iets over de hele taak en dan pas over de verschillende onderdelen.
5. Wek de belangstelling van de medewerker en moedig hem aan vragen te stellen.
6. Geef stapsgewijs aan wat er waar, wanneer en hoe moet worden uitgevoerd. Gebruik korte pauzes om de informatie te laten verwerken.
7. Doe de taak stap voor stap voor.
8. Laat de medewerker vervolgens zelf de taak uitvoeren.
9. Benadruk wat er goed ging. Geef geen kritiek als er iets misgaat, maar leg op een rustige manier nog een keer uit hoe het wel moet of hoe het beter kan.
10. Laat de medewerker de belangrijkste handelingen in zijn eigen woorden herhalen.
11. Vraag of er eventuele onduidelijkheden zijn.
12. Spreek af wie er bereikbaar is voor hulp en controle.

15.2.1 Uitvoering van de taak

Ook na de instructie speel je als leidinggevende nog steeds een rol. Je blijft voorlopig toezicht houden op de uitvoering van de taak.

Bij het toezicht houden op de uitvoering, zijn de volgende aandachtspunten van belang:

- Controleer met regelmatige tussenpozen of de medewerker de taak goed uitvoert.
- Controleer ook of de medewerker zich aan de procedures houdt.
- Help de medewerker als hij de taak nog niet probleemloos uitvoert. Maak duidelijk dat hij altijd een beroep op je kan doen.
- Merk je dat de medewerker de taak steeds beter uitvoert, werk dan minder taakgericht en meer mensgericht. Je geeft de medewerker dan steeds meer zelfstandigheid.
- Verander het instrueren geleidelijk in begeleiden.

15.3 Werkinstructie

Steeds vaker werkt een organisatie met schriftelijke werkinstructies. Een **werkinstructie** is een document waarin wordt uitgelegd hoe een bepaalde taak moet worden uitgevoerd. Deze instructies kunnen op zichzelf staan, maar zij kunnen ook onderdeel uitmaken van een procesbeschrijving binnen de organisatie. Een **procesbeschrijving** is een handboek waarin staat hoe bepaalde processen binnen een organisatie geregeld zijn. Als voorbeeld kan het proces van facturering genoemd worden. Een werkinstructie uit dit proces is: 'Hoe verwerk ik een factuur in het digitale systeem?'

Als een medewerker net bij het bedrijf is begonnen, moet hij informatie krijgen over de voor hem belangrijke procesbeschrijvingen binnen de organisatie.

Deze beschrijvingen zijn vaak een vereiste om aan een **keurmerk voor kwaliteit** te voldoen. Zo'n waarborg voor kwaliteit wordt ook wel een **ISO-norm** genoemd. ISO staat voor International Standard Organization. Een afnemer weet dat als hij zaken doet met een ISO-gecertificeerd bedrijf, hij kan rekenen op een bepaalde kwaliteit.



ISO-keurmerk

Een voorbeeld van een kwaliteitskeurmerk is een keurmerk voor webshops. Dit keurmerk ontvangt een webshop zodra deze aan een aantal eisen voldoet.



Eén van die eisen is dat de organisatie bepaalde werkinstructies hanteert. Door middel van de werkinstructies is de interne organisatie gestroomlijnd en streeft ze naar eenduidige werkwijze. Dit is van belang voor structuur, kwaliteit en bovenal voor de efficiency.

Er is voor het opstellen van goede werkinstructies een aantal adviezen:

- Zorg ervoor dat je met een dergelijke instructie de medewerker motiveert.
- Maak het doel duidelijk waarom het van belang is dat de medewerker deze werkinstructie uitvoert.
- Maak eventueel gebruik van afbeeldingen en stroomdiagrammen.

