

# Managen in de retail

niveau 3 en 4



Serienummer:

Licentie:

Voor het activeren van de licentie kijk op pagina 5 van dit boek.

Te activeren tot:

# Colofon

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

Auteurs: F. de Esch, R. van Midde

Inhoudelijke redactie: F. de Esch

Titel: Managen in de retail niveau 3 en 4

ISBN: 978 90 3723 166 3

© 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](http://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](http://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](http://www.edu-actief.nl).

# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	<b>5</b>
<b>Thema Leidinggeven</b>	<b>7</b>
<b>1. Leiding en leiderschap</b>	<b>9</b>
1.1 Taak en functie	9
1.2 Leiding en management	10
1.3 Taken van de leiding	12
1.4 Stijl van leidinggeven	16
1.5 Begrippen	20
<b>2. Ontwikkelingen in leiderschap</b>	<b>23</b>
2.1 Blake en Mouton	23
2.2 Hersey en Blanchard	24
2.3 MANS	28
2.4 Z-theorie	29
2.5 Transformationeel leiderschap	29
2.6 Zelfsturende teams	30
2.7 Veranderde rol leidinggevende	31
2.8 Management by-technieken	32
2.9 Begrippen	34
<b>Thema Medewerkers aansturen</b>	<b>37</b>
<b>3. Communiceren</b>	<b>39</b>
3.1 Communicatie	39
3.2 Formele interne communicatie	41
3.3 Communicatieschema	44
3.4 Communicatiemiddelen	45
3.5 Stappenplan communicatie	47
3.6 Effectieve communicatie	49
3.7 Taakopdracht	50
3.8 Taken delegeren	53
3.9 Begrippen	57
<b>4. Medewerkers begeleiden</b>	<b>61</b>
4.1 Begeleidingsproces	61
4.2 Feedback in begeleidingssituaties	64
4.3 Begrippen	68

<b>5.</b>	<b>Medewerkers motiveren</b>	<b>69</b>
5.1	Motivatie	69
5.2	Psychologische achtergronden	70
5.3	Stimuli inzetten	72
5.4	Actie na prestatie	76
5.5	Flowtheorie	77
5.6	McGregor	78
5.7	Maslow	79
5.8	Herzberg	81
5.9	Begrippen	83
<b>6.</b>	<b>Conflicten oplossen</b>	<b>87</b>
6.1	Conflicten	87
6.2	Escalatie conflict	88
6.3	Conflicthanteringstechnieken	89
6.4	De leidinggevende als bemiddelaar	92
6.5	De leidinggevende als conflictpartij	93
6.6	Begrippen	95
	<b>Index</b>	<b>96</b>

# Voorwoord

Voor je ligt een boek dat bij de methode Klantgericht.info hoort voor de retailopleidingen Eerste verkoper, Manager retail en Ondernemer retail. Het boek bevat twee thema's:

- Leidinggeven
- Medewerkers aansturen.

Op de website [www.klantgericht.info](http://www.klantgericht.info) vind je verdiepingsleerstof. In deze verdiepingsstof staan de gesprekken op de werkvloer centraal.

Deze leerstof is onderdeel van het thema 'Formele gesprekken' van de retailopleidingen niveau 4.

De theorie is de basis voor het geven van leiding in de beroepen van de retailopleidingen niveau 3 en 4. Voor de opleiding Eerste verkoper gaat het om het werkproces 'Stuurt werkzaamheden aan' van de profielkerntaak 2 'Geeft leiding aan een verkoopteam'. De theorie is ook van belang voor de verkoopspecialist en de verkoopadviseur. Voor de opleiding Manager retail gaat het om het werkproces 'Begeleidt medewerkers bij werkzaamheden' van de kerntaak 3 'Geeft leiding aan het organisatieonderdeel'. Voor de opleiding Ondernemer retail gaat het om het werkproces 'Organiseert de uitvoering van werkzaamheden' van de kerntaak 1 'Geeft operationeel leiding aan de retailonderneming'.

## Inloggen

Bij Klantgericht.info hoort een licentie die toegang geeft tot de website [www.klantgericht.info](http://www.klantgericht.info).

Op deze website vind je onder andere opdrachten, bronnen en filmpjes. De licentie moet je eerst activeren.

