

“Effectief leidinggeven”

Een onderzoek naar welke managementstijl bij de Albert Heijn de gebruikte uren kan verminderen

Titel: “Effectief leidinggeven” een onderzoek naar welke managementstijl bij de Albert Heijn de gebruikte uren kan verminderen

Auteur: Steve Taskin

Studentnummer: 11074485

Datum: 10-6-2016

De Haagse Hogeschool

Bedrijfseconomie

Docentbegeleider: M.L. Schravesande

Opdrachtgever: Albert Heijn te Noordwijk

Begeleider: Susanne Maarleveld

Vrijgave door bedrijfsbegeleider

Naam:

Handtekening:

Datum:

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie "effectief leidinggeven". Ik heb dit onderzoek gedaan in opdracht van de Albert Heijn in Noordwijk en in het kader van mijn afstuderen van de opleiding Bedrijfseconomie aan de Haagse Hogeschool in Den Haag. Vanaf 15 Februari tot met 3 Juni 2016 ben ik bezig geweest met het onderzoek en het schrijven van mijn scriptie.

Aan de hand van het urenprobleem binnen de Albert Heijn in Noordwijk heb ik de onderzoeksvraag voor mijn scriptie opgesteld. Tijdens dit onderzoek werd ik begeleid door de heer Schraevesande, vanuit de Haagse Hogeschool, en door mevrouw Maarleveld, vanuit de Albert Heijn in Noordwijk.

Ik wil graag mijn begeleiders bedanken voor de begeleiding en hulp tijdens mijn onderzoek. Ook wil ik de heer Glasbergen, teamleider verkoopklaar, bedanken voor het meewerken aan dit onderzoek. Hij was namelijk bereid om de andere manieren van leidinggeven toe te passen voor mijn onderzoek.

Tenslotte wil ik mijn ouders, zus en vriendin bedanken voor de motiverende steun tijdens het onderzoek en het schrijven van mijn scriptie.

Steve Taskin
Noordwijk, 3 Juni 2016

Samenvatting

Bij de Albert Heijn in Noordwijk kent men een probleem met de uren op de afdeling verkoopklaar. Het urenbudget dat zij van het hoofdkantoor krijgen wordt zelden gehaald. Het management heeft geconcludeerd dat het urenbudget op de afdeling verkoopklaar niet realistisch is, maar zij kunnen dit budget niet veranderen. Toch wil de Albert Heijn in Noordwijk het aantal uur, dat op de afdeling verkoopklaar wordt gebruikt, verminderen. Zij vragen zich af of een andere manier van leidinggeven een positief effect heeft op het aantal uur dat wordt gebruikt op de afdeling verkoopklaar. Daarom willen zij graag dat dit wordt onderzocht. De Albert Heijn wil dat bij een andere manier van leidinggeven de kwaliteit van de winkel niet achteruit gaat. Het winkelbeeld, FIFO vullen, goed vullen, juist afprijzen en goed tellen van de lege vakken wordt onder de kwaliteit van de winkel verstaan.

Het doel van dit onderzoek is om te achterhalen of een andere manier van leidinggeven een positief effect heeft op het aantal uur dat wordt gebruikt op de afdeling verkoopklaar. Hierdoor is de onderzoeksvraag, “Welke managementstijl kan het urenprobleem beperken op de afdeling verkoopklaar in de Albert Heijn in Noordwijk zonder dat het ten koste gaat van de kwaliteit in de winkel?”, opgesteld.

Om antwoord te geven op de onderzoeksvraag ben ik eerst gaan onderzoeken welke managementstijlen er zijn en wat volgens de theorie de meeste efficiënte manier van leidinggeven is. Uit het beelddocument, van de teamleider verkoopklaar van de Albert Heijn, waarin de functie van een leidinggevende staat beschreven, blijkt dat de Albert Heijn van zijn leidinggevende verwacht dat zij taakgericht en mensgericht leidinggeven. Met behulp van de theorie over managementstijlen heb ik de huidige situatie onderzocht door de manier van leidinggeven te observeren. Hieruit blijkt dat de huidige manier van leidinggeven voornamelijk taakgericht is, terwijl de Albert Heijn graag wil dat er taakgericht en mensgericht wordt leiding gegeven. De werknemers krijgen in de huidige situatie bijvoorbeeld voorschriften mee waaraan zij zich moet houden. Uit gesprekken met de leidinggevendenden blijkt dat er in de praktijk niet tot nauwelijks aandacht wordt besteed aan de werknemer. Functioneringsgesprekken worden zelden gevoerd. Daarnaast vertellen de werknemers dat de leidinggevendenden voornamelijk aangeven wat er niet goed gaat en dat het gene dat wel goed gaat niet wordt benoemd. Hierdoor raken de werknemers niet gemotiveerd. Aan de hand van een nulmeting blijkt dat er bij de huidige managementstijl 94 colli per uur wordt gevuld. Daarnaast is in de huidige situatie het winkelbeeld goed, wordt er goed gevuld en worden de lege vakken goed geteld. Het management constateert dat er niet altijd FIFO wordt gevuld. Het afprijzen in de huidige situatie gaat niet goed. Er worden nog regelmatig producten gevonden die niet zijn afgeprijsd, dat wel gebeurd had moeten zijn.

In het onderzoek ben ik, nadat de huidige manier van leidinggeven bekend was, twee andere managementstijlen gaan onderzoeken. In de boeken en artikelen die ik heb gebruikt voor mijn onderzoek staat geschreven dat een werknemer productiever wordt wanneer hij of zij meer vertrouwen en verantwoordelijkheid krijgt. Ook wordt er gesuggereerd dat het werken in groepsverband motiverend werkt.

Om goed te onderzoeken of de managementstijl daadwerkelijk positief effect heeft op de uren die gebruikt worden, moeten andere factoren die invloed hebben op de gebruikte uren tijdens de meetmomenten hetzelfde zijn. Wanneer dit namelijk niet het geval is kan het zijn dat het verschil in uren, dat uit het onderzoek komt, niet of niet volledig door een andere managementstijl komt, maar

door een andere factor. Belangrijke factoren die ook invloed kunnen hebben op de gebruikte uren zijn bijvoorbeeld de aankomsttijd van de vrachtwagen, of de winkel open of dicht is, verschillende werknemers en de persoonlijke band tussen de leidinggevende en de werknemers. Het is daarom belangrijk dat de verschillende managementstijlen worden onderzocht op vergelijkbare momenten, waar andere factoren worden gecontroleerd.

Bij de eerste managementstijl wordt er mensgericht leiding gegeven, door meer vertrouwen en verantwoordelijkheid te geven aan de werknemers. Het stimuleren van leerprocessen, groepsbinding en het creëren van motiverende arbeidsomstandigheden draagt bij aan mensgericht leidinggeven bij deze managementstijl. Bij deze managementstijl worden er 96 colli per uur gevuld. Dit zijn 2 colli per uur meer en hierdoor kan de Albert Heijn 3 uur per week minder gebruiken op de afdeling verkoopklaar. De kwaliteit in de winkel wordt alleen minder bij deze managementstijl. Er wordt namelijk minder goed FIFO gevuld en het controleren van de voorraad gebeurt ook minder goed. Het management van de Albert Heijn wil graag dat de kwaliteit in de winkel niet achteruit gaat door het hanteren van een andere managementstijl en hierdoor is de eerste managementstijl niet geschikt voor de Albert Heijn in Noordwijk.

Bij de tweede managementstijl die ik heb onderzocht wordt er taakgericht en mensgericht leidinggegeven. De leidinggevende zorgt dat de kwaliteit in de winkel goed is net als bij de huidige managementstijl, maar door het stimuleren van groepsbinding en leerprocessen zorgt de leidinggevende er ook voor dat hij ook mensgericht leidinggeeft. Daarnaast creëert de leidinggevende motiverende arbeidsomstandigheden. Bij de tweede managementstijl worden er 100 colli per uur gevuld. Dit zijn 6 colli per uur meer en hierdoor kan de Albert Heijn 9 uur per week minder gebruiken op de afdeling verkoopklaar. De kwaliteit in de winkel blijft hetzelfde als bij de huidige managementstijl.

Op basis van dit onderzoek is mijn advies aan het management van de Albert Heijn om de leidinggegenden op de afdeling verkoopklaar de tweede managementstijl laten hanteren. Dit zorgt ervoor dat er minder uren worden gebruikt op de afdeling verkoopklaar en de kwaliteit zal daarbij hetzelfde blijven. Daarnaast past deze managementstijl bij het beleid van de Albert Heijn, waarin staat dat de leidinggevende taakgericht en mensgericht leiding moeten geven.

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	4
Begrippenlijst.....	8
Inleiding.....	9
1. Managementstijlen	12
1.1 De klassieke leiderschapstheorieën	12
1.1.1 Theorie van Maslow	13
1.1.2 Theorie van McGregor.....	14
1.1.3 Theorie van Blake en Mouton	15
1.1.4 Theorie van Reddin.....	16
1.1.5 Theorie van Fiedler	16
1.1.6 Theorie van Hersey en Blanchard.....	16
1.2 Actuele literatuur over managementstijlen	18
2. Het onderzoek	21
2.1 Keuzes om andere factoren die invloed hebben op de uren te controleren	21
2.2 De huidige managementstijl	22
2.3 De twee nieuwe managementstijlen	23
2.4 Kwaliteit in de winkel	26
2.4.1 Wat wordt verstaan onder kwaliteit?	26
2.4.2 Meten van de kwaliteit.....	27
3. De huidige situatie.....	29
3.1 De huidige managementstijl	29
3.2 Het aantal uren bij de huidige managementstijl	31
3.3 De kwaliteit van de winkel bij de huidige managementstijl.....	31
4. Resultaten van het onderzoek.....	33
4.1 Managementstijl 1 ten opzichte van de huidige managementstijl	33
4.2 Managementstijl 2 ten opzichte van de huidige managementstijl	35

5. Conclusies en aanbevelingen	38
5.1 Conclusies.....	38
5.2 Aanbevelingen.....	39
 Literatuurlijst	 41
 Bijlagen	 42
1. Interview over de kwaliteit in de winkel bij de Albert Heijn	42
2. Beelddocument teamleider.....	44
3. Samenvatting van de e-mails over de kwaliteit in de winkel	46

Begrippenlijst

Alfa

Een betrouwbaarheidscoëfficiënt. De waarde van Alfa is een schatting voor de ondergrens van de betrouwbaarheid van de betrokken test.

Colli

Colli, meervoud van collo, is een verzamelterm voor een verpakking.

FIFO

Is een afkorting van First In First Out (eerst in eerst uit) en is een methode waarbij de goederen die het eerst zijn binnengekomen weer als eerste worden verkocht. Deze methode wordt gebruikt bij producten die kunnen verouderen.

Representatief

Een selectie die een goed beeld geeft van de hele groep.

Significant

Statistisch niet aan toeval toe te schrijven en dus betekenisvol.

Standaarddeviatie

De standaardafwijking of standaarddeviatie, een begrip in de statistiek, is een maat voor de spreiding van een variabele of van een verdeling.

Taakvolwassenheid

De mate waarin medewerkers hun taken kunnen en willen uitvoeren.

Urenbudget

Onder het urenbudget verstaan we de hoeveelheid uur die voor bepaalde werkzaamheden of voor een bepaald doel ter beschikking wordt gesteld.

Inleiding

Aanleiding

In de filialen van Albert Heijn kent men drie verschillende afdelingen. Deze afdelingen zijn verkoopklaar, verkoop en verkoopafhandeling. Verkoopklaar zorgt voor de ontvangst van de producten en dat de producten worden gepresenteerd in de supermarkt. De afdeling verkoop is verantwoordelijk voor de afdeling bakkerij en de afdeling delikaas. Verkoopafhandeling zorgt voor de laatste handeling in de winkel, zodat de klant zijn producten netjes en snel kan betalen. Daarnaast is deze afdeling verantwoordelijk voor het contante geld. Het management is eindverantwoordelijk en stuurt de drie afdelingen aan.

Elk jaar krijgt een filiaal van de Albert Heijn doelen en budgetten die behaald moeten worden. Eén van de budgetten die elk filiaal krijgt is het aantal uren dat gebruikt mag worden. Elke afdeling binnen een filiaal krijgt een eigen urenbudget. Naast een urenbudget per jaar, wordt ook het urenbudget per week vastgesteld per afdeling.

Het management heeft geconstateerd dat de afdeling verkoopklaar zelden binnen urenbudget blijft. Niet alleen de Albert Heijn in Noordwijk, maar ook andere filialen van de Albert Heijn hebben hetzelfde probleem.

De conclusie van het management is dat het budget van de afdeling verkoopklaar niet realistisch is. Alleen heeft de winkel volgens het management zelf weinig invloed op het urenbudget, waardoor er een andere oplossing moet komen.

Naast het feit dat het urenbudget niet realistisch is, wil het management toch graag onderzoek laten doen of er andere oorzaken kunnen zijn van het urenprobleem. Daarom willen zij graag dat er wordt onderzocht of een andere manier van leidinggeven een positief effect kan hebben.

Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om te kijken of een andere manier van leidinggeven een positief effect heeft op het aantal uur dat wordt gebruikt op de afdeling verkoopklaar.

Onderzoeksvraag

De centrale onderzoeksvraag die in dit onderzoek wordt beantwoord is:

“Welke managementstijl kan het urenprobleem beperken op de afdeling verkoopklaar in de Albert Heijn in Noordwijk zonder dat het ten koste gaat van de kwaliteit in de winkel?”

De achtergrond van de probleemstelling is in de aanleiding beschreven. Het onderzoek richt zich op de manier van leidinggeven van de leidinggevende binnen de Albert Heijn in Noordwijk.

De onderzoeksvraag wordt aan de hand van vijf deelvragen uitgewerkt:

1. Welke managementstijlen zijn er en wat zegt de literatuur over de relatie tussen managementstijlen en de effectiviteit van een team?
2. Wat houdt het urenprobleem in op de afdeling verkoopklaar?
3. Wat wordt er volgens het management verstaan onder kwaliteit in de winkel?
4. Welke managementstijl wordt er nu gehanteerd op de afdeling verkoopklaar?
5. Wat is het effect van het hanteren van een andere managementstijl op de gebruikte uren op de afdeling verkoopklaar en door middel van welke managementstijl worden de gebruikte uren beperkt?

Opbouw afstudeeropdracht

De centrale onderzoeksvraag wordt in dit onderzoek beantwoord met behulp van de deelvragen.

Het eerste hoofdstuk van dit onderzoek bevat het theoretisch kader. Hierin komen verschillende theorieën over de manieren van leidinggeven ter sprake. Daarin wordt gebruik gemaakt van artikelen waarin auteurs hun ervaringen en bevindingen hebben geschreven over welke manieren van leidinggeven effectief zijn.

In het tweede hoofdstuk wordt beschreven hoe het onderzoek wordt uitgewerkt. Hierin worden twee nieuwe managementstijlen toegelicht en wordt er beschreven wat het management van de Albert Heijn verstaat onder kwaliteit in de winkel.

Het derde hoofdstuk bevat een beschrijving van de huidige situatie. Hierin wordt beschreven op welke wijze de leidinggevende binnen Albert Heijn nu leidinggeven en hoe de Albert Heijn graag wil dat zij leidinggeven. In dit hoofdstuk wordt ook een nulmeting gedaan van de huidige kwaliteit van de winkel is en hoeveel colli er per uur wordt gevuld bij de huidige manier van leidinggeven.

In het vierde hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek beschreven en wordt er gekeken of het resultaat significant is. De resultaten van de twee nieuwe managementstijlen worden vergeleken met de nulmeting, die is verricht in de huidige situatie van de Albert Heijn in Noordwijk.