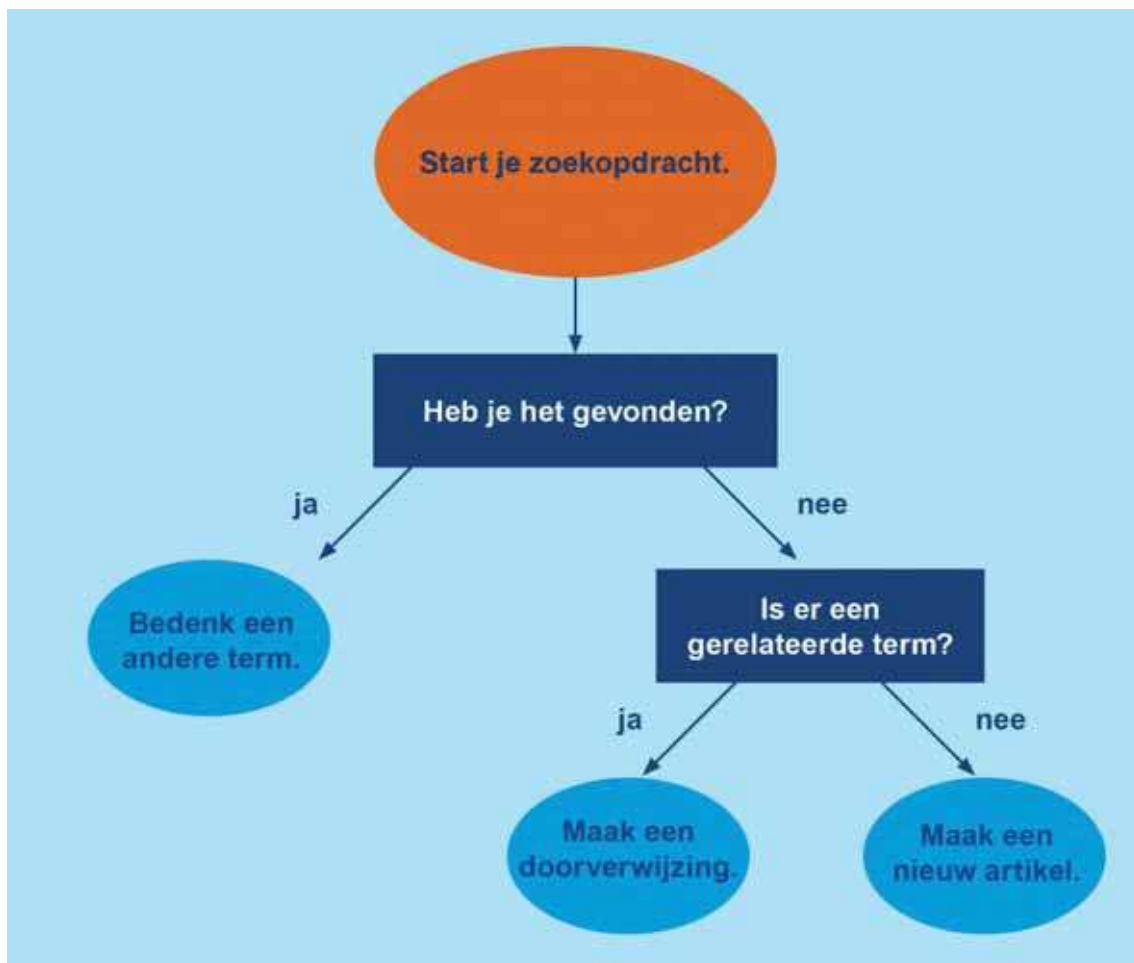
Afbeeldingen zijn een goede ondersteuning voor de gebruiker om instructies uit te kunnen voeren.

In instructies kunnen verschillende soorten afbeeldingen gebruikt worden:

- modelfoto's
- realistische foto's
- gedetailleerde tekeningen/schetsen
- pictogrammen
- symbolen/codetekens (pijlen, blokjes e.d.).

15.3.1 Stroomdiagram

Neem je in de instructie een **stroomdiagram** op, let er dan op dat de verschillende procedure- en keuzestappen kort en zonder veel toelichting worden uitgelegd. Te uitgebreide informatie maakt het stroomdiagram onbruikbaar.



voorbeeld stroomdiagram

Zorg ervoor dat de richting waarin een gebruiker door het stroomdiagram wordt gestuurd zoveel mogelijk overeenkomt met de richting die lezers gewend zijn, namelijk van links naar rechts en van boven naar onder.

