

LEIDINGGEVEN



Theorieboek

Serienummer:

Licentie:

Voor het activeren van deze licentie kijk je op de volgende pagina

Te activeren tot:

INLOGGEN OP DE METHODESITE

Voor in dit boek vind je de licentie voor de methodesite van Tendens. Op deze methodesite vind je video's en aanvullende bronnen ter ondersteuning van de theorie.

Ga voor de bronnen bij dit boek naar de methodesite die hoort bij de methode die jij gebruikt:

- Tendens Bediening: www.tendensbediening.nl
- Tendens Keuken: www.tendenskeuken.nl
- Tendens Ondernemer horeca: www.tendens-oh.nl
- Tendens Facilitair: www.tendensfacilitair.nl
- Tendens Toerisme & Recreatie: www.tendens-tr.nl

Gebruik je geen van deze methodes? Ga dan naar Tendens Gastvrijheid: www.tendensgastvrijheid.nl.

Beschrijving inlogproces

Als je voor het eerst wilt inloggen op de methodesite, moet je eerst de licentie activeren. Deze licentie vind je voor in het boek. De licentie is 24 maanden geldig vanaf het moment waarop je deze hebt geactiveerd.

Hoe moet je de licentie activeren?

- Open je browser en ga naar licentie.edu-actief.nl.
- Op deze pagina staan vier lege vakken. Vul hier de licentiecode in. De licentie bestaat uit 4 maal 6 tekens en is niet hoofdlettergevoelig.
- Klik op de knop 'Activeren' en volg de verdere instructies op de website.

Met behulp van je gebruikersnaam en wachtwoord kun je inloggen op de methodesite.

WERKEN MET DE METHODESITE

Wanneer je wordt verwezen naar een video of andere soort bron op de methodesite, doe je het volgende:

- Ga naar de methodesite van de methode die jij gebruikt.
 - Klik op 'Studentenmateriaal'.
 - Kies voor 'Tendens Gastvrijheid'.
 - Klik vervolgens op het omslag van 'Leidinggeven' om alleen de materialen bij dit theorieboek te zien.
 - Wil je de selectie verder verfijnen, dan kun je dit doen door te filteren op hoofdstuk of bronsoort.
-

COLOFON

Uitgeverij: Edu'Actief b.v.
0522-235235
info@edu-actief.nl
www.edu-actief.nl

Auteur: Alberdien Terpstra, Esther Rooijackers-Janssen
Inhoudelijke redactie: Tineke Ras-Marees
Omslagfoto: Erik Karst Fotografie

Titel: Theorieboek Leidinggeven
ISBN: 978 90 3722 889 2

© Edu'Actief b.v. 2017

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in compilatiewerken op grond van artikel 16 Auteurswet kan men zich wenden tot de Stichting PRO (www.stichting-pro.nl).

De uitgever heeft ernaar gestreefd de auteursrechten te regelen volgens de wettelijke bepalingen. Degenen die desondanks menen zekere rechten te kunnen doen gelden, kunnen zich alsnog tot de uitgever wenden.

Door het gebruik van deze uitgave verklaart u kennis te hebben genomen van en akkoord te gaan met de specifieke productvoorwaarden en algemene voorwaarden van Edu'Actief, te vinden op www.edu-actief.nl.

INHOUDSOPGAVE

Over dit boek	5
1. Een operationeel plan maken	7
1.1 Schrijven van een operationeel plan	7
1.2 Berekenen van inzet aan personeel	30
1.3 Trends en ontwikkelingen	35
2. Het plannen en verdelen van werkzaamheden	37
2.1 Een planning en rooster maken	37
2.2 Wettelijke bepalingen, cao en arbeidsovereenkomst	45
2.3 Functieprofielen en vacatureteksten maken	47
2.4 Trends en ontwikkelingen	53
3. Begroten van financiën	54
3.1 Basisbegrippen	54
3.2 Kostenberekeningen uitvoeren	69
3.3 Opbrengsten interpreteren	79
3.4 Begroting opstellen en budgetten toekennen	82
3.5 Begrotingsvoorstel verantwoorden	86
3.6 Trends en ontwikkelingen	89
4. Bewaken van financiën	90
4.1 Begrippen	90
4.2 Budgetten verdelen en bewaken	93
4.3 Sturen op budgetten	95
4.4 Belastingen	105
4.5 Trends en ontwikkelingen	108
5. Begeleiden en aansturen van medewerkers	109
5.1 Instructies en feedback geven	109
5.2 Motiveren	125
5.3 Trends en ontwikkelingen	137
6. Interne, formele gesprekken voeren	139
6.1 Soorten interne, formele gesprekken	140
6.2 Voorbereiding op gesprekken	140
6.3 Voeren van gesprekken	147
6.4 Verwerking van gesprekken	177
6.5 Trends en ontwikkelingen	180
Trefwoordenlijst	182