In het laatste hoofdstuk worden er conclusies getrokken en aanbevelingen gegeven aan het management van de Albert Heijn in Noordwijk.

Na de conclusies en aanbevelingen worden de literatuurlijst en bijlagen weergegeven.

Onderzoeksmethode per deelvraag

Onderzoeksmethoden		
Deelvraag	Onderzoeksmethode(n)	Motivatie
1	Literatuuronderzoek	Met behulp van boeken en artikelen, waarin verschillende managementstijlen staan beschreven, kan ik de andere deelvragen beantwoorden.
2	Interviews	Door in gesprek te gaan met het management en leidinggevende breng ik het urenprobleem in kaart.
3	Interviews	Door middel van het management te interviewen kan ik beschrijven wat onder de kwaliteit in de winkel wordt verstaan.
4	Interviews, bestuderen huidige informatie	Aan de hand van de theorie, door gesprekken te voeren met de leidinggevenden en door de huidige manier van leidinggeven te observeren onderzoek ik wat de huidige managementstijl is.
5	Experimenteel onderzoek	Door twee andere managementstijlen te onderzoeken en deze te vergelijken met de nulmeting van de huidige situatie bepaal ik of een andere managementstijl een positief effect kan hebben op het huidige urenprobleem.

1. Managementstijlen

In dit hoofdstuk heb ik het begrip managementstijl uitgewerkt en heb ik antwoord gegeven op de vraag “welke managementstijlen zijn er en wat het effect van deze managementstijlen op een team is.” In hoofdstuk 1.1 wordt beschreven welke klassieke managementstijlen er zijn. In hoofdstuk 1.2 wordt beschreven wat de relatie tussen managementstijlen en de effectiviteit van een team volgens de theorie is.

1.1 De klassieke leiderschapstheorieën

Volgens Loek ten Berge, Marco Oteman, Johan van Kooten (2012, p. 172) wordt er in de literatuur onderscheid gemaakt tussen de extreme vormen van autocratisch leiderschap en democratisch leiderschap, met daar tussenin participatief leiderschap. Deze vormen zijn gebaseerd op de mate waarin en de wijze waarop de werknemers betrokken worden bij de besluitvorming. Het gaat hierbij om het vertrouwen dat een leidinggevende heeft of het gebrek aan vertrouwen in het personeel.

Bij autocratisch leiderschap maakt de leidinggevende zelf beslissingen zonder dat er ruimte is voor overleg. De werknemers hebben hierbij geen invloed op de beslissing van de leidinggevende. Bij deze manier van leidinggeven wordt er vanuit gegaan dat de werknemer zich houdt aan de opdrachten en aanwijzingen van de leidinggevende. Een werknemer zal worden beloond met voordelen wanneer hij of zij zich hieraan houdt. Wanneer een werknemer zich niet houdt aan de beslissingen die gemaakt zijn wordt hij of zij gestraft met sancties. Het gevolg van deze manier van leidinggeven kan zijn dat werknemers zich zullen houden aan de eisen van de leidinggevende, omdat zij namelijk bang zijn om gestraft te worden. Het kan ook zijn dat een werknemer nog meer zijn best gaat doen om te zorgen dat een leidinggevende niet door heeft dat hij zich niet aan de beslissingen houdt.

Bij democratisch leiderschap is er in traditionele zin geen leider. Beslissingen worden niet genomen door een leidinggevende, maar door de werknemers onderling met een gelijkwaardige positie. Deze manier van leidinggeven wordt in het bedrijfsleven nauwelijks gebruikt. Democratisch leiderschap komt soms voor in non-profitorganisaties. Een non-profitorganisatie is een organisatie die het behalen van winst als niet doel heeft.

Bij participatief leiderschap worden de werknemers meer betrokken bij de besluitvorming en de uitvoer van belangrijke beslissingen, maar de leidinggevende beslist uiteindelijk zelf. De leidinggevende geeft de werknemers ruimte om mee te denken en samen te werken wat moet leiden tot meer effectiviteit.

Volgens Jan Heijnsdijk (2010, p. 228) is er veel gepubliceerd over manieren van leidinggeven. Dat heeft er voor gezorgd dat er verschillende theorieën zijn ontstaan met verschillende invalshoeken. De motivatietheorie van Maslow is een belangrijke theorie die leidinggevende helpt bij het leidinggeven. Daarnaast zijn er verschillende bekende en klassieke leiderschapstheorieën:

- De theorie van McGregor:
Twee extreme beelden van mensen uitgeduid als theorie X en Y.
- De theorie van Black en Mouton:
Onderscheid tussen taakgericht en mensgericht leidinggeven, waarbij een combinatie van beide het meest effectief is.

- De theorie van Reddin:
Onderscheid tussen taakgericht en mensgericht leidinggeven, waarbij de effectiviteit van leidinggeven afhangt van de situatie.
- De theorie van Fiedler:
Een bepaalde stijl van leidinggeven moet worden gehanteerd bij de situatie waarbij het past.
- De theorie van Hersey en Blanchard:
De effectiviteit van leidinggeven hangt af van de taakvolwassenheid van de werknemers.

1.1.1 Theorie van Maslow

Volgens Jan Heijnsdijk (2010, p. 245) is de basisgedachte van de theorie van A.H. Maslow dat de mens gemotiveerd is voor zijn werk, wanneer hij daardoor bepaalde behoeften kan bevredigen. Maslow ontdekte dat niet iedereen dezelfde behoeften heeft. Daardoor kan een leidinggevende niet iedereen op dezelfde manier motiveren. Maslow heeft de menselijke behoeften geclassificeerd van hoog naar laag en ingedeeld in een piramide.

De behoeftepiramide van Maslow is terug te zien in figuur 1.2. Onderaan de piramide staan de lichamelijke behoeften zoals de behoefte aan kleding, eten en drinken. Deze zijn te vervullen door de werknemers een salaris te bieden, waarmee hij deze behoefte kan voorzien.



Figuur 1.2 Behoeftte piramide van Maslow

Wanneer de lichamelijke behoeften zijn bevredigd, ontstaat bij werknemers de behoeften aan zekerheid. Zij willen niet alleen vandaag en morgen eten en drinken, maar ook in de toekomst. Op deze behoefte kan een bedrijf inspelen door het aanbieden van spaarregelingen, goede pensioenen en vaste arbeidscontracten.

Is de bestaanszekerheid voor nu en in de toekomst verzekerd, dan gaan werknemers sociale contacten belangrijker vinden in hun werk. Zij vinden een plezierige werksfeer met aardige collega's belangrijk dan meer salaris. Natuurlijk blijft het salaris een rol spelen, maar werknemers vinden het ook belangrijk om in een gezellige groep te werken.

Bij de volgende stap in de piramide heeft de werknemer behoefte aan waardering op zijn werk. Een leidinggevende kan zijn werknemers motiveren door hen het gevoel te geven dat hij hen waardeert in hun werk. Werknemers met behoefte aan waardering zullen niet extra gemotiveerd worden door

meer salaris of een nog beter pensioen. Een leidinggevende kan hen motiveren door hen zelfstandigheid en verantwoordelijkheid te geven.

De behoefte van zelfontplooiing is er wanneer een werknemer het gevoel wil hebben in zijn werk op alle manieren tot zijn recht te komen. Hij kan er zich volledig in kwijt en heeft het gevoel dat het bedrijf zijn capaciteiten volledig benut.

Volgens Maslow is er bij de behoeftepiramide sprake van een groeimodel. Er zit namelijk een rangorde in de behoeften. Eerst moet een lagere behoefte bevredigd zijn, voordat een andere behoefte aan bod komt. Eerst wil de werknemer voldoende geld om eten en drinken te komen. Pas als die behoefte bevredigd is, krijgt de werknemer behoefte aan veiligheid en zekerheid.

Volgens Maslow moet een leidinggevende altijd inspelen op de laagste behoefte die nog niet bevredigd is. Inspelen op een al bevredigde behoefte heeft geen zin en inspelen op een te hoge behoefte is ook zinloos, want de werknemer is daar nog niet aan toe.

1.1.2 Theorie van McGregor

Volgens Jan Heijnsdijk (2010, p. 228) bestaat de theorie van McGregor uit twee extreme mensbeelden. De twee extreme beelden van mensen worden aangeduid als de theorie X en Y. Hoe een manager zijn werknemers motiveert en aanstuurt hangt af van het beeld dat hij heeft van zijn werknemers.

Theorie X:

- De mens heeft van nature een hekel aan werken.
- Hij heeft geen verantwoordelijkheid
- Om toch prestaties te leveren moet de werknemer gedwongen worden met behulp van een beloning, straf en scherp gecontroleerd worden.

Theorie Y:

- Werken is voor de mens even natuurlijk als ontspanning
- De mens is creatief
- De mens zoekt verantwoordelijkheid
- Laat de werknemers zichzelf controleren

Volgens Loek ten Berge, Marco Oteman, Johan van Kooten (2012, p. 175) heeft een manager die volgens theorie X leiding geeft een negatief mensbeeld. Hij vertrouwt zijn werknemers niet en zal veel richtlijnen en instructies meegeven. Een manager die volgens theorie Y leiding geeft heeft een positief mensbeeld. Hij vertrouwt zijn werknemers en gaat er vanuit dat zijn werknemers verantwoordelijkheid nemen.

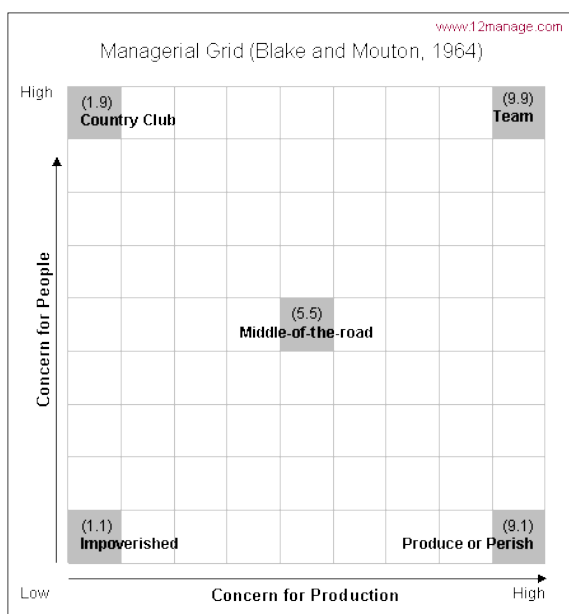
1.1.3 Theorie van Blake en Mouton

Volgens Jan Heijnsdijk (2010, p. 229) wordt bij de theorie van Blake en Mouton op twee manieren onderscheid gemaakt in welke wijze managers leidinggeven:

- Aandacht voor de taak
- Aandacht voor de mensen

Managers die leidinggeven met aandacht voor de taak besteden veel aandacht aan de werkmethode, werkvoorbereiding, voorschriften en voor de resultaten die de werknemers moeten behalen. Managers die vooral aandacht besteden aan de mensen, concentreren zich op het instrueren en motiveren van zijn mensen, stimuleren van groepsbinding, creëren van motiverende arbeidsomstandigheden en stimuleren leerprocessen van de werknemers.

Wanneer volgens Jan Heijnsdijk (2010, p 229) aandacht voor de taak en aandacht voor de mens tegen elkaar worden afgezet ontstaat de Managerial Grid van Blake en Mouton. De Managerial Grid is weergegeven in figuur 1.1 op de volgende pagina. Cel 1.1 wordt door Blake en Mouton gezien als impoverished management, waarbij er weinig aandacht is voor de taak en weinig aandacht voor de werknemer. De manager bemoeit zich weinig met de zaken en laat alles maar op zijn beloop. Cel 1.9 wordt gezien als country club management, waarbij de manager zich alleen richt op de mens en geen aandacht heeft voor de taak. In cel 9.1 besteedt de manager alleen aandacht aan de taak die verricht moet worden en niet aan de mens. Dit wordt task management genoemd. In Cel 5.5 komt middle of the road management aan de orde. Hier verdeelt de manager zijn aandacht evenredig over de taak en over de mens. In Cel 9.9 past de manager team management toe. De manager besteedt daarbij veel aandacht aan de taak die verricht moet worden, maar hij besteedt ook heel veel aandacht aan mensen.



Figuur 1.1 Managerial Grid

Naar de mening van Blake en Mouton heeft een ideale manager een optimale balans gevonden in zijn aandacht voor de mens en voor de taak en scoren zij in de buurt van 7.8, 8.8 en 9.9 (Jan Heijnsdijk, 2010, p.230).

1.1.4 Theorie van Reddin

Volgens de theorie van Reddin is de mening van Blake en Mouton over de ideale manager niet kloppend. Naar zijn mening is er geen ideale taakopvatting van een manager, maar is deze afhankelijk van de situatie. Reddin heeft de theorie van Blake en Mouton naderhand gecorrigeerd en ontwierp de 3D-theorie. Volgens Reddin kan elk type manager uit de Managerial Grid in figuur 1.1 effectief zijn en concludeert dan ook dat verschillende managementstijlen in verschillende soorten organisaties goed kunnen werken (Jan Heijnsdijk, 2010, p. 230).

1.1.5 Theorie van Fiedler

Volgens Loek ten Berge, Marco Oteman, Johan van Kooten (2012, p. 177) stelt Fiedler dat de manier van leidinggeven voornamelijk wordt bepaald door de persoonlijkheid van de manager. En omdat het moeilijk is om iemand zijn persoonlijkheid te wijzigen, is het voor iemand ook moeilijk om zijn leiderschapsstijl te wijzigen. Fiedler stelt dan ook dat het geen zin heeft om iemand zijn stijl van leidinggeven te veranderen, maar dat de stijl moeten worden ingezet in de situatie die erbij past.

Volgens Jan Heijnsdijk (2010, p. 231) stelt Fiedler net als Reddin dat de effectiviteit van een manier van leidinggeven afhangt van de situatie. De theorie van Fiedler is een contingentietheorie van leiderschap. Fiedler verstaat onder een situatie:

- De relatie tussen de leider en de groep (taakgericht of mensgericht)
- De aard van het werk (routinematig of onzeker)
- De formele macht van de leider (sterke of zwakke gezagspositie van de manager)

Fiedler combineert de situationele kenmerken en komt tot de volgende doelmatige leiderschapsstijlen, zie tabel 1.

Relatie leidinggevende <-> groep	Aard van het werk	Macht	Doelmatige leiderschapsstijl
Goed	Routine	Sterk	Taakgericht
Goed	Routine	Zwak	Taakgericht
Goed	Onzeker	Sterk	Taakgericht
Goed	Onzeker	Zwak	Mensgericht
Slecht	Routine	Sterk	Mensgericht
Slecht	Onzeker	Zwak	Taakgericht

Tabel 1.1 Leiderschapsstijlen van Fiedler

Uit tabel 1.1 blijkt dat zowel de taakgerichte als de mensgerichte managementstijl effectief kan zijn. Dit hangt daadwerkelijk van de situatie af (Jan Heijnsdijk, 2010, p. 232).

1.1.6 Theorie van Hersey en Blanchard

Volgens Jan Heijnsdijk (2010, p. 232) stellen Hersey en Blanchard ook vast dat de effectiviteit van de stijl van leidinggeven afhangt van de situatie, in het bijzonder van de taakvolwassenheid van de werknemer aan wie de manager leidinggeeft. De taakvolwassenheid is de mate waarin hij of zij

bereid is en in staat is om de taak zelfstandig uit te voeren Zij onderscheiden vier niveaus van taakvolwassenheid van de werknemers.