Verwerkingsopdrachten

1. Xander is afdelingsmanager van een fabriek. Er is een nieuwe machine op zijn afdeling geïnstalleerd. Hij geeft een korte instructie aan de medewerkers. Wat is het belangrijkste aandachtspunt aan het eind van deze instructie?

- A Hij geeft een korte samenvatting van de belangrijkste aspecten.
- B Hij gaat na of de medewerkers de instructie begrepen hebben door hen een samenvatting te laten geven.
- C Zowel A als B is juist.

2. Martin is eigenaar van een groothandel. Hij heeft zojuist een nieuwe heftruck aangeschaft. Hij geeft vandaag medewerker Bart een instructie hoe de heftruck werkt. Martin zegt tegen Bart: "Klim er maar in, en start hem maar." Bart doet het. De motor maakt een hoop lawaai en slaat dan af. Martin wordt boos. "Kun je nog niet eens een motor starten?" roept hij. "Ik denk dat ik maar iemand anders zoek om ermee te werken."

Noteer twee zaken die Martin fout doet. Hoe had Martin dit beter aan kunnen pakken?

3. Fiona is eigenaar van een kapsalon. Ze wil vandaag haar medewerkers instrueren over een nieuw soort permanent. Het doel van de instructie is de medewerkers informeren over het nieuwe permanent. Hoe kan ze zich hierop voorbereiden wat betreft de taak?

4. Iris geeft een instructie aan een nieuwe medewerker over het gebruik van de zaagmachine. Ze heeft hem meegenomen naar de zaagafdeling. Terwijl ze de zaagmachine instelt, vraagt ze de medewerker om één van de reststukken plaatmateriaal aan te geven. Ze zet de zaagmachine aan en legt de plaat op de machine. Ze laat zien hoe de plaat moet worden vastgezet. Ze geeft de medewerker gehoorbeschermers en zet ze zelf ook op. Tijdens het zagen zegt ze tegen de medewerker dat klanten niet in de zaagruimte mogen komen. Als de plaat op maat is gezaagd, laat ze zien hoe de machine moet worden uitgezet en waar de reststukjes moeten worden opgeborgen. Daarna laat ze de medewerker de zaagmachine uitproberen. Ze geeft daarbij aan wat hij goed doet, wat hij fout doet en corrigeert indien nodig.

Noem twee zaken die fout gaan tijdens de instructie.

Controlevragen

1. Wat is instrueren?

2. a. Op welke manieren kun je een medewerker instrueren?

b. Wat zijn de voor- en nadelen?

3. Uit welke fasen bestaat een goede instructie?

4. Welke vragen moet je jezelf stellen bij het voorbereiden van een instructiegesprek met betrekking tot de medewerker, de taak en het gesprek?

5. Wat is een procesbeschrijving ?

6. Waar moet je op letten bij het toezicht houden op de uitvoering?

7. Wat betekent het begrip 'kwaliteitskeurmerk'? Maak dit duidelijk met behulp van een voorbeeld.

8. Beschrijf de eerste vier stappen van een instructiegesprek.

9. Noem een keurmerk voor kwaliteit en leg vervolgens uit wat dit inhoudt.

10. a. Waarmee kun je een instructie goed ondersteunen?

b. Noem drie voorbeelden.

11. Wat is een belangrijke tip bij het opstellen van een stroomdiagram?

16 Controleren

Als leidinggevende ben je verantwoordelijk voor het reilen en zeilen van je afdeling of bedrijf. Eén van je taken is het toezicht houden op het werk van je medewerkers en nagaan of de processen goed verlopen. Het is belangrijk dat je het werk van je medewerkers regelmatig controleert. Alleen zo kun je vaststellen of alle werkzaamheden worden uitgevoerd en of dat op de juiste manier gebeurt. Als dat nodig is, kun je dan ingrijpen.

In dit hoofdstuk komen de volgende onderwerpen aan bod:

- belang van controleren
- wijze van controleren
- controleren en begeleiden
- procesbeheersing
- cirkels van invloed.

