

# Portfolio ABC

## *Loopbaan en burgerschap binnen de DHTA*

dhta 2019

Dutch HealthTec Academy





## Woord vooraf

### Algemene beroepscompetenties (ABC)

Elke student aan een mbo-opleiding is verplicht zich te verdiepen in *Loopbaan en Burgerschap* (L&B), bij *Dutch HealthTec Academy* (DTHA) gevat onder de term *Algemene beroepscompetenties* (ABC). Deze inspanningsverplichting geldt voor elke student vanaf augustus 2012 en is vastgelegd in het Onderwijsprogramma en de Examenregeling. Deze verplichting houdt bij DTHA concreet in dat je gedurende de opleiding zeven opdrachten uitwerkt en de uitwerking ervan in een portfolio (Bewijsmap) verzamelt. Daarnaast vul je een Quickscan in over je leerontwikkeling. De opdrachten en de Quickscan geven een dekking van de voorgeschreven onderdelen van L&B/ABC. Het portfolio moet compleet zijn bij aanvang van het laatste leerjaar van de opleiding. In het laatste leerjaar vindt een presentatie en eindgesprek over dit portfolio plaats.

In een resultatenoverzicht wordt aangegeven of je wel of niet hebt voldaan aan de inspanningsverplichting.

### Onderwijs en begeleiding

Bij het maken van de portfolio-opdrachten word je begeleid en ondersteund in de vorm van instructie, uitleg en feedback op de uitwerkingen en door op deelonderwerpen gerichte lessen en workshops. Deze begeleidende lessen worden door de docent ABC en/of door de vakdocent verzorgd.

Overal waar in deze reader wordt gesproken over hij, wordt ook zij bedoeld.

*Wij wensen je veel plezier en succes met de opleiding.*



# Inhoud

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Woord vooraf</b>  | <b>3</b>  |
| <b>1 Inleiding</b>   | <b>7</b>  |
| 1.1 Portfolio ABC  | 7         |
| 1.2 Quickscan algemene beroepscompetenties                               | 8         |
| <b>2 Opdrachten</b>  | <b>17</b> |
| <b>3 Opdracht 1: Persoonlijk en professioneel profiel</b>                | <b>19</b> |
| Leesstof   | 20        |
| 3.1 Normen en waarden  | 20        |
| 3.2 Sociogram  | 20        |
| 3.3 Teamrollen van Belbin  | 21        |
| 3.4 Acht teamrollen  | 22        |
| 3.5 Een team samenstellen  | 24        |
| 3.6 Kernkwaliteitenmodel   | 25        |
| 3.7 SWOT-analyse   | 28        |
| <b>4 Opdracht 2: Werken in de praktijk</b>                               | <b>31</b> |
| Leesstof   | 32        |
| 4.1 Bedrijfsmodel  | 32        |
| 4.2 Bedrijfskolom  | 33        |
| 4.3 Functionerings- en beoordelingsgesprekken                            | 36        |
| 4.4 Doelstellingen van personeelsbeoordeling                             | 36        |
| 4.5 Beoordelingsfouten   | 38        |
| 4.6 SWOT-analyse   | 42        |
| <b>5 Opdracht 3: Gezondheid en veiligheid</b>                            | <b>45</b> |
| Leesstof   | 46        |
| 5.1 Hygiënemaatregelen in de praktijk, een voorbeeld uit de tandtechniek | 46        |
| 5.2 Kwaliteitssysteem  | 47        |
| 5.3 Cirkel van Deming  | 48        |
| <b>6 Opdracht 4: Eigen ontwikkeling (leren leren)</b>                    | <b>51</b> |
| Leesstof   | 53        |
| 6.1 SMART-doelen   | 53        |
| 6.2 Je eigen leerstijl   | 55        |
| 6.3 Leerstijlen van Kolb   | 56        |
| 6.4 Leerstijlen en onderwijsmethoden                                     | 56        |
| 6.5 Reflecteren, wat is dat eigenlijk?                                   | 57        |
| 6.6 Zelfreflectie  | 59        |
| <b>7 Opdracht 5: Feedback</b>  | <b>61</b> |
| Leesstof   | 62        |
| 7.1 Feedback   | 62        |
| 7.2 Feedback geven   | 62        |
| 7.3 Feedback krijgen   | 66        |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>8 Opdracht 6: Beargumenteren van een stelling</b> | <b>67</b> |
| Leesstof   | 68        |
| 8.1 Argumenteren                                     | 68        |
| 8.2 Argumentatietrucs                                | 69        |
| <b>9 Opdracht 7: Productvergelijking</b>             | <b>71</b> |
| Leesstof   | 72        |
| 9.1 Productvergelijking                              | 72        |
| 9.2 Consumentengedrag                                | 72        |
| 9.3 Behoeften  | 73        |
| 9.4 Behoeftepiramide van Maslow                      | 73        |
| 9.5 Fasen in het aankoopgedrag                       | 74        |
| 9.6 De koopbeslissing                                | 75        |
| 9.7 Koopsituaties                                    | 77        |

# 1 Inleiding

## 1.1 Portfolio ABC

Voor je ligt de reader Portfolio ABC. Hierin leg je je resultaten vast om te laten zien dat je voldoet aan de 'Kwalificatie-eisen Loopbaan en Burgerschap'. Deze kwalificatie-eisen worden bij *Dutch HealthTec Academy* (DTHA) ook wel Algemene Beroepscompetenties genoemd (ABC). Dit is een reeks algemeen professionele vaardigheden die naast de vakinhoudelijke vaardigheden belangrijk zijn tijdens je beroepsuitoefening én voor je persoonlijke ontwikkeling.