- M1: onbekwaam en niet gemotiveerd
- M2: onbekwaam en gemotiveerd
- M3: bekwaam en niet gemotiveerd
- M4: bekwaam en gemotiveerd

Volgens Loek ten Berge, Marco Oteman, Johan van Kooten (2012, p. 176) komen Hersey en Blanchard met hun situationeel leiderschap tot vier verschillende stijlen van leidinggeven. Een instruerende stijl, een overtuigende stijl, een overleggende stijl en een delegerende stijl. Een manager die instruerend leidinggeeft, geeft zeer specifieke en gedetailleerde instructies en controleert nauwgezet of deze worden uitgevoerd (hoge mate van taakgerichtheid). De manager bepaalt zelf wat er moet worden bereikt (wat de doelstellingen zijn) en wat de rol van de werknemer daarbij is (geringe mate van relatiegerichtheid). Een manager met een overtuigende leiderschapsstijl vertoont veel overeenkomsten met de manager met een instruerende stijl, maar biedt meer ruimte aan de werknemer. De manager stuurt nog steeds strak aan op basis van instructies, maar hij licht deze instructies wel toe en past ze aan, als hij dat nodig vindt, op basis van eventuele op- en aanmerkingen van de werknemers (hoge mate van taakgerichtheid en relatiegerichtheid). Managers met een overleggende leiderschapsstijl bieden de werknemers nog meer ruimte. Beslissingen worden door de manager in overleg met de werknemers genomen. De manager ondersteunt de werknemer, luistert goed naar wat deze zelf inbrengt, moedigt hem aan en faciliteert zijn werk (relatief weinig taakgerichtheid maar veel relatiegerichtheid). In de delegerende stijl wordt de verantwoordelijkheid voor het nemen van beslissingen en de wijze waarop het beoogde resultaat behaald wordt geheel aan de werknemer zelf overgelaten. De werknemer is vrij om zijn eigen weg daarin te kiezen en om te bepalen hoe hij zich laat ondersteunen in de uitvoering van zijn werk (hoge mate van taakgerichtheid en hoge mate van relatiegerichtheid).

Bekwaam	Bereid	Niveau taakvolwassenheid	Benodigde sturing	Benodigde ondersteuning	Bijbehorende leiderschapsstijl
Nee	Nee	M1	Veel	Weinig	Instruerend
Nee	Ja	M2	Veel	Veel	Overtuigend
Ja	Nee	M3	Weinig	Veel	Overleggend
Ja	Ja	M4	Weinig	Weinig	Delegerend

Tabel 1.2 leiderschapsmodel van Hersey en Blanchard

In tabel 1.2 zijn de stijl van leidinggeven en de taakvolwassenheid aan elkaar gekoppeld. Daaruit blijkt in welke situatie een bepaalde leiderschapsstijl volgens Hersey en Blanchard effectief is (Jan Heijnsdijk, 2010, p. 232).

Volgens Jan Heijnsdijk (2010, p.235) zijn er voor- en nadelen aan werknemers die de manager helpen in de besluitvorming. Het grote voordeel is dat werknemers zich betrokken voelen bij de besluitvorming en zich ook medeverantwoordelijk voelen. Hun motivatie zal hierdoor toenemen en de uitvoering van hun werk zal sneller verlopen. Een ander voordeel is dat een manager gebruik kan maken van de kennis en ervaring van werknemers. Een nadeel kan zijn dat de besluitvorming veel tijd kost.

Volgens Jan Heijnsdijk (2010, p 236) moet een manager flexibel zijn en in staat zijn verschillende leiderschapsstijlen toe te passen in verschillende situaties of ten opzichte van verschillende ondergeschikten. Een manager moet instruerend optreden wanneer er snel een besluit genomen moet worden of wanneer er sprake is van een groot risico. Denk daarbij aan een reorganisatie of een brand. Werknemers die nog veel moeten leren zal een manager anders moeten benaderen, dan ervaren werknemers. De manager moet bij de keuze van zijn leiderschapsstijl dus oog hebben voor de situatie waarmee hij te maken krijgt en de werknemer met wie hij te maken heeft. Welke stijl de leider uiteindelijk kiest zal afhangen van meerdere factoren:

- Zijn karakter en persoonlijke voorkeuren
- De concrete situatie (mate van haast en risico's)
- De cultuur van het bedrijf (de manier waarop werknemers met elkaar omgaan)
- De kwaliteiten (kennis, ervaring) van zijn ondergeschikten

1.2 Actuele literatuur over managementstijlen

Het eerste artikel dat relevant is voor mijn onderzoek is van Paul Groothengel. Hij heeft een artikel geschreven met de titel 'Ontmanagen is effectiever en leuker'. In dit artikel schrijft hij over een project van Thom Verheggen, waarbij werknemers minder worden aangestuurd door hun leidinggevende. De prestaties van de werknemers gaan omhoog door hen meer verantwoordelijk te geven. Dit artikel is relevant voor het onderzoek naar de effectiviteit van een managementstijl op werknemers, omdat in dit artikel wordt gesuggereerd dat door meer verantwoordelijkheid en vertrouwen te geven aan werknemers hun prestaties verbeteren.

Paul Groothengel (2016, p. 9) schrijft in zijn artikel dat een paar jaar geleden, tijdens een project, gericht op sociale innovatie, bij projectmanager Thom Verheggen duidelijk werd op welke wijze werknemers beter gaan presteren. Het ging met zijn werknemers en het project beter naarmate hij zich minder met hen bemoeide. Hun bevoegdheid en wendbaarheid werden niet aangewakkerd door hun manager Verheggen, integendeel. Zelfsturing en eigenaarschap in combinatie met een heldere missie waren de aanjagers van motivatie en betrokkenheid. Bij de Albert Heijn kan dit worden toegepast door de werknemers zelf te laten beslissen welke werknemer welke taken verricht.

Paul Groothengel (2016, p 9) schrijft daarnaast dat controle uitoefenen over werknemers veel duurder uitpakt dan hen vertrouwen te geven. Een werknemer zal namelijk minder hard en goed werken wanneer hij door zijn leidinggevende niet worden vertrouwt dan wanneer hij wel wordt vertrouwt. Het is verstandiger om vakmensen in hun waarde te laten en KPI's en targets aan de kant te schuiven. Ook schrijft Paul Groothengel (2016, p. 11) dat volgens Verheggen de klassieke manager instrumenten als belonen en straffen uit de tijd zijn en dat managers juist maximaal gebruiken moeten gaan maken van de intrinsieke motivatie van de werknemers. Een manager moet de controle durven los te laten en tegelijkertijd samen scherp krijgen en houden wat je wilt bereiken en waarom. En wanneer je als manager veel moet managen is er eigenlijk iets mis. Blijkbaar is niet helder genoeg wat je samen met de werknemers wilt bereiken, wat daarvoor nodig is en hoe iedereen daar zelf en

samen richting aan kan geven. Het is volgens Verheggen veel meer de moeite waard om daar samen aan te sleutelen.

Het tweede artikel dat relevant is voor het onderzoek is het artikel van Francesca Gino en Bradley Staats. De titel van dit artikel is “waarom organisaties niet leren”. In dit artikel schrijven Francesca Gino en Bradley Staats na ruim tien jaar onderzoek in allerlei bedrijfstakken over waarom organisaties het zo moeilijk vinden om een lerende organisaties te zijn en te blijven. In het artikel schrijven Francesca Gino en Bradley Staats dat er vier onderdelen in de weg staan bij bedrijven om effectief te leren en continu te verbeteren. Deze vier onderdelen zijn dat bedrijven te veel focussen op succes, bedrijven komen te snel in actie, werknemers focussen zich te veel om in het bedrijf te passen en bedrijven schakelen te snel externe deskundigen in. Dit artikel is relevant voor het onderzoek, omdat in dit artikel ook geschreven wordt over hoe bedrijven met hun werknemers moeten omgaan voor meer productiviteit.

Volgens Francesca Gino en Bradley Staats (2016, p.21) zijn werknemers namelijk in staat om gebruik te maken van hun ervaring en expertise. Bijvoorbeeld door ze minder onder controle en toezicht van hun managers te houden. Werknemers die meer privacy hebben zijn aanzienlijk productiever. Erken hun bijdragen aan oplossingen en verbeteringen expliciet en publiekelijk. Volgens Francesca Gino en Bradley Staats (2016, p.21) worden werknemers dus productiever wanneer zij minder worden gecontroleerd. Voor de Albert Heijn geldt dat een leidinggevende zijn werknemers dus minder moet controleren of zij goed en netjes vullen volgens de richtlijnen van de Albert Heijn. Volgens het artikel van Francesca Gino en Bradley Staats gaat hierdoor de productiviteit van de werknemers omhoog.

In het laatste artikel dat is gebruikt voor het onderzoek is geschreven door Frank van Berkel, Bruno Oudega, Naomi Radewalt en Paul Sanders. De titel van dit artikel is “het nieuwe denken”. In dit artikel schrijven Frank van Berkel, Bruno Oudega, Naomi Radewalt en Paul Sanders uit eigen ervaringen. Zij zien een nieuwe trend ontstaan van leidinggeven waarin de mens en de klant centraal staan. Daarnaast gaat het artikel over een andere manier van denken, waarbij het besef ontstaat dat organisaties uit mensen bestaan die met elkaar in gezamenlijkheid tot resultaten willen komen. Aspecten waar zij over schrijven zijn het werken in teams, het voeren van dialogen, het verplaatsen van de verantwoordelijkheid en betekenis geven aan werknemers. Dit artikel is relevant voor het onderzoek, omdat de schrijvers van dit artikel uit eigen ervaring schrijven hoe de prestaties van werknemers kunnen worden verbeterd.

Volgens Frank van Berkel, Bruno Oudega, Naomi Radewalt en Paul Sanders (2011, p. 41) gaan de prestaties van een werknemer namelijk omhoog wanneer hij of zij meer vertrouwen krijgt. Zij schrijven het volgende; “Iemand die vertrouwen krijgt en weet wat zijn bijdrage is in het te behalen resultaat, zal dat vertrouwen niet beschamen. En wat een energie geeft het als je binnen die verkregen ruimte je eigen creativiteit en verantwoordelijkheid kwijt kan. Op deze manier kan de werknemer optimaal verbinding maken met de klant en collega's en samen met hen gaan voor de optimale output”. Een werknemer bij de Albert Heijn kan zijn eigen creativiteit gebruiken voor het oplossen van problemen. Een voorbeeld van een probleem is een product dat in de aanbieding is en waarvan de voorraad groot is, maar niet op een andere plek wordt aangeboden. Het kan dan zijn dat klanten dit product graag willen kopen vanwege de aanbieding. Doordat deze producten alleen in het vak wordt gepresenteerd is het product door de grote vraag snel op, waardoor de Albert Heijn niet moet verkopen aan zijn klant terwijl het product nog wel in het magazijn aanwezig is.

De tevredenheid van de klant en de omzet kan worden verhoogd, wanneer de werknemer creatief is en een oplossing bedenkt voor dit probleem. Daarnaast zeggen Frank van Berkel, Bruno Oudega, Naomi Radewalt en Paul Sanders het volgende; “We laten nu clubjes werknemers in informele teams met onderwerpen aan de slag gaan. Laat ze kennis opdoen, geef ze ruimte om met voorstellen te komen en te kijken hoe deze in de organisatie kunnen worden verspreid. Ik erken hiermee de deskundigheid van mensen, ik geef ze een extra taak. Dit stimuleert mensen enorm, geeft ze energie en leidt tot meer spirit.”

Frank van Berkel, Bruno Oudega, Naomi Radewalt en Paul Sanders (2011, p. 39) schrijven daarnaast dat veel bedrijven hun processen hebben vastgelegd in procedurehandboeken en werkinstructies in het streven naar uniformiteit en grip. De realiteit is dat deze snel verouderen en weinig geraadpleegd worden. Voor de Albert Heijn is het wel belangrijk dat er wordt gestreefd naar uniformiteit en grip, maar doordat de werkzaamheden staan beschreven in handboeken kan het zijn dat werknemers geen andere taken verrichten dan de taken die beschreven staan. Een voorbeeld bij de Albert Heijn kan zijn dat een werknemer op de groente afdeling tegen klanten en andere werknemers zegt dat bepaalde werkzaamheden niet bij zijn takenpakket horen. Wanneer bijvoorbeeld een klant vraagt of hij kan helpen bij het inwisselen van lege frisdrank flessen en aangeeft dat hij dit niet kan omdat deze taken niet staan beschreven in zijn takenomschrijving. Volgens Frank van Berkel, Bruno Oudega, Naomi Radewalt en Paul Sanders (2011, p.39) halen werknemers op de werkvloer daarnaast geen motivatie en enthousiasme uit een handboek. Sterker nog: dat de werknemers zich verschuilen achter regels, wijzen naar elkaar, verzuimen hun verantwoordelijkheid te nemen en verplaatsen zich niet in klanten. Grote hoeveelheden regels leiden er toe dat werknemers zich focussen op dat waarop ze worden afgerekend: werken conform afspraken. Of de klant dit ook wil? Dat blijft vaak onderbelicht. Veel werknemers zijn zo in een keurslijf gedrukt dat het begrip van de klant is weggeëbd en ze slechts mechanisch hun taken uitvoeren. Een voorbeeld hiervan is dat een student tegenwoordig naar school gaat voor het behalen van genoeg studiepunten voor zijn diploma, maar hij of zij komt niet meer naar school om daadwerkelijk iets te leren en te begrijpen omdat het behalen van de studiepunten al voldoende is. De verwachting van Frank van Berkel, Bruno Oudega, Naomi Radewalt, Paul Sanders (2011, p. 42) is dat steeds meer mensen zullen gaan inzien dat zij de instrumentele weg moeten verlaten. Dat meer regels en meer controle doodlopende wegen zijn die energie uit organisaties pompen. Verandering begint bij het leiderschap. Leiderschap dat geloof heeft in de mensen die de organisatie vormen. Leiderschap dat loslaat en verantwoordelijkheden laag legt. Leiderschap dat verbinding en dialoog ziet als instrumenten om mensen in beweging te krijgen. Leiderschap dat zich kwetsbaar opstelt en zichzelf kent.

In deze drie artikelen komt naar voren dat de productiviteit van een werknemer wordt verhoogd wanneer zij meer vertrouwen en verantwoordelijkheid krijgen en wanneer zij in groepsverband samen werken. In mijn onderzoek ga ik onderzoeken of de productiviteit van werknemers bij de Albert Heijn ook wordt verhoogd door hen meer te vertrouwen en verantwoordelijkheid te geven en ze te laten werken in groepsverband. De artikelen zijn geschreven op basis van ervaringen en onderzoek van de schrijvers. De artikelen leveren alleen geen bewijs voor de stellingen die door de schrijvers worden gevormd, maar de stellingen die zij vormen zijn interessant en relevant voor mijn onderzoek waardoor ik de afweging heb gemaakt om deze artikelen te gebruiken.

2. Het onderzoek

In mijn onderzoek heb ik onderzocht of het toepassen van een andere managementstijl een positief effect heeft op de uren die gebruikt worden binnen de afdeling verkoopklaar. De kwaliteit in de winkel mag daarbij niet naar beneden gaan. In dit hoofdstuk wordt het onderzoek dat uitgevoerd wordt beschreven en toegelicht. De keuzes die gemaakt zijn voor het uitvoeren van het onderzoek worden besproken in hoofdstuk 2.1. In hoofdstuk 2.2 wordt de huidige managementstijl omschreven en in hoofdstuk 2.3 wordt omschreven welke twee managementstijlen worden onderzocht. En tot slot wordt in hoofdstuk 2.4 omschreven wat de Albert Heijn verstaat onder kwaliteit van de winkel.