Uit de praktijk

Tessa is leidinggevende. Ze geeft leiding aan vier medewerkers. Ze controleert haar medewerkers regelmatig. In het begin was daar weerstand tegen. Medewerkers vonden de controle bedreigend of betuttelend. Maar inmiddels zijn ze eraan gewend.

1. Noem twee mogelijke redenen waarom Tessa haar medewerkers regelmatig controleert.
2. Op welke manier controleert Tessa haar medewerkers waarschijnlijk? Licht je antwoord toe.
3. Waarom is controleren voor Tessa een hulpmiddel bij het beoordelen van de medewerkers?

16.1 Belang van controleren

Onder controleren verstaan we: toezicht houden op, beheersen, nagaan. Toezicht houden, is niet alleen kijken of alles goed gaat, maar ook ingrijpen als er iets misgaat en de medewerkers begeleiden om te voorkomen dat dingen misgaan.

Ook al voelt het misschien niet prettig om regelmatig gecontroleerd te worden of om het werk van anderen te controleren, toch is het voor iedereen belangrijk dat er regelmatig controle plaatsvindt. Dit geldt zowel voor de organisatie en de leidinggevende als voor de medewerkers.

Controleren is noodzakelijk om de gestelde doelen te bereiken en de kwaliteit van het werk te bewaken. Door tussentijds te controleren, kom je erachter of de werkelijkheid (huidige situatie) nog klopt met de planning (wenselijke situatie). Tenslotte is de leidinggevende verantwoordelijk voor het werk van zijn medewerkers. Misschien blijkt het plan toch niet volmaakt. In dat gevoel moet je dit **bijstellen**, ofwel aanpassen.



huidige situatie bijstellen tot de wenselijke situatie

Het gaat bij controle niet alleen om kijken of individuen hun werk goed uitvoeren, je beoordeelt ook of het proces van organisatie goed verloopt en of het werk voldoende op elkaar aansluit. Bijvoorbeeld bij het verwerken van nieuwe orders.

Regelmatige controle heeft ook voordelen voor de medewerkers:

- Het maakt bijsturing mogelijk.
- Je biedt zorg.
- Het heeft invloed op motivatie.
- Het maakt het werk veiliger.

Controle maakt namelijk **bijsturen** mogelijk. Door regelmatig te controleren, heb je in de gaten of de medewerkers hun taken of de gegeven instructies goed uitvoeren. Is dat niet het geval, dan kun je tips geven om verbeteringen aan te brengen en de medewerker intensiever begeleiden.

Bert is vestigingsmanager bij een groothandel. Hij heeft al een paar keer gemerkt dat één van zijn medewerkers een klacht niet juist heeft geregistreerd. Bovendien vraagt Bert zich af of deze medewerker op de hoogte is van de klachtenprocedure. Bert besluit om zijn medewerker nog eens uit te leggen hoe belangrijk het is om elke klacht te noteren. Alleen dan kunnen er namelijk maatregelen worden genomen om dezelfde klacht voortaan te voorkomen.

Door te controleren bied je zorg. Je ziet namelijk hoe druk de medewerkers het hebben. Als je merkt dat een medewerker te veel taken heeft, kun je op tijd ingrijpen om stress te voorkomen. Constateer je dat een medewerker te weinig of te eentonige taken heeft, dan grijp je in om te voorkomen dat hij verveeld of gefrustreerd raakt.

Je ziet dat controleren dus ook een verband heeft met motiveren. Door controleren laat je zien dat je betrokken bent bij je medewerkers.

Regelmatige controle maakt het werken in een bedrijf ook veiliger. Ga bijvoorbeeld na of de medewerkers de benodigde persoonlijke beschermingsmiddelen gebruiken. Nemen je medewerkers wel tijdig pauze of gaan ze door om een klus eerder af te hebben?