- Ga naar [licentie.edu-actief.nl](http://licentie.edu-actief.nl).
- Op deze pagina staan vier lege vakken. Vul hier de licentie in die je bij dit product hebt gekregen. De licentie bestaat uit viermaal zes tekens en is niet hoofdlettergevoelig.
- Klik op de knop 'Activeren' en volg de verdere instructies op de website.

Ga naar [www.klantgericht.info](http://www.klantgericht.info). Klik op het blok 'Studentenmateriaal'. Log in met je gebruikersnaam. Vervolgens krijg je toegang tot al het bronnenmateriaal.

Je kunt hierna twaalf maanden gebruikmaken van het materiaal op [www.klantgericht.info](http://www.klantgericht.info).

Veel succes!





# Thema Leidinggeven

## Over dit thema

Veel in een onderneming heeft te maken met leidinggeven. Leidinggeven op het hoogste niveau betekent vooral: bezig zijn met de planning, het voorbereiden en het maken van plannen voor de toekomst. Dit thema gaat over het leidinggeven door de leidinggevende. Meestal betekent dit het uitvoeren van de gemaakte plannen. Leidinggeven is het omzetten van beleidsbeslissingen in dagelijkse activiteiten om de gestelde doelen te realiseren. In een detailhandelsonderneming neem je als filiaalmanager en/of als ondernemer beslissingen op het te voeren beleid en de daarmee samenhangende doelstellingen van de onderneming. Na de beleidsbeslissingen onderneem je actie om de doelstellingen te realiseren. Voor het in goede banen leiden van de gewenste actie is er leiding nodig. Leidinggeven betekent vaak een continu contact hebben met de medewerkers. Leidinggeven is omgaan met mensen. Via die mensen moet je de doelstellingen van de onderneming zien te realiseren. Hoe je dat doet, is afhankelijk van jouw stijl van leidinggeven. In dit thema kom je erachter welke stijl het beste bij jou past. Verder is er in dit thema aandacht voor de taken die jij als leidinggevende uitvoert.

## Leerdoelen

Als je het thema 'Leidinggeven' hebt doorgenomen, bereik je de volgende leerdoelen:

- Je toont vakkennis in de verschillende rollen, verantwoordelijkheden en taken van een leidinggevende.
- Je kent de eigenschappen van effectief leiderschap.
- Je toont vakkennis over de verschillende (hedendaagse) leiderschapsstijlen.
- Je kunt in een gegeven situatie de meest geschikte leiderschapsstijl bepalen.
- Je kunt verschillende managementtechnieken herkennen.

## Klantgericht.info

Voordat je start met dit thema, ga je eerst kijken wat je al van leidinggeven weet. Ga naar [Klantgericht.info](http://Klantgericht.info) en voer je opdrachten uit van de onderdelen:

- oriëntatie
- nulmeting
- plannen.





## Hoofdstuk 1

# Leiding en leiderschap

### Inleiding

Je wilt in een retailonderneming gaan werken. In zo'n onderneming kom je werknemers tegen. Denk aan vakkenvullers, verkopers, eerste verkopers, verkoopchefs en filiaalmanagers. Zelfs de ondernemer kun je beschouwen als een medewerker, hoewel hij niet in loondienst is. De een mag opdrachten geven, een ander moet de opdrachten uitvoeren. De een geeft leiding, de ander niet.

## 1.1 Taak en functie

Als je voor het eerst in een nieuwe onderneming gaat werken, krijg je als werknemer meestal eerst een introductie en een inwerkperiode. Tijdens die periode zorgt jouw leidinggevende er onder andere voor dat duidelijk is welke werkzaamheden je moet verrichten. Een aantal bij elkaar horende werkzaamheden noem je een **taak**. Een taak is dus wat een medewerker doet. Tijdens de introductie maak je ook kennis met de functionarissen met wie jij te maken krijgt. In het woord 'functionaris' zit het begrip **functie**. Dat is meer dan de werkzaamheden die een persoon uitvoert. Een functie omvat behalve de taak ook de bevoegdheid en de verantwoordelijkheid. Een **bevoegdheid** is het recht om in een bepaalde situatie zelfstandig beslissingen te nemen over de uitvoering van de taak. Als je ergens de **verantwoordelijkheid** voor draagt, zijn de gevolgen van de taakuitvoering voor jouw rekening. Zelfs als taken door anderen zijn uitgevoerd, kun je toch verantwoordelijk zijn.