2.1 Keuzes om andere factoren die invloed hebben op de uren te controleren

Om goed te onderzoeken of de managementstijl daadwerkelijk effect heeft op de uren die gebruikt worden, moeten andere factoren die invloed hebben op de gebruikte uren tijdens de meetmomenten hetzelfde zijn. Wanneer dit namelijk niet het geval is dan kan het zijn dat het verschil in uren dat uit het onderzoek komt niet of niet volledig door een andere managementstijl komt, maar door een andere factor. Belangrijke factoren die invloed kunnen hebben op de gebruikte uren zijn bijvoorbeeld de aankomsttijd van de vrachtwagen, of de winkel open of dicht is, verschillende werknemers en de persoonlijke band tussen de leidinggevende en de werknemers. Het is daarom belangrijk dat de verschillende managementstijlen worden onderzocht op vergelijkbare momenten, waar andere factoren worden gecontroleerd.

Uit gesprekken met het management blijkt dat het effect dat een managementstijl heeft op de uren die gebruikt worden op de afdeling verkoopklaar op verschillende momenten kan worden gemeten. Het is mogelijk om de uren te meten per vier weken, per week, per dag, maar zelfs ook per vulshift. Voor dit onderzoek is er gekozen om de resultaten te meten per vulshift, zodat de resultaten representatiever zijn. Het is namelijk lastiger om de verschillende factoren, die invloed hebben op de uren, onder controle te hebben als we kijken per periode, per week of per dag.

Voor het onderzoek is er gekozen om op vier verschillende momenten per week twee nieuwe managementstijlen te onderzoeken. Deze vier momenten zijn de maandag-, dinsdag-, woensdag- en zaterdagavond. Er is voor deze avonden gekozen, omdat deze avonden erg overeenkomen qua werkzaamheden en daarom goed vergelijkbaar zijn. De eerste managementstijl wordt onderzocht op maandag- en woensdagavond. De tweede management stijl wordt onderzocht op dinsdag- en zaterdagavond. Het is natuurlijk essentieel dat andere factoren dan de managementstijl die invloed hebben op de gebruikte uren onder controle zijn. Op maandag- en woensdagavond werken voor het grootste gedeelte dezelfde werknemers. Op de dinsdag- en zaterdagavond werken daarnaast andere werknemers, waardoor het onderzoeken van twee managementstijlen representatiever wordt. Het zal voor een werknemer namelijk al wennen zijn om over te gaan op een andere managementstijl. Wanneer een werknemer vanaf een bepaalde week met twee andere managementstijlen te maken krijgt, wordt deze schakeling erg lastig. De resultaten van de verandering in managementstijl zullen daarbij niet representatief zijn, omdat ze dan met veel verschillende manieren van leidinggeven te maken krijgen. Het resultaat dat dan wordt gemeten op een avond kan dan ook de oorzaak zijn van de managementstijl die op een andere moment gehanteerd wordt. Vandaar dat er in dit onderzoek gekozen is dat een werknemer maar met één nieuwe managementstijl te maken krijgt. Om dezelfde

reden hebben we ook niet gekozen voor de vulshiften in de ochtend, omdat de ploeg die in de ochtend werkt voor het grootste gedeelte elke ochtend hetzelfde is. Voor donderdag, vrijdag en zondag hebben we niet gekozen, omdat de openingstijden op deze dagen anders zijn en daarnaast zijn de werkzaamheden op zondag anders dan op andere dagen. Tijdens openingstijden heb je te maken met klanten in de winkel, waardoor het vulproces langzamer verloopt. Hierdoor is een vulmoment wanneer klanten in de winkel zijn niet vergelijkbaar met een vulmoment wanneer er geen klanten zijn.

Omdat het onderzoek binnen een bepaalde tijd moet zijn afgerond worden de resultaten in zes aangesloten weken gemeten. De resultaten van beide managementstijlen worden op tien momenten gemeten. Het onderzoek wordt uitgevoerd vanaf week 13 tot en met week 18. De eerste managementstijl wordt gemeten op dinsdag en zaterdag en de tweede managementstijl wordt gemeten op maandag en woensdag.

Zoals eerder genoemd is het belangrijk dat bepaalde factoren die invloed hebben op de uren die gebruikt worden onder controle zijn. De persoonlijke band tussen een leidinggevende en een werknemer kan namelijk invloed hebben op de resultaten van het onderzoek. Wanneer een werknemer een bepaalde leidinggevende juist erg aardig vindt, dan doet hij misschien automatisch al beter zijn best dan bij een andere leidinggevende. Op de maandag-, dinsdag-, woensdag- en zaterdagavond werkt in de meeste gevallen dezelfde leidinggevende. Hierdoor wordt de kans kleiner dat het verschil in uren dat uit het onderzoek komt wordt veroorzaakt doordat werknemers de ene leidinggevende aardiger vinden dan de andere. In het onderzoek zal ik op de momenten dat de resultaten worden gemeten de leidinggevende assisteren, zodat er controle is of de managementstijl op de juiste manier wordt uitgevoerd voor een representatief resultaat.

De aankomsttijd van de vrachtwagen is daarnaast ook een factor. Het is dus belangrijk voor het onderzoek dat op de momenten dat het resultaat van een managementstijl wordt gemeten de aankomsttijden van een vrachtwagen ongeveer hetzelfde zijn. Het is namelijk mogelijk dat een vrachtwagen om een bepaalde reden te laat komt, waardoor de werknemers niet direct kunnen beginnen met het vullen van de nieuwe producten. Hierdoor zullen zij langer moeten blijven werken en zijn de resultaten qua uren deze avond niet representatief voor het onderzoek. De tijd die dan langer is gebruikt voor het werk dat verricht moet worden is niet het gevolg van een andere managementstijl, maar van een vrachtwagen die te laat is. Zo'n moment wordt dan ook niet mee genomen in het onderzoek.

2.2 De huidige managementstijl

In het onderzoek wordt eerst onderzocht wat de huidige manier van leidinggeven is binnen de Albert Heijn in Noordwijk. Hierbij wordt een nulmeting gedaan waarbij wordt gemeten hoeveel uur er wordt gebruikt bij het aantal colli (vuleenheden) dat binnenkomt en kijken we hoeveel colli er worden gevuld per uur. Nadat de resultaten, die betrekking hebben op de huidige managementstijl, bekend zijn worden twee andere managementstijlen onderzocht en vergeleken met de nulmeting van de huidige managementstijl.

De resultaten van de huidige en van de twee nieuwe managementstijlen worden met elkaar vergeleken. Door deze vergelijking ontstaat er een goed beeld tussen het aantal colli dat per

managementstijl per uur wordt gevuld en wat daarbij de gevolgen op de kwaliteit in de winkel zijn, zoals beschreven in hoofdstuk 2.4.

Uit de observatie van de vulshift blijkt dat de huidige manier van leidinggeven van de leidinggevende taakgericht is. In hoofdstuk 3 staat uitgebreid beschreven waaruit blijkt dat de leidinggevende in de huidige situatie taakgericht leiding geeft. In tabel 2.1 staat daarnaast ook punten waaruit blijkt dat de leidinggegenden binnen de Albert Heijn op de afdeling verkoopklaar in de huidige situatie taakgericht leidinggeven. De tabel wordt in hoofdstuk 3.1 verder toegelicht, waardoor duidelijk wordt waar deze punten vandaan komen.

Huidige managementstijl
Aandacht voor de taak staat centraal
De leidinggevende bepaald wie wat doet
De werknemer heeft nauwelijks inspraak
Er wordt gewerkt als individu
De leidinggevende controleert de werkzaamheden
De leidinggevende geeft een eindtijd mee voor de werkzaamheden

Tabel 2.1 De huidige managementstijl

2.3 De twee nieuwe managementstijlen

Naast de huidige manier van leidinggeven zijn er veel andere manieren mogelijk. Omdat het onderzoek binnen een bepaalde tijd moet zijn uitgevoerd is er besloten om het onderzoek te richten op twee andere manieren van leidinggeven die bij de Albert Heijn in Noordwijk mogelijk zijn. Door de theorie over managementstijlen dat in hoofdstuk 1 is beschreven heb ik duidelijker beeld gekregen welke managementstijlen er zijn en welke binnen de Albert Heijn kunnen worden toegepast. Aan de hand van deze theorie en door de huidige managementstijl te onderzoeken heb ik een keuze gemaakt welke twee nieuwe managementstijlen in het onderzoek worden onderzocht.

In hoofdstuk 1.1 wordt door meerdere theorieën geconcludeerd dat de meest effectieve managementstijl afhankelijk is van de situatie. Uit hoofdstuk 1.2 blijkt dat de productiviteit van werknemers binnen een bedrijf op verschillende manieren kan worden bevorderd. Er wordt gesuggereerd dat wanneer leidinggevende de werknemers meer vertrouwen en/of wanneer werknemers meer verantwoordelijkheid krijgen zij beter gaan presteren. Werknemers meer gaan vertrouwen wordt mogelijk door hen minder te controleren en minder regels op te stellen waar zij zich aan moeten houden. Door twee andere managementstijlen te onderzoeken waarbij werknemers meer worden vertrouwd en/of zij meer verantwoordelijkheid krijgen, kan er worden geconcludeerd of werknemers bij Albert Heijn hierdoor ook productiever worden en er dus minder tijd nodig is voor een bepaald aantal colli te vullen.

Bij de eerste managementstijl die wordt onderzocht krijgen werknemer meer vertrouwen en verantwoordelijkheid door middel van mensgericht leiding te geven volgens de theorie van Blake en Mouton. In de huidige situatie komen de werknemers en de leidinggevende voor het starten van de werkzaamheden leidinggevende bij elkaar. De leidinggevende geeft dan aan wie wat moet vullen en in welke tijd dit gevuld moet zijn. In de eerste managementstijl die ik ga onderzoeken komen de

werknemers en leidinggevende ook bij elkaar, maar bepalen zij nu onderling wie wat gaat vullen. Hierdoor zijn de werknemers zelf verantwoordelijk voor wie wat vult. Volgens de theorie van Blake en Mouton in hoofdstuk 1.1.3 zal een leidinggevende motiverende arbeidsomstandigheden moeten creëren en zal hij groepsbinding en leerprocessen moeten stimuleren van werknemers om meer mensgericht leiding te geven. In de huidige managementstijl krijgt elke werknemer een aparte eindtijd mee voor de werkzaamheden die af moeten zijn, maar bij de eerste managementstijl die wordt onderzocht wordt er alleen nog een gezamenlijke eindtijd meegegeven aan de werknemers. Op deze manier stimuleert de leidinggevende de groepsbinding. In de huidige situatie wordt een werknemer vaak naar huis gestuurd wanneer hij of zij klaar is, maar bij deze nieuwe managementstijl zal een werknemer iemand anders helpen als hij klaar is. Ook zijn de werknemers zelf verantwoordelijk dat alle werkzaamheden op tijd af zijn. Om de verantwoordelijkheid en de groepsbinding daarnaast extra te stimuleren zal een werknemer zelf hulp moeten vragen bij zijn of haar collega's, wanneer hij of zij zich realiseert dat hij of zij de werkzaamheden niet af krijgt voor de gezamenlijke eindtijd. Door de werknemers meer vertrouwen te geven laat de leidinggevende de werknemers de kwaliteit van hun eigen werk controleren. En om de verantwoordelijkheid van de werknemers te vergroten zullen de werknemers zelf de voorraad controleren en de producten die vernietigd moeten worden vernietigen in plaats van de leidinggevende. De leidinggevende zal nu zich meer richten op het geven van tips om de leerprocessen te stimuleren en helpt de werknemers waar dat nodig is in plaats van constant de werknemers controleren. De leerprocessen die de leidinggevende nu kan stimuleren zijn het inwerken van nieuwe werknemers. Daarnaast kan de leidinggevende werknemers uitleggen hoe zij de voorraden en restanten moeten controleren.

Managementstijl 1
Aandacht voor de werknemer staat centraal
Er ligt meer verantwoordelijkheid bij de werknemers
Werknemers bepalen onderling wie wat doet
De leidinggevende geeft geen eindtijden mee per persoon
Groepsbinding wordt gestimuleerd door een gezamenlijk eindtijd
Werknemers controleren hun eigen werk
De leidinggevende helpt de werknemers met tips en helpt met vullen als dit nodig is

Tabel 2.2 De eerste onderzochte managementstijl

In tabel 2.2 zijn de punten die de leidinggevende hanteert bij de eerste managementstijl die wordt onderzocht te lezen. Hij hanteert deze punten om meer mensgericht leiding te geven door de werknemers meer te vertrouwen en hen meer verantwoordelijkheid te geven.

Door de werknemers meer te vertrouwen, door hen meer verantwoordelijkheid te geven en door groepsbinding te stimuleren verwacht ik op basis van hoofdstuk 1.1.1 en 1.2 dat de productiviteit van de werknemers omhoog gaat wanneer er leiding wordt gegeven volgens de eerste managementstijl. Hierdoor verwacht ik dat er minder uren worden gebruikt. Ik verwacht wel dat de overleg tijd langer zal duren bij de eerste managementstijl, omdat de werknemers zelf beslissen wie wat vult. Daarnaast verwacht ik dat de kwaliteit van de winkel, zoals beschreven is in hoofdstuk 2.4 hetzelfde blijft of verbeterd. Volgens hoofdstuk 1.1.1 zijn werknemers meer gemotiveerd om goed te werken wanneer zij meer verantwoordelijk van hun leidinggevende krijgen. En volgens hoofdstuk 1.2 zullen werknemers namelijk beter presteren wanneer zij minder worden gecontroleerd.

De tweede managementstijl die onderzocht wordt is een managementstijl waarbij de aandacht voor de taak en de werknemer centraal staan. In de huidige situatie wordt er door de leidinggevende voornamelijk taakgericht leidinggeven en bij de eerste managementstijl die onderzocht wordt zal er mensgericht leiding worden gegeven. In de tweede managementstijl die wordt onderzocht wordt er taak- en mensgericht leidinggegeven. Volgens Blake en Mouton in hoofdstuk 1.1.3 is een combinatie van taak- en mensgericht leidinggeven namelijk het meest effectief. Door dit te onderzoeken bij de Albert Heijn in Noordwijk wordt er gekeken of deze stelling ook hier klopt. Bij de tweede managementstijl die wordt onderzocht zal de leidinggevende de werknemers net als bij de eerste managementstijl meer verantwoordelijkheid geven. De werknemers zijn ook bij deze managementstijl verantwoordelijk voor de producten die vernietigd moeten worden en de voorraad die moet worden gecontroleerd. Door de werknemers te controleren op hun werkzaamheden en de kwaliteit goed in te gaten te houden zorgt de leidinggevende ervoor dat de kwaliteit van de winkel goed is. Daarnaast geeft de leidinggevende ook mensgericht leiding door het stimuleren van groepsbinding. Net als bij de eerste managementstijl die onderzocht wordt zal ook bij deze managementstijl de groepsbinding worden gestimuleerd door een gezamenlijke eindtijd. Daarnaast zorgt een gezamenlijke eindtijd voor motiverende arbeidsomstandigheden, omdat werknemers nu niet meer naar huis hoeven wanneer ze hard en goed werken en daardoor snel klaar zijn. Ook zal de leidinggevende het leerproces van de werknemers stimuleren door het geven van tips en hen te leren hoe voorraden moet worden vernietigd en gecontroleerd.