OVER DIT BOEK

Methode Tendens

Als leidinggevende in de horeca, facilitaire, reis- of recreatiebranche stuur je een team van medewerkers aan. Dat team bestaat, afhankelijk van de branche, bijvoorbeeld uit receptionisten, recreatiemedewerkers, reisspecialisten, facilitair medewerkers, bedieningsmedewerkers of koks.

Je vertaalt het beleid van het bedrijf naar de werkvloer en zorgt ervoor dat jouw medewerkers hun taken volgens de afspraken en met plezier kunnen uitvoeren. Je verdeelt de werkzaamheden en maakt een werkrooster, waarbij je de medewerkers met de juiste kwaliteiten op de juiste plek zet.

Op basis van opbrengsten- en kostenberekeningen maak je een begroting van je financiën. Je houdt vervolgens goed in de gaten of de budgetten die je tot je beschikking hebt gekregen niet worden overschreden, en zoekt manieren om de opbrengsten waar nodig te verhogen.

Je medewerkers stuur je aan op het behalen van persoonlijke en teamdoelstellingen. Daarbij begeleid je iedere medewerker op een manier die bij hem past en die hem motiveert, en zorg je voor een goede samenwerking in het team. Je houdt werkoverleg met je team en voert verschillende een-op-eengesprekken, zoals sollicitatiegesprekken en beoordelingsgesprekken.

Het boek *Leidinggeven* is onderdeel van de methode **Tendens**. Tendens is een mbo-lesmethode gebaseerd op de kwalificatiedossiers Bediening, Keuken, Ondernemer horeca/bakkerij, Facilitair leidinggeven en Travel, Leisure & Hospitality. Opdrachten staan in werkboeken, terwijl je de bijbehorende theorie in de theorieboeken terugvindt.

Indeling van het boek

In *Leidinggeven* staat de kerntaak *Geeft leiding en voert beheerstaken uit* centraal. De volgende werkprocessen worden in afzonderlijke hoofdstukken behandeld:

1. Maakt een operationeel plan
2. Plant en verdeelt de werkzaamheden
3. Begroot financiën
4. Bewaakt financiën
5. Begeleidt en stuurt medewerkers aan
6. Voert intern formele gesprekken.

Elk hoofdstuk eindigt met de paragraaf Trends en ontwikkelingen. In deze paragraaf maak je kennis met de belangrijkste nieuwe ontwikkelingen. Aan deze paragraaf is een dossier Actualiteit gekoppeld, voor voorbeelden en de nieuwste trends. Dit dossier vind je op de methodesite.

Combinatie met werkboeken

Dit theorieboek kan worden gebruikt in combinatie met het werkboek *Leidinggeven*. In dit werkboek vind je vragen en opdrachten.

Relatie met andere theorieboeken

Dit theorieboek heeft een relatie met de volgende theorieboeken:

- Commerciële dienstverlening
- Communicatie in toerisme en recreatie | online & offline.

Wanneer je een ander theorieboek of een ander hoofdstuk in dit theorieboek kunt raadplegen voor verdiepende of aanvullende informatie, staat er een pictogram in het theorieboek. Bij dit pictogram lees je waar je meer informatie kunt opzoeken:



TITEL VAN HET THEORIEBOEK DAT JE KUNT RAADPLEGEN

Hier lees je in welke paragraaf je de informatie kunt vinden.

Methodesite Tendens

Wanneer je de methodesite kunt raadplegen, staat er een pictogram in het theorieboek. Bij dit pictogram lees je welke bron je kunt opzoeken. Je komt in dit boek twee verschillende pictogrammen tegen:



BRON OP DE METHODESITE

Hier lees je wat voor soort bron je kunt opzoeken en welke dit is.