De volgende onderdelen worden in dit portfolio onderscheiden:

| Onderdelen L&B/ABC |  |
|--------------------|--|
| 1                  | Loopbaanoriëntatie en -ontwikkeling  |
| 2                  | Burgerschap:   |
| 2.1                | De politiek-juridische dimensie: participeren in het politieke domein, in besluitvorming en in beleidsbeïnvloeding         |
| 2.2                | De economische dimensie: functioneren als werknemer in een arbeidsorganisatie en als kritisch consument in de maatschappij |
| 2.3                | De sociaalmaatschappelijke dimensie: adequaat, verantwoord en integer functioneren in woon-, werk- en leefomgeving         |
| 2.4                | De dimensie vitaal burgerschap: zorgen voor de eigen vitaliteit als burger en werknemer                                    |

Door regelmatig te kijken naar je professionele handelen en het gedrag dat je gedurende de opleiding laat zien, zie je hoe je je ontwikkelt.

Het portfolio ABC is in twee delen opgedeeld: Quikscan en Opdrachten.

### Quikscan

Dit deel betreft de Quikscan van je vaardigheden op basis van algemene beroepscompetenties (vooral eigen handelen, gedrag en houding). Met de overzichten van deze vaardigheden kun je beoordelen waar je staat in je ontwikkeling. Door aan het begin van de opleiding de Quikscan in te vullen, weet je waar je op dat moment staat. Door halverwege en aan het eind van je opleiding de scan nog een keer in te vullen, krijg je inzicht in je ontwikkeling. De scans zijn dus een hulpmiddel om je groei vast te leggen en om te kijken op welk gebied of welke gebieden je je verder kunt en/of wilt ontwikkelen.

### Opdrachten

Dit deel bestaat uit opdrachten die je gaat uitvoeren en uitwerken in het kader van ABC maar ook in het kader van je beroepsontwikkeling. Je kunt hierbij soms ook gebruikmaken van opdrachten die bij de vaktheorie zijn gemaakt.

Aan het einde van je opleiding is je Bewijsmap geheel gevuld met opdrachten en materiaal, zodat je kunt zien aan welke vaardigheden je hebt gewerkt.

De bedoeling van het portfolio is om zo veel mogelijk zelfstandig de opdrachten in te plannen en uit te voeren. Gedurende de studieloopbaanbegeleidingslessen (SLB-lessen) zal regelmatig worden verwezen naar het portfolio om zaken hieruit aan te stippen en te bespreken.

## Beoordeling ABC-competentie

Om aan te tonen dat je over de benodigde beroepscompetenties beschikt, moet je verschillende bewijsstukken inleveren:

- 1 QuickScan: deze vul je minimaal twee keer in om je ontwikkeling te volgen.
- 2 Portfolio-opdrachten: deze werk je uit volgens de aanwijzingen in deze reader. Hiermee worden alle onderdelen gedekt.
- 3 Opdrachten in logboek/takenboek: in de afzonderlijke takenboeken zijn specifieke delen of opdrachten aangemerkt waarmee je extra (noodzakelijk) bewijs kunt leveren voor de algemene beroepscompetenties.

Aan de hand van de ingevulde Quickscan, de uitgewerkte opdrachten (verslagen en bewijsstukken) en de evaluatie van en met je docent, wordt vastgesteld welke ontwikkeling je met betrekking tot de diverse onderdelen hebt doorgemaakt. In het portfolio schrijf je daartoe bij de opdrachtuitwerkingen korte reflecties, zelftesten en verklaringen. In het studentenvolgsysteem wordt het leveren van deze bewijsstukken bijgehouden. In een eindgesprek en eindpresentatie ga je nader in op je doorgemaakte ontwikkeling.

De beoordeling van de bewijsstukken bestaat uit de volgende onderdelen:

- Beoordeling van de uitgewerkte opdrachten (producten) die voldoen aan de eisen van de inleverinstructie. De opdrachten worden voldoende beoordeeld als de benodigde competenties door jou in beeld zijn gebracht.
- Beoordeling van authenticiteit, relevantie en actualiteit van de producten. Met andere woorden: de bewijzen laten jouw inspanning (en niet van een ander) zien, ze zeggen iets over de gewenste competentie in je toekomstige beroepscontext en ze zeggen iets over het hier en nu (uitgevoerd gedurende de opleidingsperiode).
- Het eindresultaat:
  - De opdrachten hebben bijgedragen aan de ontwikkeling van competenties en de bewijzen geven een dekking voor de verschillende onderdelen.
  - Er is aan de inspanningsverplichting voldaan.

## 1.2 Quickscan algemene beroepscompetenties

Tijdens de opleiding werk je aan vijf onderdelen van de competenties L&B/ABC (zie paragraaf 1.1).

Om te weten waar je (extra) aandacht aan moet besteden, meet je aan het begin van het traject waar je staat, hoever je je al op ABC-competenties hebt ontwikkeld en waar nog verdere ontwikkeling gewenst is. Aan het eind van de opleiding wil je immers kunnen zien welke ontwikkeling je hebt doorgemaakt. Dit kun je doen door weer een Quickscan te maken en door de bewijsstukken en opdrachten in een portfolio te overleggen.

De Quickscan wordt bij voorkeur drie keer ingevuld: aan het begin, halverwege en aan het eind van het leertraject. Daarnaast kan het tussentijds invullen helpen bij de evaluatie van het leertraject. Voor het invullen van de scan krijg je toelichting en instructie over gebruik en doel van de Quickscan. Je scoort jezelf, geeft aan waarop jij het zwaartepunt wilt leggen en hoe je denkt je verder te kunnen ontwikkelen. Hierbij word je ondersteund door je docent (waar nodig gesteund door de studieloopbaanbegeleider), die per onderdeel de aandachtspunten, verbeterpunten en leerdoelen aangeeft en met je bespreekt.