---

### Let op!

#### Taak

Een taak is hetzelfde als de technische inhoud van de functie. De technische inhoud is dat wat je moet doen.

#### Bevoegdheid

Als je een bevoegdheid hebt, heb je het recht om in een bepaalde situatie over de uitvoering van de taak zelfstandig beslissingen te nemen.

#### Verantwoordelijkheid

Als je ergens voor verantwoordelijk bent, zijn de gevolgen van de taakuitvoering volledig voor jouw rekening.

---

## 1.2 Leiding en management

Jij wordt opgeleid voor een leidinggevende functie. Met **leidinggeven** bedoelen we hier het besturen van een onderneming. Leidinggevendena noem je ook wel 'managers'.

Als leidinggevende:

- neem je de beslissingen
- verstrek je opdrachten
- controleer je prestaties door het houden van toezicht
- begeleid je jouw medewerkers
- werk je samen met jouw medewerkers
- stimuleer en motiveer je jouw medewerkers.

**Management** is het richting geven aan inspanning van mensen en middelen, zodat de vastgestelde doelen van de onderneming overeenkomstig het beleid bereikt worden.

Management is ervoor zorgen dat de medewerkers doen wat er gedaan moet worden.  
Leiderschap is ervoor zorgen dat medewerkers willen doen wat er gedaan moet worden.

*Bron: Warren Bennis 1994.*

### Leider: intrinsiek of extrinsiek

Er zijn mensen die in alle situaties vrijwel automatisch bepalen wat er gebeurt. Denk aan leiders in een klas of leiders in een vriendengroep. Je kunt spreken van geboren leiders. Dit zijn **intrinsieke leiders**. In welke situatie de intrinsieke leider ook terechtkomt, hij of zij neemt altijd het voortouw. Niet alleen tijdens het werk, maar ook in het gezin of op de sportvereniging. Deze leider voelt zich pas happy als hij de richting mag aangeven.

De **extrinsieke leider** heeft het leidinggeven opgedragen gekregen of heeft dit aangeleerd. Bijvoorbeeld de zoon of dochter die de onderneming moet overnemen van pa of ma (en het zelf liever niet wil). Of de aanvoerder van het sportteam die leider wordt omdat niemand anders wil. Voor mensen die graag leider zijn, maar de natuurlijke aanleg hiervoor missen, zijn er opleidingen en cursussen die kunnen helpen om managementvaardigheden beter onder de knie te krijgen. Leiders met een opgedrongen leiderschap en beperkte kwaliteiten doen er goed aan om zichzelf te leren kennen. Als je namelijk van jezelf weet dat je geen geboren leider bent, kun je daar iets aan doen. Dan kun je bijvoorbeeld iemand in dienst nemen om bepaalde zaken over te nemen of je daarbij te helpen.

### Goed leiderschap

Wat maakt jou nu een goede leider? Daar is onderzoek naar gedaan! Daar kwam uit dat leiders in het algemeen langer zijn dan medewerkers. Het onderzoek leerde ook dat goede leiders beschikken over een flinke dosis zelfvertrouwen. Ze nemen voldoende initiatief en zijn bovendien sociaal voelend. Onderzoek wees ook uit dat goede leiders in het algemeen intelligenter zijn dan de slechte leiders. Op basis hiervan kun je zeggen dat een goede leider:

- visie met passie heeft  
Een leider weet precies welke doelstellingen hij wil bereiken. De weg waarlangs dit moet gebeuren, interesseert hem minder. Voor hem is passie belangrijk. Passie stelt hem in staat om zijn medewerkers te inspireren en te motiveren.
- integer en betrouwbaar is  
Een leider moet door zijn medewerkers gezien worden als een integere en betrouwbare persoon. Dat hoeft niet te betekenen dat iedereen hem aardig vindt of het altijd met hem eens is!
- van mensen houdt  
Uit het gedrag van de leider moet blijken dat hij van zijn medewerkers 'houdt'. Hij gaat voor

hen door het vuur. Hij moet goed met zijn medewerkers communiceren. Vooral het luisteren is erg belangrijk.