VIDEO OP DE METHODESITE

Hier lees je welke video je kunt bekijken.

1. EEN OPERATIONEEL PLAN MAKEN



Als leidinggevende is het belangrijk dat je goed op de hoogte bent van de missie, visie en bedrijfsdoelstellingen van je bedrijf. Ze vormen de basis voor jouw operationeel plan. Om een operationeel plan te schrijven, volg je een aantal logische stappen. Ook ga je na of je plan aan bepaalde voorwaarden voldoet. Je berekent de inzet aan personeel en verwerkt dit in je operationeel plan. Je stemt je operationeel plan altijd af met je leidinggevende. Als je een eigen onderneming hebt, schrijf je een ondernemingsplan.

Je leert over de volgende onderwerpen:

- schrijven van een operationeel plan
- berekenen van inzet aan personeel.

1.1 SCHRIJVEN VAN EEN OPERATIONEEL PLAN

Als leidinggevende moet je in staat zijn om een operationeel plan te schrijven. Een **operationeel plan** geeft antwoord op de vraag hoe de doelstellingen van een organisatie in de dagelijkse praktijk gerealiseerd gaan worden. Ook beschrijft het de locatie, de apparatuur, de mensen, de processen en de markt. Als je een eigen bedrijf hebt, dan schrijf je een ondernemingsplan.

In een ondernemingsplan bepaal je zelf de missie, visie en doelstellingen van je onderneming. Deze werk je vervolgens uit in een operationeel plan. Zowel een operationeel plan als een ondernemingsplan is geen statisch document. Je toetst ze regelmatig op actualiteit.



Vooruitzien is regeren.

1.1.1 MISSIE, VISIE EN DOELSTELLINGEN

Het operationeel plan dat je schrijft, baseer je op de doelstellingen van je bedrijf. Deze doelstellingen komen voort uit de missie en visie van je bedrijf.

Bijna alle organisaties hebben een missie, visie en doelstellingen. Dit heeft een aantal functies:

- richting geven: alle neuzen dezelfde kant op
- inspireren: het bedrijf gaat ergens voor
- zich onderscheiden van andere organisaties
- winnen
- overleven.

Als je een eigen bedrijf hebt, bepaal je zelf de missie, visie en doelstellingen van je onderneming.

VOORBEELD EASYJET ONDERSCHIEDT ZICH VAN ANDERE ORGANISATIES

Stelios, de oprichter van easyJet, veranderde de passagiersluchtvaart door een heel nieuw concept in de markt te zetten. De commerciële luchtvaartmaatschappijen waren het over één ding eens: vliegen is een luxeproduct, concurrentie gebeurt op basis van service. Totdat een nieuwkomer in de markt het tegendeel bewees. Volgens Stelios was voor veel mensen naast betrouwbaarheid juist de prijs belangrijk. En die broodjes en maaltijden: ach, die nemen de mensen zelf wel mee, en anders kunnen ze die ook in het vliegtuig kopen.

Ook pakte hij de verkoop van tickets anders aan dan gebruikelijk was. Hij liet de (dure) reisagent volledig links liggen, gaf geen tickets uit (alleen digitaal) en bevorderde directe verkoop via internet. easyJet vond als het ware een nieuwe variant van het product vliegen uit.