De Quickscans worden opgenomen in de Bewijsmap ABC. Je bent zelf verantwoordelijk voor het vullen van de map met relevante, authentieke en actuele opdrachtuitwerkingen en bewijzen; je wordt hierbij ondersteund/begeleid door je docent.



## Quickscan ABC – Loopbaan en burgerschap

|           |  |           |         |
|-----------|--|-----------|---------|
| Opleiding |  | Onderdeel | L&B/ABC |
| Uitstroom |  | Cohort    |         |
| Crebocode |  | Datum     |         |

| Naam kandidaat   |   | Leerlingnummer |             |       |           |      |            |
|--|---|----------------|-------------|-------|-----------|------|------------|
| <b>Onderdeel 1: Loopbaanoriëntatie en -ontwikkeling (O1)</b>   |   |                |             |       |           |      |            |
| Oriënteert zich op de eigen loopbaan, benoemt zijn eigen ontwikkeling en gebruikt middelen en wegen om daarbij passende leerdoelen te bereiken.                              |   |                |             |       |           |      |            |
| <b>Kruis aan in hoeverre je de aspecten beheerst.</b>  |   |                |             |       |           |      |            |
|  |   | Nee            | Onvoldoende | Matig | Voldoende | Goed | Uitstekend |
| 1 Oriënteert zich op de eigen loopbaan.  |   |                |             |       |           |      |            |
| 1a   | Ik kan benoemen welke capaciteiten (kwaliteiten en mogelijkheden) voor mijn loopbaan van belang zijn.                   |                |             |       |           |      |            |
| 1b   | Ik kan mijn eigen kwaliteiten en mogelijkheden benoemen.  |                |             |       |           |      |            |
| 1c   | Ik kan beschrijven welke waarden en motieven van belang zijn in mijn vakgebied.   |                |             |       |           |      |            |
| 1d   | Ik kan mijn eigen motivatie en ambitie benoemen.  |                |             |       |           |      |            |
| 1e   | Ik weet hoe het met de werkgelegenheid en loopbaankansen in mijn vakgebied is gesteld en gebruik daarvoor mijn netwerk. |                |             |       |           |      |            |
| 1f   | Ik richt mijn leer- en werkproces op de door mij gewenste loopbaan.   |                |             |       |           |      |            |
| 2 Benoemt leerdoelen voor de eigen ontwikkeling, verzamelt geschikte manieren van leren, plant een eigen leerproces, voert het uit en evalueert de gekozen manier van leren. |   |                |             |       |           |      |            |
| 2a   | Ik kan leerdoelen opstellen volgens de SMART-methode.   |                |             |       |           |      |            |
| 2b   | Ik kan op basis van mijn leerdoelen een plan van aanpak maken.  |                |             |       |           |      |            |
| 2c   | Ik heb een leerstijltest gedaan en weet wat mijn leerstijl is.  |                |             |       |           |      |            |
| 2d   | Ik geef aan wat (mede op basis van mijn leerstijl) het plan van aanpak is en bespreek dit met mijn begeleider.          |                |             |       |           |      |            |
| 2e   | Ik kies passende activiteiten en plan deze.   |                |             |       |           |      |            |
| 2f   | Ik vraag om feedback over mijn keuzes en resultaten en kan hierop reflecteren.  |                |             |       |           |      |            |
| <b>Bekijk wat je hebt ingevuld en beantwoord de vragen.</b>  |   |                |             |       |           |      |            |
| A  | Wat vind je voor jezelf het belangrijkste punt om aan te werken en te verbeteren?                                       |                |             |       |           |      |            |
| B  | Waarom juist dit punt?  |                |             |       |           |      |            |
| C  | Wat voor effect heeft het voor jou en je omgeving als je op dit punt beter wordt? Wat levert het je op?                 |                |             |       |           |      |            |
| D  | Wat ga je hiervoor doen?  |                |             |       |           |      |            |

| Naam kandidaat  |  | Leerlingnummer |  |  |  |  |  |     |             |       |           |      |            |
|---|--|----------------|--|--|--|--|--|-----|-------------|-------|-----------|------|------------|
| <b>Onderdeel 2: Burgerschap</b><br><b>2.1: De politiek-juridische dimensie (O2.1)</b><br><br>Participeert in het politieke domein, in besluitvorming en in beleidsbeïnvloeding<br><br><b>Kruis aan in hoeverre je de aspecten beheerst.</b> |  |                |  |  |  |  |  | Nee | Onvoldoende | Matig | Voldoende | Goed | Uitstekend |
| 1 Oriënteert zich op onderwerpen waar de politiek een beslissing over neemt en/of heeft genomen.  |  |                |  |  |  |  |  |     |             |       |           |      |            |
| 1a  | Ik onderzoek welke politieke thema's er in mijn beroep spelen en weet welke mensen en groeperingen daarbij zijn betrokken. |                |  |  |  |  |  |     |             |       |           |      |            |
| 2 Vormt zich een eigen mening.  |  |                |  |  |  |  |  |     |             |       |           |      |            |
| 2a  | Ik heb over beroepsgerelateerde, politieke thema's een mening en/of standpunt en kan deze verdedigen.                      |                |  |  |  |  |  |     |             |       |           |      |            |
| 2b  | Ik kan regels koppelen aan eigen ervaring en/of mening en trek hieruit conclusies.   |                |  |  |  |  |  |     |             |       |           |      |            |
| 3 Onderneemt acties na gemaakte keuzen.   |  |                |  |  |  |  |  |     |             |       |           |      |            |
| 3a  | Ik formuleer een mening en/of standpunt over een bij punt 1a gekozen thema en ik kan deze verdedigen.                      |                |  |  |  |  |  |     |             |       |           |      |            |
| 3b  | Ik kom actief met dit standpunt naar voren en kan dit overtuigend toelichten.  |                |  |  |  |  |  |     |             |       |           |      |            |
| 3c  | Ik ken wettelijke richtlijnen die gelden voor het werk.  |                |  |  |  |  |  |     |             |       |           |      |            |
| <b>Bekijk wat je hebt ingevuld en beantwoord de vragen.</b>   |  |                |  |  |  |  |  |     |             |       |           |      |            |
| A   | Wat vind je voor jezelf het belangrijkste punt om aan te werken en te verbeteren?  |                |  |  |  |  |  |     |             |       |           |      |            |
| B   | Waarom juist dit punt?   |                |  |  |  |  |  |     |             |       |           |      |            |
| C   | Wat voor effect heeft het voor jou en je omgeving als je op dit punt beter wordt? Wat levert het je op?                    |                |  |  |  |  |  |     |             |       |           |      |            |
| D   | Wat ga je hiervoor doen?   |                |  |  |  |  |  |     |             |       |           |      |            |