In tabel 2.3 staan de punten die de leidinggevende hanteert bij de tweede managementstijl die wordt onderzocht. Hij hanteert deze punten om taak- en mensgericht leiding te geven door zich te richten op de kwaliteit in de winkel en door te richten op de werknemers.

Managementstijl 2
Aandacht voor de werknemer en voor de taak staat centraal
De leidinggevende bepaald samen met de werknemer wie wat doet
Er ligt meer verantwoordelijkheid bij de werknemers
De leidinggevende controleert samen met de werknemers het werk
De leidinggevende helpt de werknemers met tips en helpt met vullen als dit nodig is

Tabel 2.3 De tweede onderzochte managementstijl

Door naast taakgericht ook mensgericht leiding te geven verwacht ik op basis van hoofdstuk 1.1.3 en hoofdstuk 1.1.4 dat de productiviteit van de werknemers omhoog gaat wanneer er leiding wordt gegeven volgende de tweede managementstijl. Hierdoor verwacht ik dat er minder uren worden gebruikt. Net als bij de huidige managementstijl controleert de leidinggevende de kwaliteit van de winkel, zoals beschreven is in hoofdstuk 2.4. Daarom verwacht ik dat de kwaliteit in de winkel hetzelfde blijft als bij de huidige managementstijl.

Om te controleren of de resultaten in hoofdstuk 4 significant zijn gebruik ik een z-toets voor een gemiddelde met daarbij een alfa van 5%.

De leidinggevende die de nieuwe managementstijlen moeten hanteren krijgen duidelijke instructies mee. Ik leg hen uit wat de bedoeling is van het onderzoek en op welke wijze zij de nieuwe managementstijlen moeten uitvoeren. Bij beide managementstijlen wordt er precies vermeld wat de

bedoeling is en wat er van de leidinggevende wordt verwacht. De leidinggevende communiceert in zijn vulploegpraatje voorafgaand van de vulshift naar de werknemers dat er op een andere wijze zal worden gewerkt en wat de reden daarvan is. De reden die wordt vermeld aan de werknemers is dat er wordt onderzocht of een andere manier van leidinggeven en werken een positief effect heeft op de winkel en op de werknemers. Om te controleren of de leidinggevende volgens de nieuwe manier van leidinggeven werkt ben ik aanwezig tijdens de vulmomenten wanneer de twee nieuwe managementstijlen worden gehanteerd. Tijdens deze momenten kan ik de leidinggevende nog helpen, tips geven en vragen over de nieuwe managementstijlen beantwoorden.

Tijdens de start van het onderzoek wordt er aan de werknemers verteld dat er een bepaalde periode op een andere manier gewerkt zal worden om te kijken wat de gevolgen zijn voor de kwaliteit van de winkel bij een andere manier van werken. Er wordt hen niet verteld dat er ook wordt onderzocht wat de gevolgen zijn voor het aantal colli dat per uur wordt gevuld, omdat werknemers misschien bewust harder of zachter gaan werken wanneer een bepaalde manier van werken wel of niet bevalt.

2.4 Kwaliteit in de winkel

In deze paragraaf wordt er antwoord gegeven op de volgende vraag; “wat wordt volgens het management verstaan onder kwaliteit in de winkel.” Voor de Albert Heijn is het namelijk belangrijk dat de kwaliteit in de winkel niet achteruit gaat wanneer er gekozen wordt voor een andere manier van leidinggeven. In dit onderzoek richten we ons op de kwaliteit in de winkel betreft de afdeling verkoopklaar. Door het management van de Albert Heijn in Noordwijk te interviewen kan er worden beschreven wat de Albert Heijn onder kwaliteit in de winkel verstaat. Dit wordt beschreven in paragraaf 2.4.1. Daarnaast is het belangrijk om te weten op welke wijze de kwaliteit in de winkel wordt gemeten, zodat er kan worden geconcludeerd of de kwaliteit niet verslechtert door een andere managementstijl. Dit wordt beschreven in paragraaf 2.4.2

2.4.1 Wat wordt verstaan onder kwaliteit?

Kwaliteit is de mate waarin goederen en diensten voldoen aan de eisen, behoeften en specificaties van de afnemer, klant en gebruiker (Encyclo.nl).

Uit het interview met het management blijkt dat kwaliteit van de winkel bij Albert Heijn bestaat uit:

- Het winkelbeeld
- FIFO vullen
- Goed vullen
- Juist afprijzen
- Goed tellen van lege vakken.

Onder het winkelbeeld wordt verstaan of de winkel er voor de klant netjes uitziet. De Albert Heijn wil dat er geen plastic en karton meer op de vloer of koelingen ligt en dat de vakken daarnaast vol zijn. Wanneer bijvoorbeeld een product in de actie nagenoeg uitverkocht of niet leverbaar is dan wil de Albert Heijn dat een ander product uit de actiekoeling breder wordt gepresenteerd, waardoor de actiekoeling alsnog vol is.

FIFO vullen is voor de Albert Heijn één van de belangrijkste punten. Wanneer werknemers niet FIFO vullen worden producten met de langste houdbaarheidsdatum als eerste verkocht, waardoor producten met een kortere houdbaarheidsdatum in het vak blijven staan. Hierdoor moet de Albert Heijn producten onnodig weggooien en dat kost de Albert Heijn geld. Het is daarom belangrijk dat de werknemers ook bij een andere manier van leidinggeven goed FIFO blijven vullen.

De Albert Heijn verwacht van zijn werknemers dat zij goed vullen. Producten vullen op de juiste plaats, de juiste breedte en met de juiste verzorging worden onder goed vullen verstaan. In afbeelding 2.1 heeft een werknemer het schap bij het vullen niet goed verzorgd. De producten zijn niet allemaal spiegelennd gevuld en de etiketten van de producten wijzen niet naar voren. In afbeelding 2.2 is het schap wel goed verzorgd. De producten zijn gespiegeld en de etiketten wijzen naar voren.



Afbeelding 2.1 Geen goede verzorging



Afbeelding 2.2 Goede verzorging

Bij de Albert Heijn in Noordwijk wordt elke avond na sluitingstijd een afprijsronde gelopen en dit is ook een belangrijk punt van de kwaliteit van een vulshift. Producten met een houdbaarheidsdatum tot de volgende dag worden afgeprijsd met een 35% sticker. Producten met een houdbaarheidsdatum tot vandaag worden uit schap gehaald en niet meer verkocht. Daarnaast worden de producten ook gecontroleerd of ze nog van de juiste kwaliteit zijn. Wanneer bijvoorbeeld een stuk vlees is verkleurd wordt dit ook uit het schap gehaald en weggegooid. De Albert Heijn prijst zijn producten met houdbaarheidsdatum tot morgen af om zo zijn derving (producten die worden weggegooid) te beperken.

Nadat de winkel gevuld is worden de lege schappen in de winkel geteld. Het tellen van de lege schappen is voor de Albert Heijn erg belangrijk, omdat zij zo weinig mogelijk legen vakken willen en geen nee willen verkopen aan hun klanten. Het kan namelijk voorkomen dat de werkelijke voorraad niet klopt met de voorraad volgens de computer. Door de lege vakken te tellen wordt er gecontroleerd of de voorraadstand in de computer correct is of dat deze moeten worden gecorrigeerd.

2.4.2 Meten van de kwaliteit

Uit het interview met het management blijkt dat de kwaliteit van de winkel elke ochtend door het management wordt gecontroleerd. Het management controleert dan of er goed is gevuld en controleert of de producten FIFO staan. Daarnaast controleren zij het winkelbeeld, het afprijzen en

de tellingen van de lege vakken. De bevindingen van de kwaliteitscontrole worden naar alle leidinggevendenden van de afdeling verkoopklaar gemaïld, hierdoor kunnen de leidinggevendenden aan de slag met de punten die beter kunnen.

Voor het onderzoek wordt de kwaliteit van de winkel bij de huidige managementstijl drie weken bestudeerd. Tijdens het onderzoek worden de resultaten van de twee andere managementstijlen onderzocht met daarbij het effect op de kwaliteit van winkel. De bevindingen van het management over de kwaliteit van de winkel bij de twee nieuwe managementstijlen worden vergeleken met de kwaliteit van de winkel bij de huidige managementstijl. Door deze vergelijking kan er worden gecontroleerd of de kwaliteit bij een nieuwe managementstijl niet verslechtert.

Kwaliteitscontrole	+	+/-	-
Winkelbeeld			
Goed en netjes gevuld			
FIFO gevuld			
Afgeprijsd			
Voorraadcontrole			

Tabel 2.4 Schema kwaliteitscontrole

In tabel 2.4 is het schema weergegeven dat wordt gebruikt bij het controleren van de kwaliteit van de winkel. Per kwaliteitspunt kan worden aangegeven of deze goed (+), voldoende(+/-) of onvoldoende(-) is. Door dit schema kan er worden vergeleken of de kwaliteit bij de nieuwe managementstijlen niet minder wordt ten opzichte van de huidige situatie.

3. De huidige situatie

In dit hoofdstuk heb ik antwoord gegeven op de vraag, welke managementstijl wordt er gehanteerd op de afdeling verkoopklaar? De huidige manier van leidinggeven wordt beschreven in hoofdstuk 3.1. In hoofdstuk 3.2 wordt naast het beschrijven van de huidige managementstijl, ook het aantal uren dat per vulshift wordt gebruikt bij de huidige managementstijl in kaart gebracht. De kwaliteit van de winkel bij de huidige managementstijl wordt in hoofdstuk 3.3 beschreven.

3.1 De huidige managementstijl

Volgens de theorie van Blake en Mouton die beschreven is in hoofdstuk 1.1.3 wordt er onderscheid gemaakt tussen twee manieren van leidinggeven. Deze twee manieren zijn taakgericht en mensgericht leidinggeven. Volgens het beleid van Albert Heijn horen leidinggevenden taakgericht en mensgericht leiding te geven. Dit blijkt uit het beelddocument van de teamleider verkoopklaar, waarin de functie van een leidinggevende op de afdeling verkoopklaar binnen Albert Heijn is beschreven. Dit document is terug te vinden in de bijlage en komt van de site voor de Albert Heijn werknemers. Daarin staat namelijk dat een leidinggevende een mensen-mens is en de werknemers op hun gemak stelt. De leidinggevende weet dat het op zijn afdeling draait om mensen en zorgt ervoor dat een werknemer weet dat hij of zij alles met de leidinggevende kan bespreken. Daarnaast staat er in het beelddocument van de teamleider verkoopklaar dat een leidinggevende verantwoordelijk is voor de goederenstroom en aanpassing in het assortiment in de winkel. De planning, richtlijnen en procedures vormen de basis van de werkzaamheden van de leidinggevende. Het doel is om op tijd veranderingen door te voeren en nee-verkoop te minimaliseren. Dit kan alleen wanneer de leidinggevende consequent de voorraden controleert en telt. De leidinggevende bewaakt daarnaast consequent de voortgang van de werkzaamheden van de werknemers op zijn afdeling.

Binnen de Albert Heijn in Noordwijk geven de leidinggevenden voornamelijk taakgericht leiding. De leidinggevenden hebben namelijk veel aandacht voor de resultaten die behaald moeten worden. Uit gesprekken met leidinggevenden van de afdeling verkoopklaar blijkt dat dit wordt veroorzaakt doordat er vanuit het management veel op resultaten wordt aangestuurd. Er worden regelmatig e-mailtjes verstuurd naar de leidinggevenden dat het aantal uren die worden gebruikt op de afdeling verkoopklaar naar omlaag moet en dat de kwaliteit in de winkel goed moet zijn. Volgens de leidinggevenden focussen zij zich hierdoor voornamelijk op de taken die verricht moeten worden en wordt er weinig tot geen aandacht besteed aan de werknemers. Dat de leidinggevenden vooral taakgericht leidinggeven blijkt ook uit dat de werknemers voorschriften mee krijgen, zoals een tijd wanneer het werk af moet zijn. Uit gesprekken met de leidinggevende blijkt dat in de praktijk niet tot nauwelijks aandacht wordt besteed aan de werknemer. Functioneringsgesprekken worden zelden gevoerd en daarnaast vertellen werknemers dat de leidinggevenden voornamelijk aangeven wat niet goed gaat en dat het gene dat wel goed gaat niet wordt genoemd. Hierdoor worden werknemers niet echt gemotiveerd. In de huidige situatie wordt groepsbinding niet gestimuleerd. Wanneer werknemers klaar zijn met hun eigen werk worden zij namelijk direct naar huis gestuurd. Werknemers die nog bezig zijn met hun werkzaamheden worden niet geholpen. Iedereen concentreert zich alleen op zijn of haar eigen werkzaamheden en hierdoor ontstaat geen groepsbinding.

Op de afdeling verkoopklaar bij de Albert Heijn in Noordwijk zijn er vijf leidinggevenden. De manier van leidinggeven van deze personen lijkt erg veel op elkaar. Dit blijkt uit observaties en uit gesprekken met de leidinggevenden.

De manier van leidinggeven bij de Albert Heijn in Noordwijk sluit ook aan bij de theorie X van McGregor dat beschreven is in hoofdstuk 1.1.2. Ik heb geconstateerd dat werknemers erg veel gecontroleerd worden. Er wordt namelijk op snelheid en op kwaliteit gecontroleerd. Voor elk pad dat moet worden gevuld is een afzonderlijke vulnorm bepaald (aantal colli dat per uur moeten worden gevuld) door de Albert Heijn. Hierdoor kunnen de leidinggevenden zien of een werknemer snel genoeg vult. Wat de Albert Heijn onder kwaliteit van de winkel verstaat staat beschreven in hoofdstuk 2.4. Niet alleen de leidinggevenden controleren het werk van de werknemers, maar de dag na de vulshift wordt het werk nogmaals gecontroleerd door iemand van het management. Uit deze veelvuldige controles door de leidinggevenden leid ik af dat er weinig vertrouwen is in de werknemers. De leidinggevenden zien hun werknemers als onverantwoordelijke mensen, die niet uit zichzelf zullen werken. De leidinggevenden proberen namelijk de werknemers aan het werk te houden door te dreigen met vervelende werkzaamheden en het niet verlengen van zijn of haar contract. Wanneer de werkzaamheden boven verwachting worden verricht door een werknemer dan staan daar complimenten of een beloning tegenover. Voorbeelden van een beloning zijn dat de werknemers voor de tijd uitbetaald krijgen die ze daadwerkelijk voor het werk hadden (dit komt niet vaak voor), een drankje uit de winkel en daarnaast komen werknemers die goed presenteren in aanmerking om door te groeien naar een andere functie binnen Albert Heijn.

Wat blijkt is dat de leidinggevenden binnen de Albert Heijn in Noordwijk minder aandacht besteden aan de werknemers dan dat de Albert Heijn verlangt. In de huidige situatie ligt de focus voornamelijk op een goede kwaliteit van de winkel, zoals beschreven is in hoofdstuk 2.4.

De werknemers krijgen bij Albert Heijn weinig verantwoordelijkheden. Veel werkzaamheden worden door een leidinggevende gedaan, zoals het vernietigen van de producten die niet meer verkocht mogen worden en het controleren van de voorraad door restanten en lege vakken te tellen. Daarnaast bepaalt de leidinggevende wat er gedaan moet worden en door wie. De werknemers hebben hier zelf geen invloed op.

Huidige managementstijl
Aandacht voor de taak staat centraal
De leidinggevende bepaald wie wat doet
De vulploegwerknemer heeft nauwelijks inspraak
Er wordt gewerkt als individu
De leidinggevende controleert de werkzaamheden
De leidinggevende geeft een eindtijd mee voor de werkzaamheden

Tabel 3.1 De huidige managementstijl

In tabel 3.1 staat kort vermeld wat de leidinggevende tijdens de shift doet wat betreft de manier van leidinggeven.