Missie

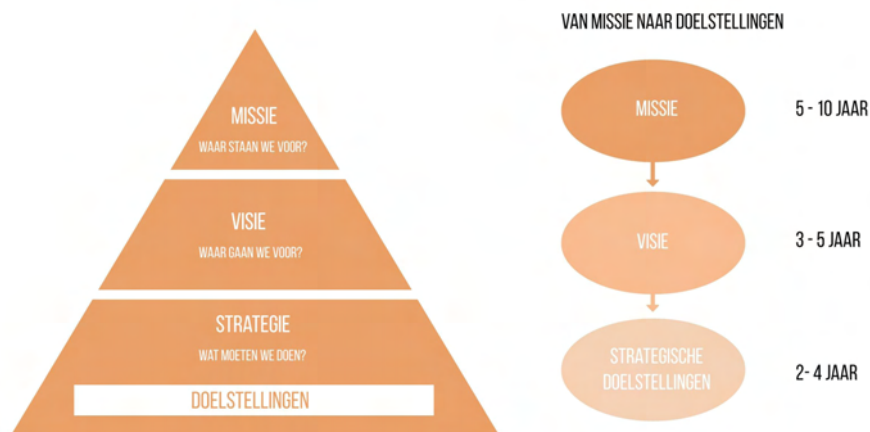
In een **missie** legt een bedrijf uit wat het nastreeft: waar staan we voor? De missie heeft te maken met antwoorden op vragen als: Wie zijn we, wat zijn onze waarden, hoe willen we met onze klanten en medewerkers omgaan? Waarin onderscheiden wij ons van andere, soortgelijke organisaties? De missie is de basis waaruit de visie en de doelstellingen worden afgeleid.

Visie

De **visie** beschrijft wat de organisatie nastreeft: waar gaan we voor? Hoe gaan wij de wereld van morgen beïnvloeden zodat wij succesvol zijn? In een visie wordt altijd naar de toekomst gekeken.

Doelstellingen

In de **doelstellingen** beschrijft een bedrijf de doelen voor de komende jaren: wat moeten we doen? Hoe willen we onze visie bereiken? Deze doelen worden ook wel strategische doelen genoemd. Op basis van deze doelstellingen schrijf jij je operationeel plan.



Missie en visie van NH Hotel Group

Missie

Bij de NH Hotel Group willen we pioniers zijn op het gebied van alle diensten die we verlenen. Onszelf onderscheiden met onze eigen stijl en design van de hotels en in de exclusieve en persoonlijke diensten die hotels als de onze bieden.

Visie

Wanneer iemand overweegt een reis naar een stad te maken voor een overnachting of een vergadering, voor zaken of plezier, zullen zij zich altijd afvragen: 'Is er een NH hotel op mijn bestemming?'

Doelstellingen

1. Wij richten ons op het leveren van memorabele ervaringen.
2. Wij zijn er trots op om te dienen.
3. Wij streven ernaar om de beste te zijn, ook al zijn we niet de grootste.
4. Wij zijn allemaal verantwoordelijk voor onze resultaten.
5. Wij zorgen voor onze medewerkers. Onze medewerkers zorgen voor onze gasten.
6. Wij zijn actief in de gemeenschap waar wij wonen.
7. Wij zijn jong van geest.
8. Wij houden van ons werk...en we doen dit altijd met een glimlach!

Bron: nhhoteljobs.nl/waarom-nh/waarom-nh-hotels en www.nh-hotels.com/corporate/about-nh/our-vision-and-beliefs.



Hilton presenteert de missie, visie en doelstellingen heel duidelijk. Wil je zien hoe? Ga dan naar de weblink 'Hilton: missie'.

Missie, visie en doelstellingen van KLM

Missie

Samen met Air France geeft KLM invulling aan haar leidende rol in de Europese luchtvaart. Betrouwbaar en met Nederlands pragmatisme zorgen 32.000 KLM'ers voor vernieuwende producten voor klanten en voor een veilige, efficiënte en servicegerichte operatie met actieve aandacht voor duurzaamheid. KLM streeft naar winstgevende groei die niet alleen bijdraagt aan de bedrijfsdoelstellingen, maar ook aan de economische, maatschappelijke en sociale ontwikkeling.

KLM werkt aan het creëren van groeimogelijkheden op Schiphol, het verkrijgen van toegang tot alle markten die de kwaliteit van haar netwerk verhogen en gelijke verhoudingen voor alle spelers in de branche. Ook streeft zij naar een goede balans tussen de belangen van het bedrijf en die van de lokale omgeving.

Visie

KLM wil Europa's meest klantgerichte, innovatieve en efficiënte netwerk carrier worden. Door de fusie met Air France vervult KLM een leidende rol in de wereldluchtvaart. KLM wil voor de klant de eerste keus zijn, voor medewerkers een aantrekkelijke werkgever en voor aandeelhouders een onderneming die winstgevend groeit. Door slimme partnerships en een voortrekkersrol in nieuwe bestemmingen biedt KLM wereldwijde bereikbaarheid via een uitgebreid netwerk. Door in te spelen op marktkansen en technologische ontwikkelingen biedt KLM de klant een eigentijds product.