| Naam kandidaat  |   | Leerlingnummer |             |       |           |      |            |
|---|---|----------------|-------------|-------|-----------|------|------------|
| <b>Onderdeel 2: Burgerschap</b>   |   | Nee            | Onvoldoende | Matig | Voldoende | Goed | Uitstekend |
| <b>2.2: De economische dimensie (O2.2) [1]</b>                            |   |                |             |       |           |      |            |
| Functioneert als werknemer in een arbeidsorganisatie.                     |   |                |             |       |           |      |            |
| <b>Kruis aan in hoeverre je de aspecten beheerst.</b>                     |   |                |             |       |           |      |            |
| <i>1 Gedraagt zich als een goed werknemer bij het uitvoeren van werk.</i> |   |                |             |       |           |      |            |
| 1a  | Ik ken de normen en waarden binnen de organisatie.  |                |             |       |           |      |            |
| 1b  | Ik houd mijn vakkennis en -vaardigheden bij. Ik heb interesse in nieuwe ontwikkelingen in mijn vakgebied en toon dat ook.                         |                |             |       |           |      |            |
| 1c  | Ik noem kwaliteits- en productiviteitsnormen waarmee ik het eigen werk en het werk van anderen beoordeel en vergelijk.                            |                |             |       |           |      |            |
| 1d  | Ik werk volgens voorgeschreven procedures: ik neem de tijd om de regels, regelingen en de standaardprocedures van de organisatie te leren kennen. |                |             |       |           |      |            |
| 1e  | Ik kan bepaalde vragen of problemen vanuit het gezichtspunt van andere culturen en achtergronden bekijken.  |                |             |       |           |      |            |
| 1f  | Ik kan goed omgaan met kritiek en met complimenten en gebruik deze als middel om te leren.  |                |             |       |           |      |            |
| <i>2 Maakt gebruik van zijn werknemersrechten.</i>                        |   |                |             |       |           |      |            |
| 2a  | Ik kan aangeven wat mijn rechten en plichten als beroepsbeoefenaar zijn.  |                |             |       |           |      |            |
| 2b  | Ik neem verantwoordelijkheid voor mijn beslissingen en activiteiten en ik laat zien achter eigen besluiten te staan.                              |                |             |       |           |      |            |
| 2c  | Ik communiceer open en oprecht en ben duidelijk en direct over wat ik van iets vind.  |                |             |       |           |      |            |
| <i>3 Stelt zich collegiaal op.</i>  |   |                |             |       |           |      |            |
| 3a  | Ik pas mij aan in een groep. Ik stel me zo op dat de samenwerking met de andere groepsleden soepel en optimaal verloopt.                          |                |             |       |           |      |            |
| 3b  | Ik kan mijn rol en positie in het team beschrijven.   |                |             |       |           |      |            |
| <b>Bekijk wat je hebt ingevuld en beantwoord de vragen.</b>               |   |                |             |       |           |      |            |
| A   | Wat vind je voor jezelf het belangrijkste punt om aan te werken en te verbeteren?   |                |             |       |           |      |            |
| B   | Waarom juist dit punt?  |                |             |       |           |      |            |
| C   | Wat voor effect heeft het voor jou en je omgeving als je op dit punt beter wordt?<br>Wat levert het je op?  |                |             |       |           |      |            |
| D   | Wat ga je hiervoor doen?  |                |             |       |           |      |            |