- voor kampioenen zorgt  
Een leider maakt van zijn medewerkers kampioenen. Hij maakt er een sport van om de sterke punten van zijn medewerkers verder te ontwikkelen. Hij moedigt zijn medewerkers aan om zich verder te ontwikkelen.
- het overzicht houdt  
Een goede leider houdt het overzicht, maar tegelijkertijd is hij er op de werkvloer om te helpen, te coachen en aan te moedigen. Door te delegeren zorgt hij ervoor dat zijn medewerkers meer verantwoordelijkheden krijgen. Hij waakt ervoor dat medewerkers het delegeren als 'afschuiven' ervaren.

### Effectief leiderschap

Stephen R. Covey is een Amerikaanse auteur die meerdere managementboeken geschreven heeft. Zo heeft hij een bestseller geschreven over de zeven eigenschappen van effectief leiderschap. Deze zijn gebaseerd op principes die inhoud geven aan het menselijk bestaan. Covey definieert een eigenschap als een doorsnede van kennis, vaardigheid en streven. Bij kennis gaat het om het 'wat' en het 'waarom' iets gedaan moet worden. Bij de vaardigheid gaat het om het 'hoe'. Het streven zegt iets over de 'wil' om het te doen. Als iets aan deze drie voorwaarden voldoet, is er sprake van een eigenschap. De zeven eigenschappen bepalen uiteindelijk de weg van afhankelijkheid naar onafhankelijkheid naar wederzijdse afhankelijkheid. Kortom: de weg van 'jij zorgt voor mij', naar 'ik doe het zelf', naar 'wij doen het samen'. Afhankelijke medewerkers vallen steeds terug op anderen in de onderneming. Onafhankelijke medewerkers werken vrij zelfstandig. Medewerkers die beseffen wat wederzijdse afhankelijkheid is, werken samen op basis van hun eigen competenties. Ze vullen elkaar aan, waardoor er een hecht samenwerkingsverband ontstaat.

De zeven eigenschappen zijn:

- gericht op jezelf:
  - Handel proactief (1).
  - Start met het einddoel voor ogen (2).
  - Maak belangrijke zaken eerst af; stel prioriteiten (3).
- gericht op de omgeving:
  - Denk in termen van win-win (4).
  - Eerst begrijpen, dan begrepen worden (5).
  - Werk synergetisch; één en één is meer dan twee (6).
- gericht op de toekomst:
  - Wees alert, blijf jezelf vernieuwen (7).

De eerste drie eigenschappen zorgen ervoor dat een persoon onafhankelijk wordt. De eigenschappen 4 tot en met 6 leiden uiteindelijk tot wederzijdse afhankelijkheid.

Steven R. Covey heeft in 2004 ook nog een achtste eigenschap beschreven. Deze eigenschap gaat over het vinden van de innerlijke stem van de leidinggevende om vervolgens anderen te inspireren om die van henzelf te ontdekken. De innerlijke stem wordt bepaald door het talent, de passie, de behoefte en het geweten van de leidinggevende.

Managers zijn niet per definitie leiders.  
Managers zijn mensen die de dingen goed doen.  
Leiders zijn mensen die de goede dingen doen.

*Bron: Warren Bennis 1993.*

### Samenstelling van de leiding

De leiding van een onderneming kan bestaan uit een of meerdere personen. Je spreekt dan over een 'eenhoofdige leiding' of over een 'meerhoofdige leiding'. Kenmerken van een **eenhoofdige leiding** zijn: een ongedeelde verantwoordelijkheid en een eenheid van gezag. Dat lijkt alleen maar positief, maar er zijn ook risico's. Denk aan negatief autoritair beleid, eenzijdigheid bij beslissingen en overbelasting van de leidinggevende. Als een onderneming kiest voor een **meerhoofdige leiding**, verdeelt ze het leiderschap over meerdere leidinggevendes. In de praktijk gebruik je hiervoor de begrippen **gedeeld leiderschap** of **duaal leiderschap**. Als er in jouw onderneming gekozen is voor deze vorm van leiderschap, biedt dit ten opzichte van de eenhoofdige leiding de volgende pluspunten:

- optimale vervulling van alle leiderschapstaken
- meer tijd voor moeilijke of belangrijke kwesties
- beperkt machtsmisbruik
- bredere kennis en ervaring aanwezig
- onderlinge aanvulling en correctie
- minder kans op overbelasting van de leidinggevende
- betere spreiding van de verantwoordelijkheden
- mogelijkheid van deeltijdaanstelling
- minder kwetsbare onderneming, gelet op de continuïteit.