Marit werkt in een groothandel als leidinggevende van tien magazijnmedewerkers. Ze heeft vandaag een druk schema dat net haalbaar is. Maar dan komt er een medewerker die meer tijd vraagt dan ze ingepland heeft. Daardoor loopt haar planning gigantisch uit. Dit heeft invloed op haar andere werkzaamheden, wat heel wat gemopper tot gevolg heeft. De directeur van de groothandel vraagt hoe het komt dat Marit zo uitgelopen is. Hij geeft aan dat Marit voortaan aan de bel moet trekken als haar planning uit de hand dreigt te lopen. Misschien kan ze dan taken delegeren aan een medewerker die op dat moment wat meer ruimte heeft naast zijn werkzaamheden.

16.1.1 Beïnvloeden en beoordelen

Controle is een middel om de werkzaamheden van een medewerker te beïnvloeden. Door te **controleren** merk je of de taken duidelijk voor hem zijn. Als je merkt dat het voor de medewerker onduidelijk is wat zijn taken en verantwoordelijkheden zijn, moet je uitzoeken hoe dat komt.

Stel jezelf eens deze vragen:

- Is de functieomschrijving mogelijk onduidelijk?
- Is de inwerkperiode te kort geweest?
- Heeft de medewerker anderszins behoefte aan begeleiding?
- Zijn er andere oorzaken waardoor de medewerker niet naar behoren functioneert? Bijvoorbeeld een gebrek aan assertiviteit?

In elk geval moet je ingrijpen. Je kunt bijvoorbeeld de functie beter omschrijven. Of misschien is een introductiecursus nodig, om nieuwe medewerkers beter in te werken. Door te controleren kom je erachter wat de medewerker wel en wat hij nog niet beheerst. Het biedt je de mogelijkheid om de medewerker duidelijker aanwijzingen te geven en te corrigeren. Zo weet de medewerker beter wat er van hem wordt verwacht. Ook kun je besluiten om de medewerker intensiever te begeleiden of een training of opleiding aan te bieden, met aandacht voor de punten die hij nog niet voldoende beheerst.

Controleren is ook een hulpmiddel bij het beoordelen van de werknemers. Als je het werk van een medewerker goed controleert, kun je tijdens een beoordelingsgesprek een gefundeerd oordeel over hem geven.

Controle kan ook een beloningsmiddel zijn. Als door regelmatige controle blijkt dat een medewerker zijn taken goed en gemotiveerd uitvoert, kun je hem hiervoor belonen.

16.2 Wijze van controleren

Je kunt op verschillende manieren controleren. Bijvoorbeeld:

- controle op uitvoering
- controle op eindresultaat
- steekproefcontrole.

Controle op uitvoering

Bij een controle op de uitvoering houd je direct toezicht op de uitvoering van het werk van een medewerker.

Een eigenaar van een groothandel controleert of een pas aangenomen magazijnmedewerker het laden en lossen van pallets goed beheerst en of hij bekend is met de opslag van gevaarlijke stoffen.

Controle op eindresultaat

Controle op het eindresultaat betekent dat je achteraf de geleverde prestatie controleert. Je kijkt naar de afspraken, de planning en de doelen.

Een eigenaar van een logistiek centrum geeft een van zijn medewerkers opdracht om de ruimte met rolcontainers opnieuw in te delen. Ook moet hij de nieuwe prijskaarten (met prijswijzingen) op de rand van de rolcontainer bevestigen. De klus moet aan het eind van de dag klaar zijn, want de rolcontainers worden de volgende dag geleverd. Aan het einde van de dag controleert de leidinggevende of de medewerker de klus heeft geklaard.

Steekproefcontrole

Bij een steekproefcontrole neem je tijdens of na de uitvoering van de taak een steekproef om een idee te krijgen of alles naar wens is verlopen.

Een distributeur van reclamefolders belt een aantal mensen om te controleren of de folders bezorgd zijn.

16.3 Controleren en begeleiden

Uit een controle kan blijken dat een medewerker begeleiding nodig heeft. Dit kan bij een volgende controle leiden tot betere resultaten. Door het bieden van een goede begeleiding geef je de medewerker zelfvertrouwen. Bovendien laat je aan de hand van de juiste begeleiding zien dat je echt klaarstaat voor de medewerker. De medewerker wordt hierdoor positief beïnvloed. **Begeleiden** is het geheel van activiteiten dat je uitvoert om de medewerker te helpen bij het uitvoeren van zijn werkzaamheden.