| Naam kandidaat   |   | Leerlingnummer |             |       |           |      |            |
|--|---|----------------|-------------|-------|-----------|------|------------|
| <b>Onderdeel 2: Burgerschap</b><br><b>2.2: De economische dimensie (O2.2) [2]</b><br><br>Functioneert als kritisch consument in de samenleving.<br><br><b>Kruis aan in hoeverre je de aspecten beheerst.</b> |   |                |             |       |           |      |            |
|  |   | Nee            | Onvoldoende | Matig | Voldoende | Goed | Uitstekend |
| 4 Oriënteert zich op de consumentenmarkt en houdt rekening met eigen wensen en mogelijkheden.  |   |                |             |       |           |      |            |
| 4a   | Ik zoek naar bruikbare en voldoende informatie voor vraagstukken op het gebied van budgettering en besteding.       |                |             |       |           |      |            |
| 4b   | Ik kan verschillende soorten gegevens uit verschillende bronnen samenvoegen en er belangrijke informatie uit halen. |                |             |       |           |      |            |
| 4c   | Ik kan een afweging maken met betrekking tot maatschappelijke belangen, zoals duurzaamheid en gezondheidsaspecten.  |                |             |       |           |      |            |
| 4f   | Ik kan de invloed van consumentenorganisaties en van de media op het bestedingspatroon benoemen.                    |                |             |       |           |      |            |
| 5 Ondernemeert acties om producten en diensten aan te schaffen.  |   |                |             |       |           |      |            |
| 5a   | Ik weeg risico's tegen elkaar af en maak een bewuste keuze.   |                |             |       |           |      |            |
| 5b   | Ik gebruik bronnen en mijn netwerk om doelen te bereiken.   |                |             |       |           |      |            |
| 5c   | Ik verzamel uitgebreid informatie en gebruik daarbij verschillende bronnen.   |                |             |       |           |      |            |
| 5d   | Ik volg instructies en aanwijzingen op (zowel mondeling als schriftelijk).  |                |             |       |           |      |            |
| <b>Bekijk wat je hebt ingevuld en beantwoord de vragen.</b>  |   |                |             |       |           |      |            |
| A  | Wat vind je voor jezelf het belangrijkste punt om aan te werken en te verbeteren?                                   |                |             |       |           |      |            |
| B  | Waarom juist dit punt?  |                |             |       |           |      |            |
| C  | Wat voor effect heeft het voor jou en je omgeving als je op dit punt beter wordt?<br>Wat levert het je op?          |                |             |       |           |      |            |
| D  | Wat ga je hiervoor doen?  |                |             |       |           |      |            |

| Naam kandidaat   |  | Leerlingnummer |  |     |             |       |           |      |            |
|--|--|----------------|--|-----|-------------|-------|-----------|------|------------|
| <b>Onderdeel 2: Burgerschap</b>  |  |                |  |     |             |       |           |      |            |
| <b>2.3: De sociaalmaatschappelijke dimensie (O2.3)</b>                           |  |                |  |     |             |       |           |      |            |
| Functioneert adequaat, verantwoord en integer in woon-, werk- en leefomgeving.   |  |                |  |     |             |       |           |      |            |
| <b>Kruis aan in hoeverre je de aspecten beheerst.</b>                            |  |                |  | Nee | Onvoldoende | Matig | Voldoende | Goed | Uitstekend |
| <i>1 Neemt deel in diverse sociale verbanden en leeft in de openbare ruimte.</i> |  |                |  |     |             |       |           |      |            |
| 1a   | Ik ken de sociale verbanden waarin ik deelneem en ik weet wat mijn rol daarin is.                          |                |  |     |             |       |           |      |            |
| 1b   | Ik ken het doel en de invloed van sociale en professionele netwerken.                                      |                |  |     |             |       |           |      |            |
| 1c   | Ik draag bij aan een leefbare sociale omgeving.  |                |  |     |             |       |           |      |            |
| 1d   | Ik ken de algemene waarden en normen van mijzelf en mijn directe omgeving en ik respecteer deze.           |                |  |     |             |       |           |      |            |
| 1e   | Ik heb inzicht in kenmerken van verschillende culturen en toon respect voor culturele verscheidenheid.     |                |  |     |             |       |           |      |            |
| <i>2 Voert activiteiten uit voor de leefbaarheid van de sociale omgeving.</i>    |  |                |  |     |             |       |           |      |            |
| 2a   | Ik doe mee aan groepsactiviteiten en neem daarin mijn verantwoordelijkheden.                               |                |  |     |             |       |           |      |            |
| 2b   | Ik doe mee in groepsoverleg.   |                |  |     |             |       |           |      |            |
| 2c   | Ik houd me aan de gemaakte afspraken over de leefbaarheid van de leer- en werkomgeving.                    |                |  |     |             |       |           |      |            |
| <b>Bekijk wat je hebt ingevuld en beantwoord de vragen.</b>                      |  |                |  |     |             |       |           |      |            |
| A  | Wat vind je voor jezelf het belangrijkste punt om aan te werken en te verbeteren?                          |                |  |     |             |       |           |      |            |
| B  | Waarom juist dit punt?   |                |  |     |             |       |           |      |            |
| C  | Wat voor effect heeft het voor jou en je omgeving als je op dit punt beter wordt?<br>Wat levert het je op? |                |  |     |             |       |           |      |            |
| D  | Wat ga je hiervoor doen?   |                |  |     |             |       |           |      |            |

| Naam kandidaat   |  | Leerlingnummer |             |       |           |      |            |
|--|--|----------------|-------------|-------|-----------|------|------------|
| <b>Onderdeel 2: Burgerschap</b><br><b>2.4: De dimensie vitaal burgerschap (O2.4)</b><br>Zorgt voor de eigen vitaliteit als burger en werknemer.<br><b>Kruis aan in hoeverre je de aspecten beheerst.</b> |  |                |             |       |           |      |            |
|  |  | Nee            | Onvoldoende | Matig | Voldoende | Goed | Uitstekend |
| 1 Zoekt informatie over een gezonde leefwijze.   |  |                |             |       |           |      |            |
| 1a   | Ik onderzoek wat een gezonde leefwijze is en gedraag me hiernaar.  |                |             |       |           |      |            |
| 1b   | Ik weet welke risico's er aan mijn leefstijl en aan mijn beroep verbonden zijn.                            |                |             |       |           |      |            |
| 1c   | Ik ben op de hoogte van de arbowetgeving.  |                |             |       |           |      |            |
| 2 Beslist op basis van informatie, handelt ernaar en onderneemt activiteiten om te gezondheid te bevorderen.   |  |                |             |       |           |      |            |
| 2a   | Ik weet welke persoonlijke beschermingsmiddelen (PBM's) er zijn om mijzelf te beschermen.                  |                |             |       |           |      |            |
| 2b   | Ik weet wat ik moet doen om mijn gezondheid te bevorderen en/of te behouden.                               |                |             |       |           |      |            |
| 2c   | Ik houd me aan de waarden en normen die binnen de organisatie gelden ten aanzien van gezondheid.           |                |             |       |           |      |            |
| 2d   | Ik weet wat ik moet doen en laten in gevaarlijke situaties en kan daarbij hulp aan anderen verlenen (BHV). |                |             |       |           |      |            |
| <b>Bekijk wat je hebt ingevuld en beantwoord de vragen.</b>  |  |                |             |       |           |      |            |
| A  | Wat vind je voor jezelf het belangrijkste punt om aan te werken en te verbeteren?                          |                |             |       |           |      |            |
| B  | Waarom juist dit punt?   |                |             |       |           |      |            |
| C  | Wat voor effect heeft het voor jou en je omgeving als je op dit punt beter wordt?<br>Wat levert het je op? |                |             |       |           |      |            |
| D  | Wat ga je hiervoor doen?   |                |             |       |           |      |            |

