

# Leidinggeven



# Colofon

Boom beroepsonderwijs  
info@boomberoepsonderwijs.nl  
www.boomberoepsonderwijs.nl

Auteur: R. van Midde  
Eindredacteur: R. van Midde  
Omslagfoto: Jurjen Poeles

Titel: Leidinggeven

ISBN: 978 90 372 5972 8

Bronvermelding: Shutterstock.com, Gettyimages.nl, ANP, Girts Ragelis/Shutterstock.com, Delbo Andrea/Shutterstock.com, NBC Congrescentrum, Ceva.nl, vasilis asvestas Shutterstock.com

Eerste druk/ eerste oplage

© Boom beroepsonderwijs 2021

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 (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.stichting-uvo.nl](http://www.stichting-uvo.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 Boom beroepsonderwijs, te vinden op [www.boomberoepsonderwijs.nl](http://www.boomberoepsonderwijs.nl).

# Inhoudsopgave

Voorwoord	5
<b>1. Management en organisatie</b>	<b>7</b>
1.1 Inleiding	8
1.2 Functies	8
1.3 Taken van managers	9
1.4 Hoeveel kun je aan?	15
1.5 Uitgangspunten van organisaties	16
1.6 Beleid	22
1.7 Organisatiecultuur	24
1.8 Organisatiestructuur	27
1.9 Begrippen	33
<b>2. Leidinggeven</b>	<b>39</b>
2.1 Inleiding	40
2.2 Leiders	40
2.3 Basisleiderschapsstijlen	41
2.4 Blake en Mouton	44
2.5 Hersey en Blanchard	46
2.6 Transformationeel leiderschap	49
2.7 Zelfsturende teams	49
2.8 Management by-technieken	51
2.9 Delegeren	53
2.10 Besluitvorming	55
2.11 Vestigingsmanager	56
2.12 Begrippen	57
<b>3. Communicatie</b>	<b>61</b>
3.1 Inleiding	62
3.2 Smeermiddel van organisaties	62
3.3 Communicatieschema	64
3.4 Stappenplan communicatie	66
3.5 Gesprekstechnieken	67
3.6 Feedback	69
3.7 Overlegstructuren	73
3.8 Conflicten oplossen	75
3.9 Schriftelijke communicatie	79
3.10 Begrippen	86

4.	Vergaderen	91
4.1	Inleiding	92
4.2	Vergaderdoelen	92
4.3	Voor de vergadering	93
4.4	Tijdens de vergadering	101
4.5	Na de vergadering	108
4.6	Efficiënt vergaderen	109
4.7	Begrippen	113
5.	Medewerkers motiveren	117
5.1	Inleiding	118
5.2	Motivatie	118
5.3	Gedrag	121
5.4	Gedrag beïnvloeden	123
5.5	Flow	127
5.6	X en Y	130
5.7	Maslow	131
5.8	Vroom, Herzberg en Covey	132
5.9	Begrippen	136
	Index	139

# Voorwoord

## Scoren.info

Voor je ligt een bronnenboek dat hoort bij de methode Scoren.info. Scoren.info is de methode voor commerciële opleidingen op niveau 3 en 4. De opleidingen zijn:

- Commercieel medewerker (CM), niveau 3
- Contactcentermedewerker (CCM), niveau 3
- Intercedent (INT), niveau 4
- Junior accountmanager (JAM), niveau 4
- Vestigingsmanager groothandel (VMGH), niveau 4
- Assistent-manager internationale handel (AMIH), niveau 4.

## Kwalificatiedossier

Uiteraard worden aan de opleiding eisen gesteld met betrekking tot het uitvoeren van het beroep.

De eisen die aan jou worden gesteld om in een bepaald beroep aan de slag te kunnen, staan vermeld in een zogenoemd kwalificatiedossier.