Begeleiden kan nodig zijn bij:

- uitvoering van de feitelijke taken
- samenwerking met collega's
- organisatie van de werkzaamheden en afstemming van taken.

Begeleiding kan individueel of in een team. Afhankelijk van het type werk en het type organisatie past een stijl van begeleiden. In een meer sturende organisatie waarbij taken van bovenaf worden opgelegd, is er in de begeleiding minder ruimte voor het leren van de individuele medewerker.

Aandachtspunten bij begeleiding:

- Zorg dat je luistert naar je medewerkers, zodat je de behoefte aan begeleiding kan inventariseren.
- Ga na wat er speelt in een team. Nodig de medewerker uit om in zijn eigen woorden te vertellen wat de situatie is waar hij tegen aan loopt.
- Stel vragen aan de medewerker. Hoe denkt hij het probleem op te lossen en wat heeft hij daar al aan gedaan?
- Maak heldere en duidelijke afspraken voor wat de begeleiding betreft. Aangezien iedere medewerker anders is, heeft iedere medewerker behoefte aan een andere manier van begeleiden.

16.4 Procesbeheersing

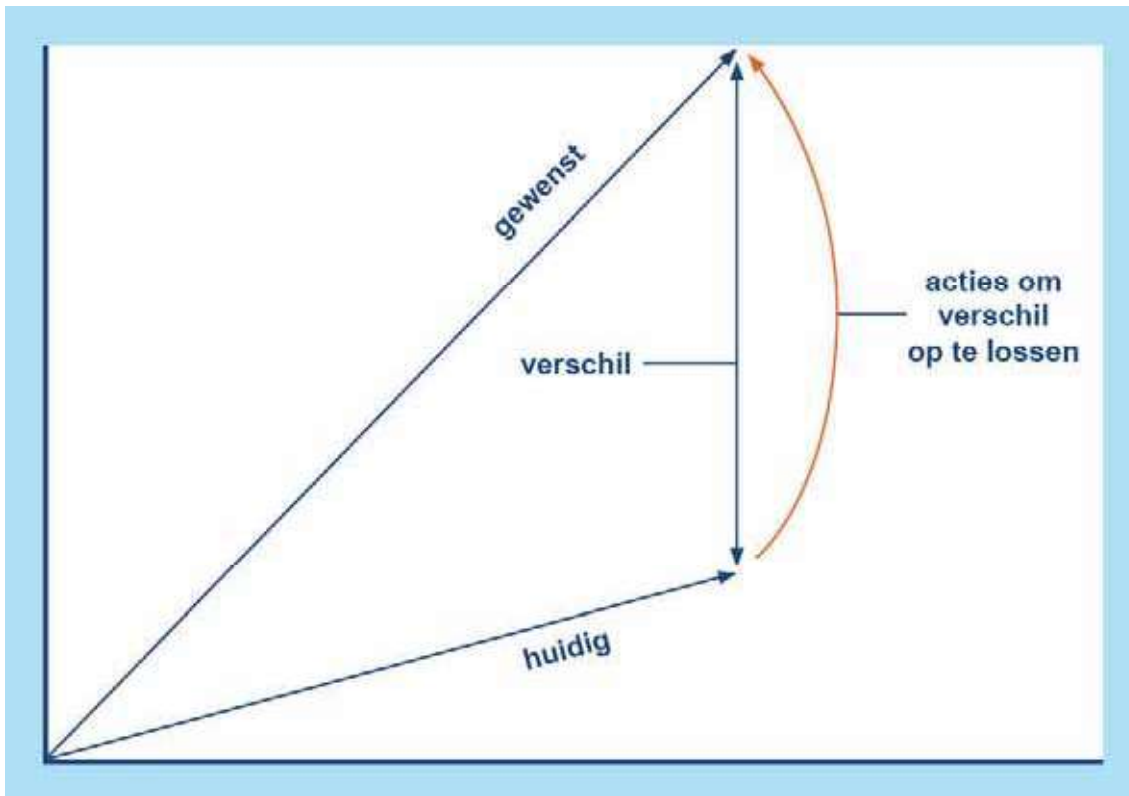
Controleren heeft niet enkel als doel medewerkers op individuele fouten wijzen. De taak van de leidinggevende is ook om na te gaan of het proces binnen de organisatie goed verloopt. En je beoordeelt zo of het resultaat van de activiteiten nog steeds correspondeert met de geplande doelen. Jij bent als leidinggevende eindverantwoordelijk voor het realiseren van een aantal doelen. Om die doelen te bereiken, moeten de nodige werkzaamheden worden verricht. Jij moet deze werkzaamheden inplannen en de medewerkers moeten ze vervolgens uitvoeren. Het is jouw taak om ervoor te zorgen dat je de verschillende werkzaamheden op elkaar afstemt en controleert of het proces goed verloopt. Daarnaast controleer je de werkzaamheden voortdurend en als dat nodig is, stuur je bij. Het plannen, afstemmen, uitvoeren, controleren en bijsturen van alle werkzaamheden noem je **procesbeheersing**.