Doelstellingen

1. Klant centraal

De moderne reiziger, maar ook de vrachtvervoerder, wil zo veel mogelijk flexibiliteit en keuzemogelijkheden. Het sterke transferproduct van KLM via de luchthaven Schiphol is de basis van het kwalitatief hoogwaardige netwerk van directe Europese en intercontinentale luchtverbindingen voor passagiers en vracht. KLM geeft met haar gerichte service blijk van haar pragmatische en ondernemende Hollandse geest. KLM richt zich op het individu achter de klant, omdat KLM zich realiseert dat elke klant anders is.

2. KLM als werkgever

Bij KLM Groep maken ruim 32.000 mensen het verschil. In het personeelsbeleid staat inzetbaarheid centraal. KLM wil dat haar medewerkers zo gezond en zo lang mogelijk met plezier aan het werk blijven. Daarom heeft zij aandacht voor hun gezondheid en ontwikkeling. Zo zijn er bewegingscentra bij afdelingen waar fysiek zwaar werk wordt verricht. Gezonde voeding staat in de personeelsrestaurants centraal. En medewerkers worden aangemoedigd hun kennis en vaardigheden te vergroten door trainingen en arbeidsmobiliteit.

Snelle veranderingen in techniek en in producten en diensten vragen van KLM dat zij daar flexibel op inspeelt. Deze flexibiliteit wordt ook van de medewerkers gevraagd.

3. Maatschappelijk verantwoord ondernemen

KLM neemt initiatief in maatschappelijk verantwoord ondernemen in de luchtvaartbranche. Corporate Social Responsibility (CSR) is bij KLM meer dan een label. Samen met Air France wil KLM de standaard zetten voor een geïntegreerde aanpak in de luchtvaartindustrie. Het CSR beleid richt zich op klanten, medewerkers en de samenleving. Met de ondertekening van het Global Compact van de VN geeft KLM mede invulling aan de VN-millenniumdoelen. In 2015 staat KLM samen met Air France voor de 11e achtereenvolgende keer op 1 op de Dow Jones Sustainability Index, als meest duurzame airline. Tevens zijn we voor de zevende keer sector leader in de overkoepelende categorie Transport; hieronder vallen ook transport via het spoor, over de weg en per schip, als ook transport op luchthavens. Meer over KLM's initiatieven op gebied van duurzaamheid vindt u op klmtakescare.com.

4. Dochters transavia.com en Martinair

Dochter transavia.com is actief in de 'low cost, low fare' markt met Europese lijndiensten en charters. Martinair is actief in vrachtvervoer en tot eind 2011 ook in passagiersvervoer op de intercontinentale vrijetijdsmarkt. KLM, transavia.com en Martinair vullen elkaar aan en versterken elkaar op belangrijke punten.

5. AIR FRANCE KLM Groep

KLM werkt nauw samen met Air France binnen de AIR FRANCE KLM Groep, die sinds de fusie in 2004 bestaat. De AIR FRANCE KLM Groep is Europa's leidende groep in de luchtvaart en toonaangevend in kwaliteit, innovatie en duurzaamheid.

Bron: www.klm.com/corporate/nl/about-klm/profile.

Missie, visie en doelstellingen van ROC Twente

Missie

ROC van Twente wil in de eerste plaats een goede school zijn voor studenten en medewerkers; de basiskwaliteit moet op orde zijn. Daarnaast willen we een sterke en verbindende partner voor Twente zijn.

Visie

De onderwijsvisie levert een belangrijke bijdrage aan het profiel van ROC van Twente en is een nadere inkleuring van de algemene onderwijsdoelstelling.

1. ROC van Twente biedt doorlopende leerwegen van uit het vmbo en naar het hbo;
2. ROC van Twente verzorgt aantrekkelijk en activerend onderwijs;
3. ROC van Twente biedt begeleiding en zorg op maat.