In dit kwalificatiedossier staan de kerntaken vermeld. Kerntaken zijn de belangrijkste taken die in een beroep voorkomen. Om deze kerntaken goed onder de knie te krijgen, moet je werkprocessen uitvoeren en competenties ontwikkelen. Werkprocessen zijn eigenlijk werkzaamheden die je dagelijks moet uitvoeren. Om dat goed te kunnen doen, moet je allerlei kwaliteiten ontwikkelen, zoals samenwerken, luisteren, initiatief nemen, vakkennis ontwikkelen en omgaan met stress. Dat noem je 'competenties'.

De theorieboeken en inhoud van de digitale leeromgeving zullen je hierbij helpen.

## Hoe werkt de methode?

De methode bestaat uit theorieboeken en een digitale leeromgeving. Voor elke opleiding heb je een aantal theorieboeken nodig. In deze theorieboeken wordt de belangrijke basistheorie beschreven en worden begrippen uitgelegd.

In de digitale leeromgeving vind je zeer diverse opdrachten. Ook vind je er video's, weblinks en andere brondocumenten die horen bij dit theorieboek. De digitale leeromgeving kun je bereiken via [digitaal.boomonderwijs.nl](http://digitaal.boomonderwijs.nl).



Bekijk de video in de digitale leeromgeving.



Activeer de weblink of download het document in de digitale leeromgeving.

## Beschrijving inlogproces

Als je voor het eerst wilt inloggen op de digitale leeromgeving, moet je eerst de licentie activeren. Deze licentie heb je bij de aanschaf van je boek ontvangen.

## Hoe moet je de licentie activeren?

Voordat je de digitale leeromgeving kunt gebruiken, moet je de licentie activeren.

- Overleg met je docent welk type account je gebruikt.
- Ga naar [www.boomberoepsonderwijs.nl/licentie](http://www.boomberoepsonderwijs.nl/licentie).
- Bekijk de instructiefilm of lees het stappenplan.
- Volg de stappen.





HOOFDSTUK 1  
**Management en organisatie**

Jij wilt in een handelsonderneming gaan werken. In zo'n bedrijf kom je medewerkers tegen. Sommigen houden zich bezig met de ingekomen goederen, anderen met de verkoop ervan. De een kan opdrachten geven, een ander moet de opdrachten uitvoeren. De een geeft leiding, de ander niet.



Managers geven niet alleen opdrachten, ze motiveren ook medewerkers.

Als je voor het eerst in een nieuwe organisatie gaat werken, krijg je als werknemer meestal eerst een introductie. Tijdens die periode zorgt het bedrijf er onder andere voor dat duidelijk is welke werkzaamheden je moet verrichten. Een aantal bij elkaar horende werkzaamheden heet een 'taak'. Een taak is dus wat een medewerker doet. Tijdens de introductie maak je ook kennis met de functionarissen met wie je 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 **taak** is hetzelfde als de technische inhoud van de functie. De technische inhoud is dat wat je moet doen. Een **bevoegdheid** is het recht om in een bepaalde situatie zelfstandig beslissingen te mogen nemen over de uitvoering van de taak. Als je ergens de **verantwoordelijkheid** voor draagt, dan zijn de gevolgen van de taakuitvoering voor jouw rekening. Zelfs als taken door anderen zijn uitgevoerd, kun je toch verantwoordelijk zijn. Gaat het fout, dan kan het je je baan of een promotie kosten of kan het je een berisping opleveren.

#### Taken

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

#### Bevoegdheden

Een bevoegdheid is het recht om in een bepaalde situatie zelfstandig beslissingen te mogen nemen over de uitvoering van de taak.

#### Verantwoordelijkheid

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



## Beslissingsniveaus

Met jouw opleiding is het niet ondenkbaar dat je later in een leidinggevende functie terechtkomt. Met **leidinggeven** bedoelen we hier het besturen van een organisatie. Dan moet jij dus de beslissingen nemen. Leidinggevend en noem je ook wel 'managers'. Sommige mensen vinden dat er een verschil is tussen leiders en managers. Een leider is meer mens- en toekomstgericht, een manager is meer resultaatgericht met een focus op het hier en nu. Omdat deze aandachtsgebieden in de praktijk vaak door elkaar lopen, maken we geen onderscheid tussen de begrippen 'leider', 'leidinggevende' en 'manager' of de werkwoorden 'leidinggeven' en 'managen'. Voor de duidelijkheid: met **management** bedoelen we het richting geven aan inspanning van mensen en middelen, zodat de vastgestelde doelen van een onderneming kunnen worden bereikt overeenkomstig het beleid.