**Opmerkingen naar aanleiding van mijn zelfscore**

*(Hier kan de docent beargumenteerd aangeven waar de aandachtspunten van de student zitten, ten aanzien van de verschillende onderdelen.)*





## 2 Opdrachten

De opdrachten zijn afgeleid van de landelijk vastgestelde *Leer- en burgerschapscompetenties*. Per onderdeel voer je diverse onderwijsactiviteiten uit. Dit kunnen opdrachten en/of onderwijsacties zijn onder begeleiding van een vakdocent, opdrachten onder begeleiding van een ABC-docent of zelfstandige activiteiten. Hiervan verzamel je de uitwerkingen en bewijsstukken in deze Bewijsmap ABC.

Een aantal opdrachten beslaat meerdere kerntaken van de ABC en sommige opdrachten kunnen ook uit de vaktechnische hoek komen. ABC wordt daarmee een geïntegreerd onderdeel van je totale opleiding.

Per opdracht wordt aangegeven voor welke kerntaken de opdracht dekking geeft (O1, O2.1, enz.). Daarnaast wordt een inleverinstructie gegeven waarin de eisen staan waaraan je moet voldaan.

### Schrijven van de portfolioverslagen

#### Portfolio-opdrachten

Voor dit vak moet je een aantal verslagen maken. Verslagen hebben altijd als doel informatie te geven. Houd hoofd- en bijzaken dan ook gescheiden en vermeld alleen zaken die een toegevoegde waarde hebben.

Een paar algemene tips voor het maken van een verslag:

- Begin met het belangrijkste.
- Deel langere stukken tekst op in alinea's en gebruik eventueel kopjes.
- Gebruik eigen woorden, vermijd spreektaal.

Controleer het verslag op de volgende punten:

- Heb je alle belangrijke zaken genoemd en de onbelangrijke dingen weggelaten?
- Heb je de opbouw gevolgd?
- Lopen de zinnen goed? Zijn de zinnen niet te lang?
- Zit het verslag logisch in elkaar?
- Heb je geen spelfouten gemaakt?
- Ziet het er netjes uit?

#### Inhoud portfolio

De inhoud bestaat uit een verzameling gemaakte opdrachten en Quickscans. De opdrachten zijn logisch ingedeeld.

Het portfolio bevat de volgende onderdelen:

- Inhoudsopgave
- Inleiding: aanleiding van je verslag, werkwijze en zo nodig een leeswijzer
- Kern: hoofdgedeelte, opgedeeld in hoofdstukken (Quickscan en opdrachten)
- Slot: conclusie, eigen mening



### 3 Opdracht 1: Persoonlijk en professioneel profiel

#### Doel

Je kunt een beeld geven over jouw motivatie, jouw persoonlijke eigenschappen en kwaliteiten in relatie tot de opleiding en het beroep waarvoor je wordt opgeleid. (O1 en O2.2)

| Inhoud               | Toelichting en criteria   | Aanwijzingen (A) en suggesties (S)  |
|----------------------|---|---|
| Zelfportret          | <p>Je maakt een beschrijving waarin je jezelf als persoon presenteert.</p> <p>Aan bod komen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschrijving persoon en functie</li> <li>• Eigen ontwikkeling (terugblik, heden, vooruitblik)</li> <li>• Persoonlijke leerstijl</li> <li>• Beschrijving kwaliteiten en valkuilen</li> <li>• Voor jou belangrijke waarden</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>(A)</b> Maak gebruik van uitkomsten van kernkwadrant, leerstijltest en andere hulpmiddelen die eigenschappen van jezelf aan het licht brengen.</li> <li>• <b>(A)</b> Benoem drie persoonlijke waarden die jij belangrijk vindt om in je werk tot uiting te laten komen.</li> <li>• <b>(A)</b> De beschrijving heeft een omvang van minimaal één en maximaal twee A4'tjes.</li> <li>• <b>(S)</b> Beschrijf kort hoe jouw eigenschappen in je werk tot uiting komen.</li> </ul> |
| Motivatie en ambitie | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Je omschrijft je motivatie om voor deze opleiding te kiezen.</li> <li>• Je benoemt je ambities op het gebied van opleiding en beroep.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>(A)</b> Je geeft aan wat je verwacht met de opleiding te bereiken. Tevens geef je aan hoe je wilt omgaan met het leren, in combinatie met je werk en privé.</li> </ul>  |
| Samenwerken          | <p>Wat is jouw rol in het team waarin je studeert en werkt? (O2.2)</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>(A)</b> Neem een sociogram op (een beeld van relaties waarmee je samenwerkt/te maken hebt).</li> <li>• <b>(A)</b> Beschrijf (met een praktisch voorbeeld) hoe je omgaat met mensen met een andere culturele achtergrond.</li> <li>• <b>(S)</b> Beschrijf aan de hand van een test jouw teamrol.</li> </ul>  |

Dit is een uitgebreide opdracht, die veel onderdelen beslaat van de ABC. Ter begeleiding wordt in de lessen aandacht besteed aan de verschillende testen en modellen die hierbij kunnen helpen.