Een leidinggevende beoordeelt of er eventueel zwakke plekken zijn in het proces. Hij kan bijvoorbeeld constateren dat er veel ruzie is binnen een bepaalde afdeling, of dat er veel te veel medewerkers betrokken worden bij het oplossen van een probleem. Het is dus van belang dat je als leidinggevende op zoek gaat naar een oorzaak van een probleem in de werkprocessen.

De leidinggevende dient dus te kijken naar de totale **output**. Op het moment dat hij dat helder heeft, kan hij goed beoordelen waar het probleem ligt en passende begeleiding bieden om werkzaamheden op een andere manier uit te voeren.

Welke manier hij ook gebruikt, hij moet zich daarbij altijd de volgende vragen stellen:

- Wat is de huidige situatie?
- Wat is de gewenste situatie?
- Bestaat er een verschil tussen de huidige en de gewenste situatie?



procesbeheersing

16.4.1 Factoren die een rol spelen bij procesbeheersing

Afhankelijk van het type organisatie spelen verschillende factoren een rol in het beheersen van een proces. Als je bijvoorbeeld in een winkel werkt waar je leidinggeeft aan kassamedewerkers, heb je te maken met het inplannen van onregelmatige diensten. Je moet bijsturen als een medewerker uitvalt door ziekte. Tellen van kassa's aan het einde van de dag is een proces waarbij nauwkeurigheid een grote rol speelt. Dit moet je grondig controleren.

Een voorbeeld van een standaardproces is de vervaardiging van paperclips. De nadruk van de beheersing ligt op het controleren van de kwaliteit van de gebruikte materialen en de machine-instellingen. Er worden geen afwijkende paperclips geaccepteerd. Er wordt slechts één soort paperclip geproduceerd. Tijdens de productie wordt zo weinig mogelijk tijdelijk bijgestuurd, omdat dat tot verstoringen kan leiden. Er is sprake van een routinematig proces.

16.5 Cirkels van invloed



Als leidinggevende heb je niet overal invloed op. Je kunt immers niet overal continu boven op zitten. Stephen Covey onderscheidt drie **cirkels van invloed** in al ons handelen.

De binnenring is de cirkel van controle: dit zijn dingen die je voor honderd procent onder controle hebt. Een voorbeeld is je eigen mailbox. Hiervoor ben jij helemaal verantwoordelijk. De middelste ring is de cirkel van invloed of bewustzijn: dit zijn dingen waar je alleen invloed op hebt, maar geen totale controle. Een voorbeeld is het delegeren van taken. De buitenrand is de cirkel van betrokkenheid. Je hebt ermee te maken, maar je hebt geen of nauwelijks controle en geen invloed.

Bijvoorbeeld gebeurtenissen en maatschappelijke trends. Een voorbeeld hiervan is een afnemende vraag naar de producten als gevolg van economische crisis. Dit zijn dingen waarover je geen enkele controle hebt, maar waarmee je wel te maken hebt en waarvan je de lasten en de lusten ondervindt. Het is belangrijk om je te focussen op datgene wat tot jouw cirkel van controle en invloed behoort.