Een meerhoofdige leiding heeft de volgende minpunten:

- De besluitvorming kan veel tijd in beslag nemen.
- Er is eerder kans op onenigheid.
- Ze is afhankelijk van goede onderlinge verhoudingen.
- Er dreigt gevaar van onderlinge machtsstrijd.
- Als leidinggevendes elkaar ontzien, kost dit slagvaardigheid.
- De mogelijkheid bestaat dat er geen duidelijkheid naar de medewerkers is.

#### Gedeeld leiderschap in de praktijk

Leiderschap door één persoon is voor veel ondernemingen niet meer de verstandigste keuze. Dat geldt zeker in het grootwinkelbedrijf. De wereld is ingewikkeld. Leiderschap is steeds vaker de zaak van een team. De verschillende teamleden, elk met eigen sterke en zwakke punten, voeren verschillende leiderschapstaken uit. Hierbij vullen zij elkaar aan.

## 1.3 Taken van de leiding

De taken van de leiding in een onderneming komen voort uit de indeling die Henry Fayol heeft gemaakt met betrekking tot de taken van het management. Hij was de eerste, voor zover bekend, die de taken van het management aan een grondige analyse onderwierp. Centraal in zijn denken staat het uitgangspunt dat leidinggeven vijf elementen kent:

1. vooruitzien
2. organiseren
3. coördineren
4. opdrachten geven
5. controleren.

Rekening houdend met deze vijf elementen bestaan de taken van de leiding uit de constituerende taak (de managementtaak) en de dirigerende taak (de uitvoerende taak).

**Constitueren** betekent letterlijk: vaststellen, verordenen, regelen. Het gaat om werk van voorbereidende, creatieve, plannende aard. De constituerende taak van de leiding bestaat uit de eerste drie elementen van Fayol: vooruitzien, organiseren en coördineren.

**Dirigeren** betekent letterlijk: het aanwijzen van de richting. De werkzaamheden die hiertoe behoren, zijn van sturende, controlerende en begeleidende aard. We hebben het dan over de elementen opdrachten geven en controleren van Fayol. Tot de dirigerende taak behoort ook het corrigeren van de medewerkers.

### Vooruitzien

Voordat een onderneming met de verkoop van artikelen kan starten, moet de leiding eerst keuzes maken. Bijvoorbeeld: wat gaan we verkopen? Hoeveel winst willen we maken? Op welk(e) markt(segment) of welke markt(segment)en gaan we ons richten? De antwoorden op die vragen vormen doelen voor de ondernemer. Leidinggevendenden houden zich dus bezig met het formuleren van doelstellingen. Om dit goed te doen, kijk je automatisch naar de toekomst. Als leidinggevende ben je dus bezig met vooruitzien.

### Organiseren

Het is jouw taak als leidinggevende om de doelen te behalen. Je maakt plannen en zorgt ervoor dat iedereen van die plannen op de hoogte is. De werkplanning is de meest wezenlijke vorm van planning. Deze planning moet uiteindelijk leiden tot een personeelsbezettingsplan. In een dergelijk plan ligt voor alle medewerkers vast wanneer ze zijn ingeroosterd. Je zorgt er als leidinggevende ook voor dat de medewerkers de gereedschappen hebben om de doelstellingen te halen. Dat valt allemaal onder organiseren. Organiseren is vooral 'regelen'.