## Leesstof

### 3.1 Normen en waarden

Normen zijn concrete richtlijnen voor gedrag; ze regelen het dagelijks sociaal verkeer. Ze vormen de verbinding tussen de algemene waarden (zoals vrijheid, rechtvaardigheid) en de concrete handelingen. Het zijn opvattingen over hoe men zich wel of niet dient te gedragen in bepaalde omstandigheden. In bijna alle samenlevingen komen normen voor als: je mag niet doden en je mag niet stelen.

Normen zijn gedragsregels: opvattingen over hoe mensen zich in bepaalde situaties wel en niet dienen te gedragen. Normen kunnen positief zijn (geboden) of negatief (verboden). Ze kunnen verschillende reikwijdten hebben: ze kunnen gelden voor iedereen in een bepaalde maatschappij, slechts in bepaalde sociale groepen gangbaar zijn of vrij te kiezen.

Normen zijn sterk afhankelijk van iemands achtergrond. Elke cultuur heeft zijn eigen normen. Wat binnen de ene context als volstrekt verwerpelijk wordt beschouwd, kan in een andere context betekenisloos zijn of zelfs positief worden gewaardeerd. Het kan dus voorkomen dat twee verschillende groepen eenzelfde feit totaal tegenovergesteld waarderen. Dit leidt dan vaak tot conflicten.

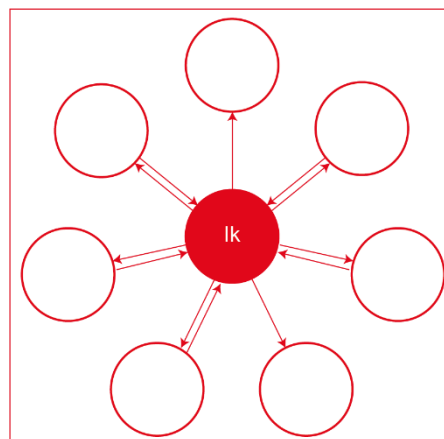
Waarden zijn de achterliggende idealen en motieven voor normen. Bij waarden kan men denken aan zaken als gerechtigheid, liefde, vrijheid en gelijkheid. Het zijn de motieven en idealen waarop de concrete normen zijn gebaseerd. Het zijn ook de grootheden die men met de normen wil bereiken. Er zijn normen en regels om idealen (waarden) te bereiken.

#### Voorbeelden

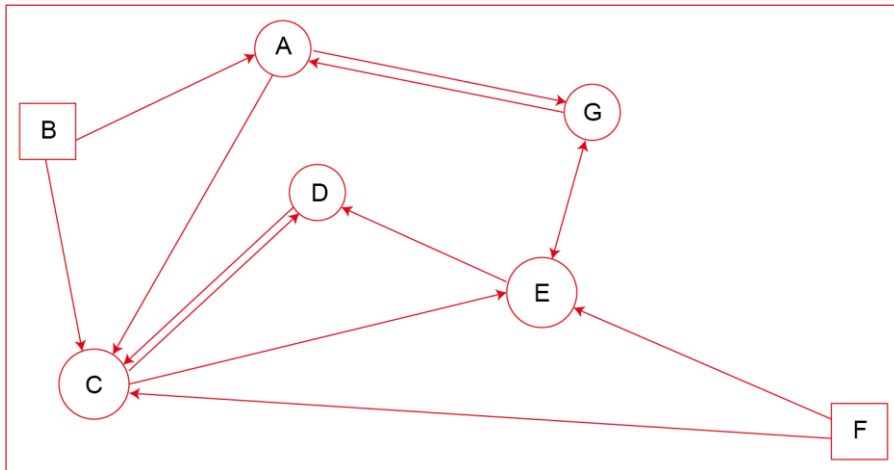
- Een belangrijke waarde in het verkeer is bijvoorbeeld *veiligheid*. Hiervoor zijn verkeersregels (normen) opgesteld waaraan mensen zich moeten houden.
- Een waarde voor de samenleving is *leefbaarheid*. Regels die daaruit voortvloeien, zijn *afval opruimen* en *respect voor anderen*.

### 3.2 Sociogram

Jouw plaats in de groep en de invloed die jij op anderen uitoefent en anderen op jou, kun je weergeven in een zogenoemd *sociogram*. Je kunt een sociogram maken van jouw groep op de opleiding (welke mensen gaan veel met elkaar om in de groep, zijn er ook studenten die buiten de groep vallen, wie hebben veel invloed?) of van je werksituatie. Als je een sociogram van je werksituatie maakt, zet je jezelf (als een zonnetje) in het midden. Rondom jou zet je de belangrijke personen met wie je te maken hebt. Je kunt daarbij denken aan je praktijkopleider, je collega's, maar ook anderen.



### Voorbeeld van een uitgebreid sociogram



Bij het tekenen van een sociogram worden de leiders voorgesteld door middel van cirkels, daaromheen worden hun aanhangers aangegeven in kleinere cirkels.

- Een pijl tussen twee cirkels wijst op een relatie.
- De richting van de pijl duidt het belang aan van de ander.
- Bij een wederkerige keuze heeft een pijl twee pijlpunten.
- Voor de 'verworpen' groepsleden worden vierkanten gebruikt.