Doelstellingen

1. Het onderwijs voldoet aan hoge kwalitatieve en kwantitatieve standaarden en is gericht op competentieontwikkeling als integratie van kennis, kunde, houding en persoonlijke ontwikkeling.
2. De studenten en hun onderwijsloopbaan staan centraal in instroom, doorstroom en uitstroom.
3. ROC van Twente is een maatschappelijke onderneming met een sterke externe gerichtheid en sterke partnerships.
4. De inrichting van de organisatie is van hoge kwaliteit en garandeert een balans tussen stabiliteit en veiligheid enerzijds en gewenste verandering en innovatie anderzijds.
5. De huisvesting en het voorzieningenniveau zijn faciliterend voor de onderwijsvisie en is doelmatig en uitnodigend.
6. ROC van Twente werkt met heldere financiële criteria m.b.t. solvabiliteit en rentabiliteit om het materiele voortbestaan veilig te stellen. In een eigen gedragscode waarin wordt vastgelegd wat begrepen wordt onder integer handelen, wordt de instellingsethiek verwoord.

Bron: over.rocvantwente.nl/site/home/over-ROC-van-Twente/algemeen/doel-missie-visie.html.



Video ROC van Twente 2016-2020 | Nieuwsgierig, Verbindend, Inspirerend

1.1.2

EEN OPERATIONEEL PLAN

Een goed uitgewerkt en duidelijk operationeel plan geeft rust en richting. Jij en je team weten waaraan jullie moeten werken, welke acties en werkzaamheden je moet gaan uitvoeren, hoeveel budget hiervoor beschikbaar is, welke personele bezetting nodig is, en welke hulpmiddelen je kunt inzetten. Hierdoor kun jij als leidinggevende de voortgang goed bewaken en, indien nodig, op tijd bijsturen. Het operationeel plan presenteer je altijd eerst aan je leidinggevende. Na afstemming, en goedkeuring, presenteer je het aan je medewerkers.

Een operationeel plan voldoet aan de volgende kenmerken:

- volledig, nauwkeurig en logisch gestructureerd
- correcte spelling en grammatica
- SMART(I) geformuleerde doelen
- juiste prioriteit in activiteiten/werkzaamheden.

Stem je operationele plan altijd ter goedkeuring af met je leidinggevende, ook als je tussentijds je operationele plan aan wilt passen. Hiermee voorkom je dat jouw aanpassingen niet aansluiten op de doelstellingen van het bedrijf.

Volledig, nauwkeurig en logisch gestructureerd

Als je een operationeel plan volledig, nauwkeurig en logisch gestructureerd schrijft, dan is het voor zowel je leidinggevende als voor jouw medewerkers duidelijk wat je op welke manier wilt bereiken. Een praktisch hulpmiddel om hierbij toe te passen is door de W-vragen te stellen.



COMMUNICATIE IN TOERISME EN RECREATIE | ONLINE & OFFLINE

Wil je meer weten over logisch en gestructureerd schrijven? Bestudeer dan paragraaf 3.1 Doel bepalen en bereiken en paragraaf 3.3 Stijl.






Correcte spelling en grammatica

In je operationeel plan mogen geen taal- en schrijffouten staan. Ze worden als slordig ervaren, leiden de lezer af, tasten het vertrouwen bij de ontvanger aan, en je boodschap komt minder geloofwaardig over.

SMART(I) geformuleerde doelen

Een belangrijk kenmerk van een operationeel plan is dat de doelen SMART(I) geformuleerd zijn. **SMART(I)** staat voor: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden. De I wordt steeds vaker toegevoegd en staat voor Inspiratie.

Om succesvol leiding te geven moet je de doelen in je operationele plan SMART(I) formuleren. Je geeft daarmee duidelijk aan wat en hoe je wanneer wilt bereiken. Doe je dat niet, dan blijven de doelen vaak te vaag en te vrijblijvend. Je kunt dan minder makkelijk sturen en bijsturen. SMART(I) doelen zorgen ervoor dat iedereen gericht aan de slag kan. Communiceer je doelen goed met je team. Leg duidelijk uit wat de doelen zijn, en welke acties je van je medewerkers verwacht. Het is belangrijk dat iedereen achter de doelen staat, en weet wat hij moet doen. Houd je medewerkers tussentijds op de hoogte van de vorderingen, en stel je doelen bij als dat nodig is. Zo blijft iedereen resultaatgericht werken.