De huidige managementstijl is voornamelijk taakgericht, maar de Albert Heijn wil dat een leidinggevende taakgericht en mensgericht leidinggeeft. Deze manier van leidinggeven komt terug in de tweede managementstijl die wordt onderzocht. In tabel 3.2 staat kort vermeld wat de leidinggevende tijdens de shift doet wat betreft deze manier van leidinggeven.

Managementstijl 2
Aandacht voor de werknemer en voor de taak staat centraal
De leidinggevende bepaald samen met de werknemer wie wat doet
Er ligt meer verantwoordelijkheid bij de werknemers
De leidinggevende controleert samen met de werknemers het werk
De leidinggevende helpt de werknemers met tips en helpt met vullen als dit nodig is

Tabel 3.2 de tweede onderzochte managementstijl

3.2 Het aantal uren bij de huidige managementstijl

Voor het onderzoek is het belangrijk om te weten hoeveel uur er bij de huidige managementstijl wordt gebruikt tijdens een vulshift. Daarom wordt er eerst een nulmeting gedaan naar het aantal colli dat per uur wordt gevuld. Met de nulmeting kunnen de huidige resultaten worden vergeleken met de resultaten van een andere managementstijl. Er wordt dan gekeken hoeveel colli (product eenheden) er binnenkomen en hoeveel uur gebruikt wordt om het aantal colli te vullen. Door het aantal gebruikte uren te delen door het aantal colli dat er binnenkomt weet je hoeveel colli er per uur worden gevuld.

Voor het onderzoek naar het aantal colli dat per uur bij de huidige managementstijl wordt gevuld zijn bij de nulmeting acht meetmomenten genomen. De meetmomenten zijn maandag-, dinsdag-, woensdag- en zaterdagavond. De reden hiervoor is in hoofdstuk 2 besproken. Er zijn acht meetmomenten in twee weken tijd.

Week		Maandag	Dinsdag	Woensdag	Zaterdag
11	Colli	1693	1819	1839	2390
	Tijd	18,75	19,75	19	23
	Colli per uur	90	92	97	104
12	Colli	2078	2367	2113	1605
	Tijd	25,25	23,25	22,5	17,5
	Colli per uur	82	102	94	92

Tabel 3.3 Colli per uur bij de huidige managementstijl

In tabel 3.3 is de nulmeting te weergegeven. Hierin is te zien hoeveel colli er zijn gevuld per avond en hoeveel uur daar voor nodig is geweest. Daarnaast is ook het aantal colli per uur gegeven. Het gemiddelde aantal colli dat bij de huidige managementstijl per uur wordt gevuld is 94 colli per uur. Het valt op dat het aantal colli dat per uur wordt gevuld erg veel verschilt per avond.

3.3 De kwaliteit van de winkel bij de huidige managementstijl

Het management controleert elke ochtend de kwaliteit van de winkel en communiceert de bevindingen via een e-mail naar de leidinggevendenden van de afdeling verkoopklaar. In de e-mails staat vermeld of de kwaliteit goed was of dat er tijdens de vulshift bepaalde dingen niet goed zijn gedaan.

Bij de huidige situatie van de kwaliteit van de winkel is er ook een nulmeting uitgevoerd. Uit de e-mails van het management blijkt dat het management elke ochtend nog wel wat dingen constateert dat beter moet. Wat vaak terugkomt is dat op verschillende paden niet goed is afgeprijsd en dat er daardoor nog producten in het vak liggen die niet meer verkocht mogen worden of dat er producten in het vak liggen die niet afgeprijsd zijn, terwijl dit wel had gemoeten. Soms zijn producten niet goed FIFO gevuld. Het winkelbeeld is goed, er wordt goed en netjes gevuld en de voorraden en lege vakken worden goed geteld in de huidige situatie.

Kwaliteitscontrole huidige managementstijl			
	+	+/-	-
Winkelbeeld	+		
Goed en netjes gevuld	+		
FIFO gevuld		+/-	
Afgeprijsd			-
Voorraadcontrole	+		

Tabel 3.4 Kwaliteitscontrole huidige managementstijl

In tabel 3.4 zijn de waarnemingen van de nulmeting van de kwaliteit van de winkel weergegeven. De kwaliteit van de winkel is onderverdeeld in vijf groepen en beoordeeld met goed (+), voldoende +/- of onvoldoende (-).

4. Resultaten van het onderzoek

In dit hoofdstuk heb ik de resultaten van het onderzoek weergegeven en heb ik de resultaten van de twee onderzochte managementstijlen vergeleken met de nulmeting van de huidige situatie.

In het onderzoek heb ik door middel van een steekproef onderzocht of het veranderen van de managementstijl (de onafhankelijke variabele) een positief effect heeft op de uren die worden gebruikt in een vulshift (de afhankelijke variabele). De gehele vulshift wordt hierin gezien als proces A. Het proces A bestaat uit het hanteren van een bepaalde managementstijl (Y, Y1, Y2) en het aantal colli (C) dat gevuld moet worden. Het aantal colli dat per uur wordt gevuld (G) is het resultaat van de gehanteerde managementstijl met daarbij de kwaliteit van de winkel (K). De kwaliteit van de winkel wordt, zoals in hoofdstuk 2.4 beschreven, beoordeeld door vijf kwaliteitspunten te kwalificeren als goed (+), voldoende (+/-) of onvoldoende (-).

Proces A: $Y (Y1 \text{ of } Y2) \times C = G + K$

4.1 Managementstijl 1 ten opzichte van de huidige managementstijl

Bij de eerste managementstijl wordt er mensgericht leiding gegeven, door meer vertrouwen en verantwoordelijkheid te geven aan de werknemers. Het stimuleren van leerprocessen, groepsbinding en het creëren van motiverende arbeidsomstandigheden draagt bij aan mensgericht leidinggeven bij deze managementstijl. De instructies die de leidinggevende hebben gekregen voor het hanteren van de eerste managementstijl en de wijze waarop leiding wordt gegeven bij deze managementstijl zijn uitgebreid beschreven en terug te lezen in hoofdstuk 2.3.

In tabel 4.1 zijn de resultaten van de eerste managementstijl te zien. Het valt op dat het aantal colli dat per uur wordt gevuld erg varieert over de weken. In week 13 wordt er namelijk een stuk minder colli per uur gevuld ten opzichte van de andere weken. Dit zou kunnen komen doordat de werknemer moeten wennen aan de manier van leidinggeven, waardoor de snelheid van het werk is afgenomen. In de weken daarna neemt het aantal colli dat per uur wordt gevuld toe. In week 17 neemt het aantal colli dat per uur wordt gevuld weer af. Tijdens het observeren viel het op dat de eerste week de tijd van het overleggen langer duurder, voordat de werknemers er uit waren wie wat zou vullen. Na de eerste week was al duidelijk te merken dat het overleggen sneller ging. Dit verklaart voor een gedeelte waarom de eerste week er minder snel is gevuld.

Het gemiddeld aantal colli dat per uur wordt gevuld bij de eerste managementstijl is 96. Hierin is de overlegtijd ook meegerekend. In hoofdstuk 3.2 is te lezen dat bij de nulmeting van huidige managementstijl 94 colli per uur wordt gevuld. Dit is een verschil van 2 colli per uur. Uit het onderzoek blijkt daarnaast dat er gemiddeld 2016 colli per avond binnenkomt. Bij de huidige managementstijl wordt er dan gemiddeld $(2016/94) \times 7 \text{ dagen} = 150$ uur per week gebruikt. Bij de eerste managementstijl die is onderzocht wordt er gemiddeld $(2016/96) \times 7 \text{ dagen} = 147$ uur gebruikt. Hieruit blijkt dat in de Albert Heijn in Noordwijk gemiddeld 3 uur per week minder gebruikt wanneer de leidinggevenden op de afdeling verkoopklaar de eerste managementstijl hanteren in plaats van de huidige managementstijl.

Managementstijl 1				
Week:	Dinsdag	Zaterdag	Week:	Dinsdag Zaterdag
13			14	
Colli	2057	1902	Colli	2145 1988
Tijd	23,75	21,25	Tijd	21,25 21,25
Colli per uur	87	90	Colli per uur	101 94
15			16	
Colli	2397	2085	Colli	2074 1988
Tijd	22,75	21,25	Tijd	20,50 18
Colli per uur	105	98	Colli per uur	101 109
17			18	
Colli	1093	1834	Colli	
Tijd	13,25	19,25	Tijd	
Colli per uur	82	95	Colli per uur	

Tabel 4.1 Resultaten managementstijl 1

Om te onderzoeken of het resultaat significant afwijkt van de huidige situatie heb ik gebruik gemaakt van een z-toets van een gemiddelde. De nulhypothese is H_0 : het gemiddelde is gelijk aan 94 en de alternatieve hypothese is H_1 : het gemiddelde is niet gelijk aan 94. Dit betekent wanneer het gemiddeld aantal colli dat per uur wordt gevuld bij de nieuwe managementstijl buiten het grensgebied valt het geen toeval kan zijn en dus significant is. Het verschil in waarde zou dus kunnen worden veroorzaakt door de nieuwe managementstijl wanneer de waarde buiten het grensgebied valt. Wanneer de waarde binnen het grensgebied valt is het resultaat niet significant en kan het toeval zijn dat de waarde afwijkt. Er zijn altijd nog andere factoren die invloed kunnen hebben op het aantal colli dat per uur wordt gevuld, waardoor ten onrechte de alternatieve hypothese wordt aangenomen.

Voor de start van het onderzoek heb ik gekozen voor een alfa van 5%. Met behulp van het gemiddelde, de standaarddeviatie en de z-score bij de huidige managementstijl bepaal ik de grenswaarde. Bij een alfa van 5% hoort een z-score van 1,645. De standaarddeviatie bij de huidige managementstijl is 6,83 en het aantal steekproeven is 8. De grenswaarde is dan $(1,645 \times 6,83) / (\sqrt{8}) = 4 + 94 = 98$. Het gemiddelde van de eerste managementstijl dat is onderzocht is 96 en valt dus binnen het grensgebied. Hierdoor kan de conclusie worden getrokken dat het gemiddelde aantal colli per uur dat wordt gevuld bij de eerste managementstijl (met een onbetrouwbaarheid van 5%) niet afwijkt van de huidige managementstijl. Ik concludeer dat het verschil tussen het gemiddelde aantal colli dat per uur wordt gevuld bij de huidige en de eerste managementstijl dus niet wordt veroorzaakt door een andere manier van leidinggeven.

Uit de e-mails van het management blijkt wel dat de kwaliteit van de winkel wel minder wordt wanneer er leiding wordt gegeven volgens de eerste managementstijl. Bij de huidige managementstijl kwam voornamelijk naar voren dat verschillende paden in de winkel niet goed waren afgeprijsd en dat er producten in de winkel lagen die niet meer verkocht mogen worden. De

kwaliteit van de winkel bij de huidige managementstijl is uitgebreid terug te lezen in hoofdstuk 3.3. In tabel 4.2 is nog een keer de nulmeting terug te zien van de kwaliteit van de winkel bij de huidige managementstijl terug te zien.

Kwaliteitscontrole huidige managementstijl			
	+	+/-	-
Winkelbeeld	+		
Goed en netjes gevuld	+		
FIFO gevuld		+/-	
Afgeprijsd			-
Voorraadcontrole	+		

Tabel 4.2 Kwaliteitscontrole huidige managementstijl

In tabel 4.3 zijn de waarnemingen van het management weergegeven in een tabel. De kwaliteit van de winkel is onderverdeeld in vijf groepen en beoordeeld met goed (+), voldoende +/- of onvoldoende (-). Wat opvalt uit de e-mails van het management is dat er bij de huidige managementstijl beter FIFO wordt gevuld dan wanneer er volgens eerste managementstijl leiding wordt gegeven. Op meerdere meetmomenten bij de eerste managementstijl worden namelijk op verschillende paden producten gevonden die niet FIFO gevuld staan. Wat ook opvalt uit de e-mails van het management is dat de voorraden minder goed gecontroleerd en geteld worden tijdens het vullen. Het management moet namelijk vaker voorraden corrigeren tijdens het controleren van de kwaliteit in de ochtend.

Kwaliteitscontrole eerste managementstijl			
	+	+/-	-
Winkelbeeld	+		
Goed en netjes gevuld	+		
FIFO gevuld			-
Afgeprijsd			-
Voorraadcontrole		+/-	

Tabel 4.3 Kwaliteitscontrole eerste managementstijl

4.2 Managementstijl 2 ten opzichte van de huidige managementstijl

Bij de tweede managementstijl die ik onderzocht heb, wordt er door de leidinggevende taak- en mensgericht leidinggegeven. In de huidige situatie richt de leidinggevende zich vooral op de taken die gedaan moet worden, maar bij de tweede managementstijl zal de leidinggevende naast taakgericht ook mensgericht leidinggeven. De leidinggevende zorgt dat de kwaliteit in de winkel goed is net als bij de huidige managementstijl, maar door het stimuleren van groepsbinding en leerprocessen zorgt de leidinggevende ervoor dat hij ook mensgericht leidinggeeft. Daarnaast creëert de leidinggevende motiverende arbeidsomstandigheden. Een uitgebreide omschrijving van de tweede managementstijl is terug te lezen in hoofdstuk 2.3.

In tabel 4.4 zijn de resultaten van de tweede managementstijl te zien. Wat opvalt is dat er nog wel wat uitschieters zijn wat betreft het aantal colli dat per uur wordt gevuld. In week 13 en in week 17 ligt het aantal colli dat per uur wordt gevuld een stuk lager in vergelijking met de andere weken. In tabel 4.1 was ook al te zien dat het aantal colli dat per uur wordt gevuld bij de eerste

managementstijl ook al een stuk lager lag in week 17. In tabel 4.4 is daarnaast te zien dat in week 16 meer colli per uur gevuld wordt gevuld ten opzichte van de andere weken. Het is lastig te verklaren wat de oorzaak is van het verschil tussen deze weken. Een mogelijke oorzaak zou kunnen zijn dat in de weken waar het aantal colli per uur een stuk lager ligt er veel colli zijn binnengekomen die minder snel te vullen zijn. Dit is alleen niet met zekerheid te zeggen, want het zou ook een andere oorzaak kunnen hebben.

Managementstijl 2							
Week:		Maandag	Woensdag	Week:		Maandag	Woensdag
13				14			
	Colli		1986		Colli	1851	2009
	Tijd		21,75		Tijd	19,25	21,25
	Colli per uur		91		Colli per uur	96	95
15				16			
	Colli	1940	2062		Colli	2319	2688
	Tijd	20,75	19,75		Tijd	20,75	21,75
	Colli per uur	93	104		Colli per uur	112	124
17				18			
	Colli	1843			Colli	1877	2419
	Tijd	21,75			Tijd	18,5	25,25
	Colli per uur	85			Colli per uur	101	96

Tabel 4.4 Resultaten managementstijl 2

Het gemiddeld aantal colli dat per uur wordt gevuld bij de tweede managementstijl is 100. In hoofdstuk 3.2 is te lezen dat bij de nulmeting van de huidige managementstijl 94 colli per uur wordt gevuld. Dit is een verschil van 5,5 per uur. Uit het onderzoek blijkt daarnaast dat er gemiddeld 2016 colli per avond binnenkomen tijdens de steekproef. Bij de huidige managementstijl wordt er dan gemiddeld $(2016/94) \times 7 \text{ dagen} = 150$ uur per week gebruikt. Bij de tweede managementstijl die is onderzocht wordt er gemiddeld $(2016/100) \times 7 \text{ dagen} = 141$ uur gebruikt. Hieruit blijkt dat de Albert Heijn in Noordwijk gemiddeld 9 uur per week minder gebruikt wanneer de leidinggevenden op de afdeling verkoopklaar de tweede managementstijl hanteren in plaats van de huidige managementstijl.