### Coördineren

Zeker in grotere ondernemingen is het van belang dat je als leidinggevende het grote geheel in het oog houdt. Je zorgt ervoor dat alles goed verloopt. Je coördineert. Je hoeft niet zelf aan de uitvoering deel te nemen. Je zorgt ervoor dat de werkzaamheden van medewerkers niet met elkaar botsen. Er moet dus afstemming plaatsvinden. **Coördineren** is het afstemmen van alle zaken waarmee je als leidinggevende te maken hebt. 'Afstemmen' betekent dat je ervoor zorgt dat het een niet botst met het ander. Bij het coördineren kan er sprake zijn van gezagscoördinatie of van zelfcoördinatie. Bij **gezagscoördinatie** brengt de leidinggevende de noodzakelijke afstemming aan in de werkzaamheden van zijn afdeling. Bij **zelfcoördinatie** overleggen de leidinggevende en zijn medewerkers met elkaar over de manier waarop zij de gemeenschappelijke werkzaamheden met elkaar in harmonie brengen.

Bij zelfcoördinatie zijn jouw taken als leidinggevende:

- delegeren, instrueren, begeleiden en controleren
- leidinggeven aan het overleg
- medewerkers opleiden voor nieuwe taken.

### Voorbeeld

#### Heropening warenhuis

Als vestigingsmanager van een warenhuis organiseer je voor de heropening, na een verbouwing, een lokale promotieactiviteit. In het warenhuis worden de afdelingen Damesmode, Speelgoed, Sportartikelen en Parfumerie ingrijpend veranderd. Aan de afdelingsmanagers vraag je een voorstel voor een promotieactiviteit voor hun afdeling in te dienen. Het lijkt jou, in verband met de noodzakelijke onderlinge afstemming, verstandig om, nog voordat de verbouwing begint, een vergadering te beleggen met de betreffende afdelingsmanagers over de door hen ingediende voorstellen.

Tijdens deze vergadering komen de volgende voorstellen op tafel:

- Dion Budé, afdelingsmanager Speelgoed, wil een clown of een goochelaar uitnodigen, die tijdens de act poppen en goocheldozen voor een scherpe prijs aanbiedt.
- David Nap, afdelingsmanager van de sportafdeling, wil Youssef Amzil uitnodigen, die als regionale voetbalheld verkochte leren ballen signeert.
- Vivian Burg, die de afdeling Damesmode leidt, wil een modeshow organiseren, waarvoor de vaste klanten een schriftelijke uitnodiging ontvangen.
- Marijke Kasdorp stelt voor om de klanten die voor € 50,- in de parfumerieafdeling kopen een gratis behandeling door een schoonheidsspecialiste te geven.

Na de vergadering starten de afdelingsmanagers onder jouw leiding met het maken van de plannings. Bij het maken van die plannings gaan zij ervan uit dat er zestien weken resten om het een en ander voor elkaar te krijgen.

Je moet zelf of via de afdelingsmanagers:

- afspraken maken met de architect over de precieze data en tijdstippen van het verbouwen en herinrichten van de afdelingen, dit uiteraard in overleg met de betrokken afdelingsmanagers
- afspraken maken met de aannemer over zijn manier van werken  
De overige afdelingen moeten zo weinig mogelijk hinder ondervinden van de verbouwing, dus zal er ook overleg met die afdelingsmanagers moeten plaatsvinden.
- de decoratieafdeling inlichten over de manier van communicatie met de klanten over de verbouwing  
Zij moeten immers diverse tekstkaarten maken om de klanten te waarschuwen en om zich te excuseren voor de overlast.
- de etaleurs op tijd waarschuwen in verband met het reserveren van ruimte voor de extra activiteiten
- een gedeelte van het personeelsrestaurant reserveren voor de bouwvakkers
- extra personeel inzetten dat meehelpt de te verbouwen afdelingen te verhuizen naar een andere plek in het warenhuis
- met Vivian de organisatie van de modeshow doorspreken.

Verder moet je:

- met Dion afspraken maken over wie de clown en de goochelaar regelt
- met de afdeling Inkoop, dan wel met het distributiecentrum, afspraken maken over de tijdige levering van extra poppen en goocheldozen
- met de regiomanager prijsafspraken voor de actieartikelen maken
- Youssef Amzil contracteren
- met Marijke regelen dat er extra cosmetica besteld wordt in verband met de reclameactie.