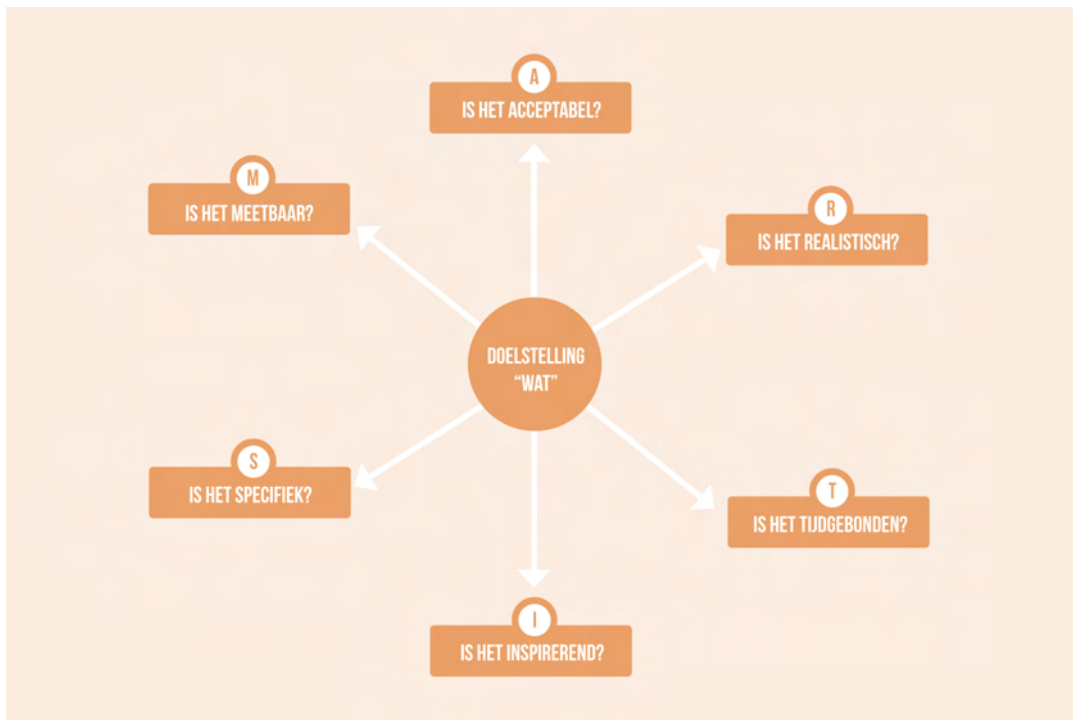
S Specifiek	M Meetbaar	A Acceptabel	R Realistisch	T Tijdgebonden
				

SMART doelen stellen.

Doelen SMART(I) maken

Je maakt je doelen SMART(I) door iedere 'letter' van SMART(I) goed te volgen:

- Specifiek
- Meetbaar
- Acceptabel
- Realistisch
- Tijdgebonden
- Inspirerend



SMARTI doelen stellen. De I van inspirerend is toegevoegd.

Specifiek

Is je doel duidelijk, voor één uitleg vatbaar en concreet? Gebruik geen woorden die eindigen op -er, zoals groter, beter, meer. Die zijn te vaag. 'Ik wil mijn gasten beter ontvangen' is geen concreet doel. Benoem duidelijk wat, waar, wanneer, met wie en hoeveel je wilt bereiken, en waarom. Een makkelijk hulpmiddel hierbij is om jezelf de zes **W-vragen** te stellen.

VOORBEELD SPECIFIEK DOEL

Elke gast die ons restaurant binnenkomt, voelt zich meteen welkom. Dit betekent dat je elke gast vriendelijk begroet. Onder vriendelijk wordt verstaan: naar de gast toelopen, oogcontact maken, welkom heten, jas aannemen, en meelopen naar de tafel.

Meetbaar

Maak je doel meetbaar, zodat je kunt zien, meten of aantonen dat het doel bereikt is.

VOORBEELD MEETBAAR DOEL

Elke klant van ons zakenreisbureau krijgt binnen vier uur een compleet uitgewerkte offerte. Onder compleet wordt verstaan: alle vragen van de klant zijn beantwoord, en in foutloos Nederlands geschreven.