Bij het controleren of het resultaat bij de tweede managementstijl significant afwijkt van de huidige situatie heb ik weer gebruik gemaakt van een z-toets van een gemiddelde. Voor dat het onderzoek is uitgevoerd heb ik gekozen voor een alfa van 5%. Met behulp van het gemiddelde, de standaarddeviatie en de z-score bij de huidige managementstijl bepaal ik de grenswaarde. Bij een alfa van 5% hoort een z-score van 1,645. De standaarddeviatie bij de huidige managementstijl is 6,83 en het aantal steekproeven is 8. De grenswaarde is dan $(1,645 \times 6,83) / (\sqrt{8}) = 4 + 94 = 98$. Het gemiddelde van de eerste managementstijl dat is onderzocht is 100 en valt dus niet binnen het grensgebied. Hierdoor kan de conclusie worden getrokken dat het gemiddelde aantal colli per uur dat wordt gevuld bij de tweede managementstijl (met een onbetrouwbaarheid van 5%) afwijkt van de huidige managementstijl. Het verschil tussen het gemiddelde aantal colli dat per uur wordt gevuld van de

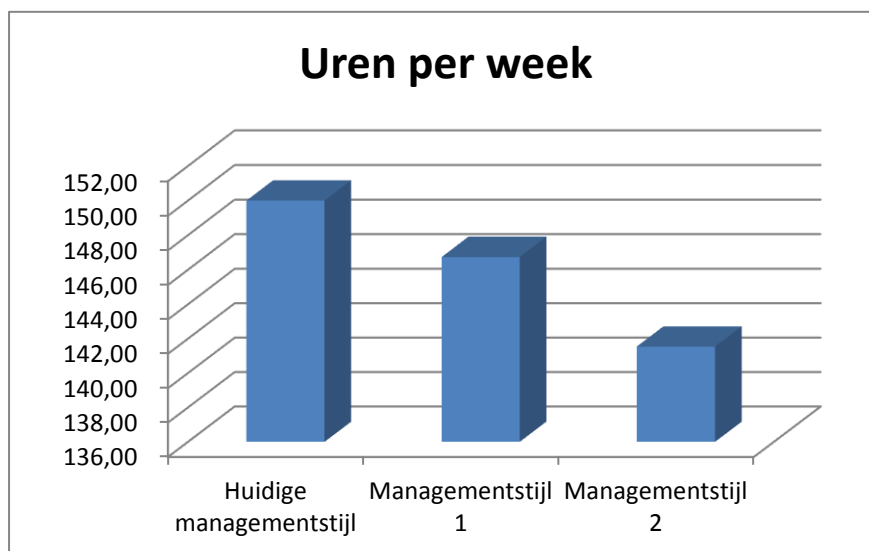
huidige en de tweede managementstijl dat is onderzocht kan dus worden veroorzaakt door een andere managementstijl.

Uit de e-mails van het management blijkt dat de kwaliteit van de winkel bij de tweede managementstijl niet achteruit gaat ten opzichte van de kwaliteit bij de huidige managementstijl. wat wel opvalt uit de e-mails is dat de kwaliteit erg varieert. Na sommige avonden is de kwaliteit erg goed en zijn er nauwelijks opmerkingen vanuit het management, maar het komt ook voor dat er meer opmerkingen zijn over de kwaliteit. In tabel 4.5 zijn de waarnemingen van het management weergegeven in een tabel. De kwaliteit van de winkel is onderverdeeld in vijf groepen en beoordeeld met goed (+), voldoende +/- of onvoldoende (-). Wat direct opvalt is dat de bevindingen van het management het zelfde zijn als bij de huidige managementstijl. Het winkelbeeld is namelijk net als bij de huidige managementstijl goed. Bij de tweede managementstijl wordt de voorraad goed geteld net als bij de huidige managementstijl en zijn de producten op de meeste avonden netjes FIFO gevuld. Ook komt het nog regelmatig voor dat producten niet afgeprijsd zijn of dat er producten uit het vak worden gehaald die niet meer verkocht mogen worden.

Kwaliteitscontrole tweede managementstijl			
	+	+/-	-
Winkelbeeld	+		
Goed en netjes gevuld	+		
FIFO gevuld		+/-	
Afgeprijsd			-
Voorraadcontrole	+		

Tabel 4.5 Kwaliteitscontrole tweede managementstijl

In figuur 4.1 is een overzicht van het gemiddeld aantal uur dat per week wordt gebruikt per managementstijl.



Figuur 4.1 Gemiddeld aantal uren per week per managementstijl

5. Conclusies en aanbevelingen

Dit hoofdstuk bevat de conclusies uit het onderzoek. Daarnaast bevat dit hoofdstuk aanbevelingen die betrekking hebben op de centrale onderzoeksvraag. De onderzoeksvraag is: “Welke managementstijl kan het urenprobleem beperken op de afdeling verkoopklaar in de Albert Heijn in Noordwijk zonder dat het ten koste gaat van de kwaliteit in de winkel?”.

5.1 Conclusies

In het onderzoek is eerst de huidige managementstijl, beschreven in hoofdstuk 3, onderzocht. De leidinggevende geeft voornamelijk taakgericht leiding, terwijl de Albert Heijn graag ziet dat de leidinggevende taakgericht en mensgericht leidinggeeft. In de huidige situatie blijkt dat de werknemers weinig vertrouwen en verantwoordelijkheid krijgen van de leidinggevende binnen Albert Heijn. Daarnaast werken de werknemers niet als een team en wanneer hun eigen werkzaamheden af zijn mogen ze naar huis, zonder dat zij hun collega's verder hoeven te helpen. De leidinggevende controleert de werknemers voortdurend tijdens het vullen en voert de controlerende taken zelf uit.

Het gemiddelde aantal colli dat per uur wordt gevuld, bij de huidige managementstijl, is 94 colli. Bij de huidige managementstijl is de kwaliteit voornamelijk goed. Wat verbeterd moet worden is het afprijzen, omdat er vaak producten worden gevonden die niet zijn afgeprijsd. Het winkelbeeld is goed en de voorraden en restanten worden netjes gecontroleerd en geteld, maar het komt bij de huidige managementstijl nog wel af en toe voor dat er producten niet FIFO zijn gevuld.

Na het onderzoeken en vaststellen van de huidige managementstijl heb ik onderzoek gedaan naar twee nieuwe managementstijlen. Het doel hiervan is het aantal benodigde uren om de winkel te vullen te verminderen. Wat deze twee managementstijlen precies inhouden is beschreven in hoofdstuk 2.3. In hoofdstuk 4 zijn de resultaten van deze twee managementstijlen beschreven. Bij deze twee nieuwe managementstijlen wordt er gewerkt in teamverband. Wanneer een werknemer zijn werk afheeft helpt hij een collega, zodat iedereen tegelijkertijd naar huis kan. Daarnaast krijgen de werknemers meer verantwoordelijkheden door het helpen bij de controle en het tellen van de voorraden. Door de mindere controle op het werk door de leidinggevers, wordt er meer vertrouwen gegeven aan de kwaliteiten van de werknemers. Ook zorgen de werknemers zelf dat de , die niet meer verkocht mogen worden, worden vernietigd.

Bij de eerste managementstijl die is onderzocht wordt er gemiddeld 96 colli per uur gevuld, maar neemt de kwaliteit in de winkel af. Dit kan worden verklaard doordat de leidinggevende de werknemers minder controleert. Hierdoor zullen sommige werknemers, die zich niet verantwoordelijk voelen, hun werk minder goed en netjes uitvoeren. Door de eerste managementstijl te hanteren kan de afdeling verkoopklaar gemiddeld 3 uur en 15 minuten per week besparen. Dit verschil zou door toeval kunnen ontstaan, dit is terug te lezen in hoofdstuk 4.1. Aan de hand van de theorie, zoals in hoofdstuk 2.3 beschreven is, verwachtte ik dat er minder uren nodig zouden zijn om de winkel aan te vullen en dat de kwaliteit hetzelfde zou zijn of zelfs zou verbeteren. In hoofdstuk 4.1 is terug te lezen dat er minder uren worden gebruikt bij de eerste managementstijl ten opzichte van de huidige managementstijl. Daarnaast is te zien dat de kwaliteit van de winkel afneemt. Op basis van de theorie had ik dit niet verwacht, omdat in de theorie wordt gezegd dat

werknemers beter gaan presteren en de kwaliteit beter wordt wanneer zij meer vertrouwen en verantwoordelijkheid krijgen.

Ik concludeer dat er bij de Albert Heijn in Noordwijk zowel de kwaliteit als de prestatie niet verbetert wanneer er volgens de eerste managementstijl leiding wordt gegeven.

Bij de tweede managementstijl die is onderzocht, wordt er gemiddeld 100 colli per uur gevuld. De kwaliteit ten opzichte van de huidige managementstijl blijft gelijk. Net als bij de huidige managementstijl komt er naar voren dat het afprijzen van de producten beter moet worden gedaan en dat sommige producten niet altijd even goed FIFO worden gevuld. De voorraden en restanten worden wel netjes gecontroleerd en geteld. Daarnaast is het winkelbeeld goed en ziet de winkel er voor de klant netjes uit. De afdeling verkoopklaar kan gemiddeld 8 uur en 30 minuten besparen per week wanneer zij de tweede managementstijl hanteren in plaats van de huidige managementstijl, dit is terug te lezen in hoofdstuk 4.2. De resultaten bij de tweede managementstijl komen overeen met de verwachting die in hoofdstuk 2.3 staan beschreven. Er wordt bij de tweede managementstijl namelijk minder uren gebruikt en de kwaliteit blijft gelijk.

In het onderzoek is er rekening gehouden met veel factoren die van invloed kunnen zijn op de uren die worden gebruikt om het aantal colli dat binnenkomt te vullen. Deze factoren zijn terug te lezen in hoofdstuk 2.1. Alleen kunnen niet alle factoren constant worden gehouden. Allereerst zijn er iedere week andere producten in de aanbieding. De benodigde tijd voor het vullen van producten verschilt per product en is afhankelijk van onder andere het verpakkingsmateriaal. Als er bijvoorbeeld in een bepaalde week veel vlees in de aanbieding is dan wordt dit een stuk sneller gevuld, dan wanneer er veel zuivel producten in de aanbieding zijn. Omdat zuivel in karton is verpakt kost het verwijderen van het karton en hierdoor het vullen meer tijd dan vlees, dat in kratjes verpakt is. Daarnaast is de snelheid van de verschillende werknemers niet gelijk en daardoor kan het verschil in de gebruikte uren zijn ontstaan doordat er andere werknemers op een bepaalde avond aan het werk waren. Het is dus niet met zekerheid te zeggen dat het verschil in uren volledig door de nieuwe managementstijl komt.

5.2 Aanbevelingen

De eerste managementstijl die is toegepast en ik onderzocht heb, zoals beschreven in hoofdstuk 2.3, is niet geschikt voor de Albert Heijn. Dit, omdat de Albert Heijn de kwaliteit in de winkel zo hoog mogelijk wil houden en kwaliteitsvermindering daarom geen optie is. Uit het onderzoek is gebleken dat bij de eerste managementstijl de kwaliteit in de winkel afneemt ten opzichte van de huidige managementstijl. Hierdoor voldoet deze managementstijl niet aan de kwaliteitsvoorwaarde van het management van de Albert Heijn in Noordwijk. De afname in uren is slechts 3 uur per week. In hoofdstuk 4.1 is terug te lezen dat niet met zekerheid te zeggen is dat de afname van het aantal benodigde uren verklaard kan worden door wijziging van de managementstijl. Dit kan ook toeval zijn.

De tweede managementstijl die is toegepast en ik heb onderzocht, zoals beschreven in hoofdstuk 2.3, is wel geschikt voor de Albert Heijn. Uit het onderzoek blijkt dat de kwaliteit in de winkel hetzelfde blijft ten opzichte van de huidige situatie. Hierdoor wordt er aan de voorwaarde, dat de kwaliteit in de winkel minimaal gelijk blijft, van het management voldaan. Uit het onderzoek blijkt dat de afdeling verkoopklaar gemiddeld 9 uur kan besparen, wanneer zij de tweede managementstijl hanteren in plaats van de huidige managementstijl. Het is niet met zekerheid te zeggen dat het

volledige verschil van het aantal uren door de nieuwe managementstijl komt. Het kan namelijk zijn dat een andere factor, zoals eerder in dit hoofdstuk benoemd is, invloed heeft gehad op het aantal uren.

Mijn advies aan het management van de Albert Heijn is om de leidinggevenden op de afdeling verkoopklaar de tweede managementstijl te laten hanteren. Dit leid immers tot een minder aantal uren, wat nodig is om de winkel bij te vullen. Daarnaast past dit ook bij het beleid van de Albert Heijn, waarin staat dat de leidinggevende taakgericht en mensgericht leidinggeven.

Voor het management is het belangrijk dat alle leidinggevenden de nieuwe managementstijl begrijpen en weten hoe zij deze managementstijl moeten toepassen. De twee van de vijf leidinggevenden, die betrokken waren bij het onderzoek gebruiken ondertussen de tweede managementstijl al. Mijn advies aan het management is om de hulp van de twee leidinggevende, die de tweede managementstijl al toepassen, te gebruiken om de overige drie leidinggevenden de tweede managementstijl uit te leggen. In hoofdstuk 2.3 staat daarnaast omschreven wat de tweede managementstijl inhoudt en staan de instructies, die de twee leidinggevenden mee kunnen geven aan de andere leidinggevenden.

Literatuurlijst

Francesca Gino, Bradley Staats (2016), *Waarom organisaties niet leren*, geraadpleegd van <http://www.managementexecutive.nl.ezproxy.hhs.nl/artikel/14884/Waarom-organisaties-niet-leren>

Frank van Berkel, Bruno Oudega, Naomi Radewalt, Paul Sanders (2011), *Het Nieuwe Denken*, geraadpleegd van <http://www.morgens.nl/assets/uploads/morgens-het-nieuwe-denken-1397841976---53516038b3cf6.pdf>

Jan Heijnsdijk, *Middle Management*, Noordhoff Uitgevers, ISBN: 978-90-01-79603-7

Loek ten Berge, Marco Oteman, Johan van Kooten, *Inleiding Organisatiekunde*, Uitgeverij Coutinho, ISBN: 978904690239

Paul Groothengel (2016), *THOM VERHEGGEN: 'Ontmanagen is effectiever en leuker'* geraadpleegd van <http://www.managementexecutive.nl/artikel/14898/Thom-Verheggen-%E2%80%98Ontmanagen-is-effectiever-en-leuker%E2%80%99>

Bijlagen

1. Interview over de kwaliteit in de winkel bij de Albert Heijn

Interview is gehouden met Susanne Maarleveld.

Wat verstaat de Albert Heijn onder kwaliteit in de winkel?

Bij de Albert Heijn zijn er een aantal punten die onder de kwaliteit in de winkel vallen. Dit is het winkelbeeld, FIFO vullen, goed vullen, juist afprijzen en goed tellen van de voorraad. Wanneer deze vijf punten goed zijn is de kwaliteit in de winkel bij Albert Heijn ook goed.

Wat verstaan jullie onder het winkelbeeld?