Dit zijn zaken waar je invloed op uit kunt oefenen en die je dus kunt veranderen. De uitdaging is om je cirkel van invloed te vergroten, dan boek je resultaat in je functie.

Verwerkingsopdrachten

1. Als leidinggevende controleert Sander zijn medewerkers. Sander is slechts één dag per week op het kantoor aanwezig. De overige dagen van de week is hij betrokken bij projecten en heeft hij afspraken met klanten. Eén keer in de week neemt hij een uur de tijd om de facturatie van zijn collega Bert te controleren. Tussendoor is Sander bereikbaar voor vragen. Tijdens het wekelijkse controlemoment maakt hij tijd vrij om van Bert te horen hoe het gaat en of er bijzonderheden zijn. Bert heeft na hun controlemoment nieuwe energie om er tegen aan te gaan.
Wat laat Sander met deze controle zien? Motiveer je antwoord.

2. Stijn is manager van de afdeling Verkoop van een installatiebedrijf. Wat behoort tot zijn cirkel van invloed?
A verhogen van de omzet met 5% komend jaar
B streven naar lagere inkoop, zodat er meer winst gemaakt kan worden
C verbeteren van de communicatie tussen de afdeling Inkoop en de administratie

3. Fleur geeft leiding aan drie medewerkers. Ze controleert hen regelmatig. De medewerkers Teun en Fiene vinden de controle wel prettig. Ze hebben dan ruimte om aanvullende vragen te stellen en laatst bleek tijdens een controle dat Fiene bepaalde werkzaamheden zo snel en secuur uitvoert, dat de leidinggevende haar heeft gevraagd of zij extra taken op zich wil nemen. Fiene ervaart dit als heel positief.
Welke functie heeft controleren in het geval van Fiene? Motiveer je antwoord.

4. Zodra Ewoud zijn medewerkers controleert, ontstaat er een gespannen sfeer. Ewoud controleert secuur. Hij geeft geen enkele uitleg en heeft geen tijd voor het stellen - of beantwoorden - van vragen van zijn medewerkers. Eva en Jos die als sinds drie jaar onder zijn leiding werken, worden er zenuwachtig van.

a. Ewoud is secuur in zijn controles. Maar de medewerkers zijn niet tevreden. Leg uit wat er mogelijk ontbreekt in de aanpak van Ewoud.

b. Welke twee aspecten van begeleiden kan Ewoud toepassen om Eva en Jos weer gemotiveerd en minder zenuwachtig te krijgen?

5. Johan is leidinggevende op de afdeling Vers in een warenhuis. Een belangrijke doelstelling is het trekken van meer klanten. Hij maakt voor deze laatste doelstelling een plan. Het idee is om dinsdag, als iedereen aanwezig is, twee van de drie medewerkers van de afdeling Vers te laten flyeren in de binnenstad. Bij elk broodje ham of kaas, krijgt de klant, bij inlevering van een flyer, een kop koffie gratis. Twee medewerkers gaan de stad in en één medewerker blijft op de afdeling. Johan bespreekt het plan met zijn medewerkers. Tijdens de bespreking blijkt dat niet alles verloopt zoals hij het in zijn hoofd heeft. Zo moet Esther eerder naar huis vanwege een doktersbezoek. Debby vraagt zicht af waar dit plan in hemelsnaam goed voor is. In het ochtendoverleg gaat Johan na hoe de actie verliep en wat het heeft opgeleverd. Hij vraagt hierbij hoeveel klanten er met een flyer zijn binnengekomen.

a. Welke stappen uit een procesbeschrijving komen hier naar voren?

b. Beschrijf de stappen uit de procesbeschrijving en geef bij elke stap een korte uitleg.

Controle vragen

1. Wat is controleren?

2. Waarom is controleren noodzakelijk?

3. Wat verstaan we onder output?

4. Welke voordelen heeft regelmatige controle voor de medewerkers?

5. Welke manieren van controle zijn er en wat houdt het in?

6. Wat is procesbeheersing?

7. Wat is begeleiden?

8. Wat wordt bedoeld met de cirkels van invloed van Stephen Covey?