Het zal duidelijk zijn dat de bovenstaande lijst van de te regelen zaken nog lang niet compleet is. Ook is het duidelijk dat je niet alles alléén kunt regelen. Je moet bepaalde werkzaamheden overdragen aan de afdelingsmanagers. De afdelingsmanagers moeten regelmatig overleg hebben (vergaderen) met hun medewerkers. Er moet regelmatig de telefoon gepakt worden om voor zaken te zorgen of te laten zorgen.

Maar ... alleen jij bent over ± 16 weken verantwoordelijk voor het welslagen van de heropening van genoemde afdelingen. Samen met de afdelingsmanagers zorg je ervoor dat het personeel en de ingehuurde krachten elkaar niet voor de voeten lopen. Verder let je erop dat alle materialen en goederen op tijd op de juiste plek in het warenhuis aanwezig zijn. De reclamecampagne in de kranten moet parallel lopen aan de ontwikkelingen in de winkel. Al dit regelen en op elkaar afstemmen van activiteiten is coördineren.

### Opdrachten geven

Opdrachten geven omvat alle managementactiviteiten die de medewerkers 'in beweging zetten'. Onder het geven van opdrachten vallen onder andere de dagelijkse werkorganisatie en het instrueren, motiveren en het inspireren van de medewerkers. In de meeste ondernemingen krijgen de medewerkers hun opdrachten mondeling. In grotere ondernemingen kom je ook schriftelijke instructies (algemene richtlijnen) tegen. Bij het geven van opdrachten gaat het erom iets gedaan te krijgen. Het is belangrijk dat dit zo gebeurt dat de opdracht ook juist wordt uitgevoerd. Hierbij zijn nogal wat valkuilen. De opdracht is bijvoorbeeld niet duidelijk of te moeilijk voor de medewerker. De manier waarop je de opdracht geeft, kan verkeerd overkomen, waardoor een medewerker minder gemotiveerd zal zijn enzovoort.

### Controleren

De doelen zijn gesteld, de organisatie staat, de opdrachten zijn gegeven en de coördinatie verloopt vlekkeloos. Toch kan er nog iets misgaan. Daarom is het van groot belang dat de leidinggevende regelmatig controleert of alles goed verloopt. Als je controleert, stel je vast in hoeverre de resultaten overeenstemmen met de plannen. Bij **controleren** toets je de werkelijkheid aan de gestelde normen. Door controle ga je na wat er goed en wat er fout is gegaan in de uitvoering. Door tijdig in te grijpen, kun je zelfs fouten voorkomen. In de praktijk blijkt dat veel medewerkers er een hekel aan hebben als er gecontroleerd wordt. Soms roept controle ergernis op. Als dit het geval is, doe je iets niet goed. Er is geen balans tussen controleren en motiveren.

Bij het controleren van medewerkers maak je onderscheid tussen directe en indirecte controle. Bij de **directe controle** controleer je zelf de dagelijkse gang van zaken op de werkvloer door te observeren door zelf op de werkvloer aanwezig te zijn. Je controleert ook via verbale communicatie of taken en opdrachten juist zijn uitgevoerd. Gewoon vragen.

#### Voorbeelden directe controle

In de verkoopruimte neem je waar:

- de aanwezigheid van de medewerkers
- de houding en motivatie van de medewerkers
- de houding van de klanten
- de kwaliteit van commerciële presentatie
- de uitvoering van taken en opdrachten
- de klantbenadering van de klanten door de medewerkers
- de verbale en non-verbale communicatie door de medewerkers.

Bij de **indirecte controle** toets je achteraf de werkelijkheid aan de gestelde norm vanuit de geregistreerde en de geadministreerde gegevens. Hulpmiddelen hiervoor zijn de managementrapportages uit het managementinformatiesysteem. Beschik je niet over een dergelijk systeem, dan gebruik je voor de interne controle onder andere weekverslagen, dervinglijsten, urenoverzichten, omzetoverzichten en verschillende verslagen uit de boekhouding.

#### Voorbeeld indirecte controle

Je krijgt als filiaalmanager de maandrapportages van het hoofdkantoor.

Dat kan toch niet kloppen, denk je, als je de omzet van een van je snellopers ziet.  
Dat had driemaal zo veel moeten zijn.

Je pakt je voorraadrapportages erbij.

Wat?

Ze blijken al twee weken in bestelling te staan.