Voor de Albert Heijn is het belangrijk dat de winkel er netjes uit ziet. Het is de bedoeling dat er geen plastic en karton meer op de vloer of koelingen ligt. Ook is het belangrijk dat de vakken vol zijn. De actiekoelingen moeten bijvoorbeeld vol liggen of vol lijken. Wanneer er hamburgers en braadworsten in de aanbieding zijn, maar de hamburgers zijn uitverkocht dan wordt op de plek van de hamburgers braadworsten gepresenteerd, waardoor de actiekoeling alsnog vol is.

Wat verstaan jullie onder FIFO vullen?

FIFO vullen is voor de Albert Heijn erg belangrijk. FIFO vullen betekent dat de producten met een langere houdbaarheidsdatum achteraan in het vak staan en de producten die als eerst over datum raken vooraan in het vak staan. Hierdoor worden de producten met de kortste houdbaarheidsdatum als eerst verkocht. Wanneer er niet FIFO wordt gevuld worden producten met de langste houdbaarheidsdatum als eerste verkocht, waardoor producten met een kortere houdbaarheidsdatum in het vak blijven staan. Hierdoor moet de Albert Heijn producten onnodig weggooien en dat kost de Albert Heijn geld.

Wat verstaan jullie onder goed vullen?

Producten op de juiste plaats vullen, de juiste breedte en vullen met de juiste verzorging worden onder goed vullen verstaan. Op het kaartje voor het vak staat namelijk welk product er op die plek moet worden gevuld en hoe breed er gevuld moet worden.

U gaf net aan dat vullen met de juiste verzorging onder goed vullen wordt verstaan, maar wat bedoelt u hier meer?

Vullen met de juiste verzorging betekent dat de producten met de etiketten naar voren staan gevuld, waardoor de naam van het product goed zichtbaar is voor de klant. Ook moet er spiegeld gevuld worden. Dit betekent dat de producten vooraan in het vak staan, waardoor de schappen vol lijken.

In het begin van het gesprek gaf u aan dat juist afprijzen één van de belangrijke punten van de kwaliteit van de winkel was, maar wat wordt hier precies mee bedoelt?

Elke avond na sluitingstijd wordt er bij ons een afprijzronde gelopen. Producten met een houdbaarheidsdatum tot de volgende dag worden dan afgeprijsd met een 35% sticker. Producten met een houdbaarheidsdatum tot vandaag worden daarnaast uit het schap gehaald, omdat ze niet meer

mogen worden verkocht. Tijdens de afprijronde worden de producten ook gecontroleerd of ze nog van de juiste kwaliteit zijn. Wanneer bijvoorbeeld een stuk vlees is verkleurd wordt dit ook uit het schap gehaald en vernietigd.

Het laatste punt wat onder de kwaliteit van de winkel wordt verstaan is goed tellen van de voorraad. Wat bedoelt de Albert Heijn met goed tellen van de voorraad?

De winkel wordt per dag twee keer gevuld. Nadat er gevuld is worden de lege schappen in de winkel geteld. Het tellen van de lege vakken is voor ons belangrijk, omdat we de klant niet willen teleurstellen met een product dat er niet is. Het komt namelijk regelmatig voor dat de voorraad stand in de computer niet klopt met de werkelijke voorraad. Door het tellen van de lege vakken zorgen we er voor dat de voorraadstand wordt gecontroleerd en waar nodig wordt aangepast, zodat we dit product weer binnen krijgen. Naast het tellen van de lege vakken tellen we ook de restanten, zodat we zeker weten dat de voorraad van deze producten ook klopt en we er niet onnodig veel restanten hebben.

Op welke manier wordt de kwaliteit van de winkel nu gecontroleerd?

Dit is een taak van de teamleider. De teamleider moet er voor zorgen dat de kwaliteit in de winkel goed is. ook controleren wij als management de kwaliteit van de winkel, omdat het voor de klant belangrijk is de kwaliteit goed is.

Communiceren jullie als management de opmerkingen over de kwaliteit van de winkel naar andere?

Na elke vulshift in de avond communiceren wij via een e-mail de bevindingen over de kwaliteit in de winkel naar de teamleiders, zodat zij hier de volgende keer beter op kunnen letten.

2. Beelddocument teamleider

Functie Teamleider Verkoopklaar binnen het nieuwe besturingsmodel

Mijn functie als Teamleider Verkoopklaar is uitdagend; hard werken met veel energie. Het is mede mijn verantwoordelijkheid er voor te zorgen dat klanten prettig hun boodschappen bij ons kunnen doen. Met de verschillende Verkoopklaarteams garanderen we dat de klant een winkel aantreft die schoon, netjes en vol is. Samen met de andere disciplines (processen) wordt gezorgd voor een optimale winkelprestatie.

Als teamleider geef ik leiding aan de Vulploegwerknemers en Kwaliteitswerknemers. Een belangrijke taak want mensen maken het verschil bij Albert Heijn. Daarnaast ben ik dicht bij de werknemers. Ik ben alert op wat zij van mij nodig hebben.

Samen met mijn collega Teamleiders staan wij ervoor opgesteld om op ieder moment te voorkomen dat klanten teleurgesteld de deur uit gaan. Het is belangrijk dat ik daarom zoveel mogelijk op de winkelvloer aanwezig ben, zodat ik kan zien hoe wij de winkel achterlaten voor de klant. Ik heb dan overzicht en kan direct bijsturen, ingrijpen. Het is belangrijk om te checken of onze planningsen gehaald worden. Een kwalitatief goede winkel is het beoogd resultaat, maar wel binnen mijn budget. Gelukkig hebben alle TL's een FHV training gevolgd, zodat we weten wat we moeten doen bij calamiteiten. Soms ben ik verantwoordelijk voor de totale winkel. Met logisch nadenken kom je een heel eind. Als er echt nood aan de man is weet ik waar ik hulp vandaan kan krijgen.

Ik ben een 'mensen-mens'. Dat vind ik belangrijk want ik realiseer me goed dat het op mijn afdeling draait om mensen. Door mijn sociale instelling weet ik mijn Vulploegwerknemers en Kwaliteitswerknemers snel op hun gemak te stellen. Ze weten dat ze alles met mij kunnen bespreken, maar ik pas die leiderschapsstijl toe die het beste bij de situatie past. En ze weten van mij dat ik een pietje precies ben. Mijn presentatie- en hygiëne normen zijn hoog, AH waardig, én ik kom ze na!

Goede communicatie is essentieel voor mijn team en het filiaal. Ik zorg voor een optimale mondelinge en schriftelijke overdracht van informatie, bevindingen en gebeurtenissen. Mijn collega Teamleiders Verkoopklaar en ik hebben goede afspraken gemaakt om met elkaar te communiceren. Daar houd ik me strikt aan. Ik heb een aantal parttime collega's. Vooral voor hen is het belangrijk om in één oogopslag te zien wat de belangrijke aandachtspunten op die dag zijn.

Het teamoverleg twee keer per jaar met al mijn werknemers geeft de gelegenheid om wat uitgebreider te praten over wat er werkelijk speelt. Zo heb ik bijvoorbeeld met ze gesproken over de beste vulmethodiek en hoe de Vulploegwerknemers er voor zorgen dat ze hun werkomgeving schoon houden. De Kwaliteitswerknemers zijn gemotiveerd, maar willen niet andermans werk hoeven opruimen.

Laatst hebben we in het overleg drie klachten van klanten besproken. Ondanks dat dit natuurlijk geen leuke onderwerpen waren, sloten we het overleg heel positief af. We hebben de klachten stap voor stap doorgesproken en bepaald wat dat voor ons werk betekent. Werknemers voelen zich heel verantwoordelijk om klachten van klanten te voorkomen. Daar ben ik trots op.

Ik ben ook verantwoordelijk voor de goederenstroom en aanpassingen in assortiment in de winkel. De planning, richtlijnen en procedures vormen de basis van mijn werkzaamheden. Doel is om op tijd veranderingen door te voeren en nee-verkoop te minimaliseren. Dat kan alleen door consequent de voorraden bij te houden en te tellen. Ik bewaak consequent de voortgang van onze werkzaamheden hierin. De veranderingen in WOP'en doe ik buiten de shifts om. Ik kan daar niet mee aan de slag als de totale shift aan het werk is. Gelukkig heb ik een goede Vulploegwerknemer die mij daarbij helpt.

Een paar werknemers in mijn team worden door de Supermarktmanager gezien als ons talent. Ik probeer hen zo veel mogelijk te ondersteunen en extra dingen te leren. Ze worden steeds enthousiaster! Ik ben zelf ook bereid om te blijven leren. En ik merk dat mijn leergierige houding mijn team stimuleert om ook bij te blijven leren en open te staan voor verandering.

Ik steek vaak wat nieuws op tijdens het periodieke overleg met de Supermarktmanager. In dat overleg rapporteer ik wat er leeft in mijn team, maar stel ik ook vragen over wat ik zelf wil leren. Twee keer per jaar hebben we een diepgaand coachingsgesprek waarin we alle competenties doornemen. Zo weet ik ondertussen haarfijn waar mijn kwaliteiten en mijn makken liggen. De Supermarktmanager voorziet me van tips ter verbetering. Dit bespreek ik ook met mijn afdeling zodat ook zij hun visie hierop kunnen geven. Ik vind het erg leuk dat de Supermarktmanager mij ook om feedback vraagt over zijn handelen. We staan open voor elkaars mening en zo leren we van elkaar. De Supermarktmanager, Assistent Supermarktmanager, de andere Teamleiders en ik vormen een goed team. We hebben periodiek overleg en dat is goed want samen zijn wij de leiding van het filiaal.

3. Samenvatting van de e-mails over de kwaliteit in de winkel

Het management stuurde na elke avond dat er een meetmoment was voor het onderzoek een e-mail met hun opmerkingen over de kwaliteit in de winkel. Ik heb deze e-mails op de punten die zijn beoordeelt kort samengevat en opgenomen in de bijlage.

Huidige managementstijl

Het winkelbeeld was goed.

Afprijzen was niet goed.

Niet alles was even goed geteld. Er was niet goed FIFO gevuld en er lagen nog producten die niet meer mochten worden verkocht in het vak.

Voor de rest zag het er netjes uit.

Kwaliteitscontrole huidige managementstijl			
	+	+/-	-
Winkelbeeld	+		
Goed en netjes gevuld	+		
FIFO gevuld		+/-	
Afgeprijsd			-
Voorraadcontrole		+/-	

Winkelbeeld was goed.

Op verschillende paden nog moeten afprijzen.

Voor de rest was alles netjes FIFO en zag het er goed uit.

Kwaliteitscontrole huidige managementstijl			
	+	+/-	-
Winkelbeeld	+		
Goed en netjes gevuld	+		
FIFO gevuld	+		
Afgeprijsd			-
Voorraadcontrole	+		

Winkelbeeld was goed.

Afprijzen was beter dan normaal, maar nog niet goed.

Een paar producten gevonden die niet FIFO gevuld waren.

Voorraadcontrole was goed.

Kwaliteitscontrole huidige managementstijl			
	+	+/-	-
Winkelbeeld	+		
Goed en netjes gevuld	+		
FIFO gevuld		+/-	
Afgeprijsd		+/-	
Voorraadcontrole	+		

Winkelbeeld was goed.

Er was goed afgeprijsd en goed geteld.

De verzorging kon op verschillende paden kon wel beter.

Kwaliteitscontrole huidige managementstijl			
	+	+/-	-
Winkelbeeld	+		
Goed en netjes gevuld		+/-	
FIFO gevuld		+/-	
Afgeprijsd			-
Voorraadcontrole	+		

Eerste managementstijl

Het winkelbeeld was goed en er was netjes gevuld.

Een aantal voorraden moet corrigeren.

Meerdere producten gevonden die niet goed FIFO zijn gevuld of niet goed zijn afgeprijsd.

Kwaliteitscontrole eerste managementstijl			
	+	+/-	-
Winkelbeeld	+		
Goed en netjes gevuld	+		
FIFO gevuld			-
Afgeprijsd			-
Voorraadcontrole		+/-	

Winkelbeeld was goed.

Afprijzen was niet goed. Lagen nog meerdere producten die afgeprijsd hadden moeten worden zonder sticker in het vak.

Daarnaast was er niet overal goed telt.

Er was wel goed FIFO gevuld.

Kwaliteitscontrole eerste managementstijl			
	+	+/-	-
Winkelbeeld	+		
Goed en netjes gevuld	+		
FIFO gevuld	+		
Afgeprijsd			-
Voorraadcontrole			-

Op verschillende paden was er niet goed afgeprijsd.

Daarnaast waren er meerdere paden niet goed FIFO gevuld.

E was er niet overal goed geteld.

Kwaliteitscontrole eerste managementstijl			
	+	+/-	-
Winkelbeeld	+		
Goed en netjes gevuld	+		
FIFO gevuld			-
Afgeprijsd			-
Voorraadcontrole		+/-	

De winkel zag er op sommige paden rommelig uit.

Afprijzen was goed gedaan.

Niet overal was er goed FIFO gevuld en de voorraden klopte op verschillende paden niet dus er was niet heel goed geteld.

Kwaliteitscontrole eerste managementstijl			
	+	+/-	-
Winkelbeeld		+/-	
Goed en netjes gevuld	+		
FIFO gevuld			-
Afgeprijsd	+		
Voorraadcontrole			-

Winkelbeeld was goed.

Op verschillende paden was er niet goed FIFO gevuld.

Nog meerdere producten gevonden die niet goed waren afgeprijsd.

Nog een paar producten gevonden die niet goed waren geteld.

Kwaliteitscontrole eerste managementstijl			
	+	+/-	-
Winkelbeeld	+		
Goed en netjes gevuld	+		
FIFO gevuld			-
Afgeprijsd			-
Voorraadcontrole		+/-	

Tweede managementstijl

Winkelbeeld was goed.

FIFO en afprijzen waren goed.

Alleen was er niet overal goed geteld.

Kwaliteitscontrole tweede managementstijl			
	+	+/-	-
Winkelbeeld	+		
Goed en netjes gevuld	+		
FIFO gevuld	+		
Afgeprijsd	+		
Voorraadcontrole		+/-	

Er was goed geteld.

Het winkelbeeld en FIFO vullen waren goed.

Afprijzen was voldoende.

Kwaliteitscontrole tweede managementstijl			
	+	+/-	-
Winkelbeeld	+		
Goed en netjes gevuld	+		
FIFO gevuld	+		
Afgeprijsd		+/-	
Voorraadcontrole	+		

Winkel zag er erg goed.

Sommige producten stonden niet helemaal goed FIFO.

Verschillende producten gevonden die niet goed waren afgeprijsd.

Weinig voorraden hoeven corrigeren dus er was goed geteld.

Kwaliteitscontrole tweede managementstijl			
	+	+/-	-
Winkelbeeld	+		
Goed en netjes gevuld	+		
FIFO gevuld		+/-	
Afgeprijsd			-
Voorraadcontrole	+		

Goed FIFO gevuld.

Afprijzen kan beter.

Bij sommige producten was de voorraden niet goed geteld.

Winkel zag er voor de rest goed uit.

Kwaliteitscontrole tweede managementstijl			
	+	+/-	-
Winkelbeeld	+		
Goed en netjes gevuld	+		
FIFO gevuld	+		
Afgeprijsd		+/-	
Voorraadcontrole		+/-	

FIFO zag er erg goed uit net als het winkelbeeld.

Afprijzen was niet erg goed.

Voorraad controle was goed gedaan.

Kwaliteitscontrole tweede managementstijl			
	+	+/-	-
Winkelbeeld	+		
Goed en netjes gevuld	+		
FIFO gevuld	+		
Afgeprijsd			-
Voorraadcontrole	+		