Iedereen in een organisatie heeft met management te maken, op verschillende beslissingsniveaus. Je hebt het **strategisch management**: het topmanagement, de directie die de doelen en het beleid bepaalt. Dan komt het middenkader, ook wel **tactisch management** genoemd. Deze laag houdt zich bezig met het vertalen van het beleid in concrete plannen voor bijvoorbeeld vestigingen. De laagste managementlaag is het **operationeel management** of 'lager management'.



## 1.3

### TAKEN VAN MANAGERS

Ook jij volgt een opleiding waarbij leidinggeven een rol speelt. Maar welke taken heb je dan eigenlijk? Leidinggevend en (of managers) hebben twee soorten taken:

- **constituieren** (het werk van voorbereidende, creatieve, plannende aard)  
Denk aan het schrijven van een marketingplan.
- **dirigeren** (de werkzaamheden van sturende, coördinerende en begeleidende aard)  
Denk aan het instrueren van een medewerker.

Een van de eersten die dit verder uitwerkte, was Henri Fayol (1841-1925). Hij beschreef vijf essentiële taken voor leidinggevend en. Deze vijf taken kunnen nu nog steeds als uitgangspunt dienen. **Fayol** onderscheidde:

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

## Vooruitzien

Voordat een onderneming met de verkoop van producten kan starten, moet het management 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? Uit de antwoorden op die vragen volgen de doelen voor de ondernemer. Leidinggevendens houden zich dus bezig met het formuleren van doelen. Om dit goed te doen, kijk je automatisch naar de toekomst. Een manager is 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 al het personeel vast wat ze moeten doen en wanneer ze dat moeten doen. Je zorgt er als manager ook voor dat medewerkers de gereedschappen hebben om de doelen te halen. Dat valt allemaal onder 'organiseren'. Organiseren is vooral 'regelen'.

## Coördineren

Zeker in grotere organisaties is het van belang dat de leidinggevende het geheel in het oog houdt. De manager zorgt ervoor dat alles goed verloopt. Hij coördineert. Hij hoeft niet zelf aan de uitvoering deel te nemen. De manager moet er wel voor zorgen dat de werkzaamheden van medewerkers niet met elkaar botsen. Er moet dus afstemming plaatsvinden. Coördineren is het afstemmen van alle zaken waar de leidinggevende mee te maken heeft. 'Afstemmen' betekent dat je ervoor zorgt dat het een niet botst met het ander.

## Opdrachten geven

Opdracht geven omvat alle managementactiviteiten die het personeel 'in beweging zetten'. Als leidinggevende is het jouw taak om opdrachten aan het personeel te geven. Een **opdracht** geeft aan wat de medewerker moet doen. Een **instructie** geeft daarnaast ook aan hoe hij dat moet doen. Het geven van opdrachten kan plaatsvinden in een taakgesprek. Een **taakgesprek** is dus een gesprek waarin jij als leidinggevende instructies of een opdracht geeft.

### *Twee soorten*

Globaal zijn er twee soorten taakopdrachten:

1. de enkelvoudige taakopdracht
2. de samengestelde taakopdracht.

### Enkelvoudige taakopdracht

Bij de **enkelvoudige taakopdracht** geef je wel aan wat er moet gebeuren, maar laat je de medewerker vrij in de manier waarop hij dat doet. Het is van belang dat je erop kunt vertrouwen dat de medewerker dit soort opdrachten naar tevredenheid uitvoert. Als dit niet het geval is, kun je beter een samengestelde taakopdracht geven.