#### Opdracht

Maak een eenvoudig sociogram van jezelf met de belangrijke personen in je werksituatie. Zet tussen jezelf en de anderen pijltjes met daarbij een getal. Als iemand veel invloed op jou uitoefent (zoals je praktijkopleider) teken je een pijltje van de praktijkopleider naar jou met daarbij het getal 3. Waarschijnlijk beïnvloed jij ook je praktijkopleider, dus teken je ook een pijltje van jou naar je praktijkopleider. Als jij minder invloed op je praktijkopleider uitoefent dan omgekeerd, zet je een 1 (weinig invloed) of een 2 (iets meer invloed) bij dat pijltje. Doe datzelfde met de andere personen met wie je op je werk te maken hebt.

## 3.3 Teamrollen van Belbin

In het boek *Managementteams – Over succes- en faalfactoren voor teams* beschrijft Belbin acht teamrollen. Voordat dieper wordt ingegaan op de teamrollen is het goed om het samenwerken in teams in iets breder verband te bekijken.

Je spreekt van een effectieve samenwerking als resultaten op een goede manier worden bereikt. Daarvoor moet er voldaan zijn aan de volgende voorwaarden:

- Er zijn *duidelijke doelen* gesteld.
- Er is een *open communicatie*, een *goede cultuur* en er zijn *duidelijke werkafspraken* gemaakt.
- De teamleden voelen zich *verantwoordelijk* voor het bereiken van de doelen.
- Er is een *effectieve en efficiënte taak- en rolverdeling*.

#### Duidelijke doelen

Om een succesvol team te zijn, moet je met elkaar weten wat je doel is. Wat is er klaar als het klaar is? Wat heb je samen bereikt? Soms is dat doel een meetbaar of tastbaar resultaat: een nieuw ontwerp voor een computerspel of een nieuwe kantine voor de voetbalvereniging.

Soms is je teamprestatie minder goed meetbaar, een managementteam (MT) bijvoorbeeld. Een MT beschikt lang niet altijd over duidelijke doelen, laat staan dat die doelen direct tastbaar zijn. Juist dan

is het belangrijk om vast te stellen waarop je de samenwerking kunt beoordelen. Een MT zou bijvoorbeeld omzetdoelen of financiële resultaten kunnen vastleggen. Let wel op met wat je afspreekt: veel doelen die een MT afspreekt, zijn géén teamresultaten. En nu we het er toch over hebben: veel MT's zijn ook helemaal geen teams! Er is geen gemeenschappelijk doel. Ze werken niet samen. En er is geen coördinatie.

### **Open communicatie, goede cultuur en duidelijke werkafspraken**

Voor samenwerking is het niet noodzakelijk dat je beste vriendjes bent. Het is wel belangrijk dat je elkaar kunt aanspreken, dat duidelijk is wat er goed gaat en wat er minder goed gaat. En dat er een taakverdeling is. Als het team goed op elkaar is ingespeeld, zijn voor dit alles soms nauwelijks woorden nodig. Toch is praten heel belangrijk. Een succesvol team maakt vooraf duidelijke afspraken en praat na afloop de gang van zaken door. En vaak communiceert men intensief tijdens de werkzaamheden. Dat kan alleen als je van elkaar wat wilt aannemen, elkaar vertrouwt en respecteert.

### **Verantwoordelijkheidsgevoel**

Misschien is dit wel de belangrijkste voorwaarde voor succes: die gezamenlijke verantwoordelijkheid. Je bent allemaal belangrijk voor een goed resultaat, je bent allemaal eigenaar van dezelfde doelen. En dat betekent bijvoorbeeld dat als een teamgenoot de boel in het honderd laat lopen, je hem helpt. Hoe stom de actie ook was. Het betekent ook dat je het achterste van je tong laat zien als dingen niet gaan zoals het zou moeten. Het betekent ook dat je je nek uitsteekt als je team bedreigd wordt door invloeden van buitenaf.

Het feit dat je als team een gezamenlijk doel hebt, betekent overigens niet dat je niet allemaal nog individuele doelen kunt hebben. De een zal deelnemen aan de bouw van een nieuwe kantine, omdat hij geen werk meer heeft en zich verveelt. De ander barst van het werk maar wil gewoon zaterdag na het voetballen lekker kunnen douchen. En weer een ander vindt bouwen nu eenmaal geweldig. En als je eigen huis helemaal verbouwd is, dan is de nieuwbouw van een kantine een buitenkans! Ieder heeft z'n eigen doelen en belangen. Maar het gezamenlijke doel van dit bouwteam is een nieuwe kantine.

### **Effectieve en efficiënte taak- en rolverdeling**

Het is duidelijk dat een goede taak- en rolverdeling cruciaal is voor het succes van het team. Effectief en efficiënt betekent met de minst mogelijke inspanning het beste resultaat halen.

Als elk teamlid kan doen waar hij goed in is, is succes min of meer verzekerd. Maar als de architect gaat timmeren, de accountant gaat ontwerpen en de timmerman de boekhouding gaat doen, dan wordt succes lastig. De theorie over teamrollen is in zekere zin een theorie over gewoon handig de taken toedelen aan elkaar.

## **3.4 Acht teamrollen**

Belbin beschrijft in zijn boek de ontdekking van acht teamrollen. Hij vertelt het verhaal alsof het gaat om een spannende ontdekkingsreis naar een nog volstrekt onontgonnen gebied. Belbin werkte in die tijd (rond 1980) bij een instituut dat managementtrainingen verzorgde. Hij was vooral geïnteresseerd in teams. Kon je op basis van een aantal individuele persoonlijkheidstesten een team samenstellen dat gegarandeerd succesvol was?

Ze testten daartoe de deelnemers van hun managementgames vooraf. En vervolgens observeerden ze diezelfde deelnemers tijdens hun oefeningen. Ze zochten naar karakteristieke gedragspatronen. En als ze die vonden, gingen ze na in hoeverre de persoonlijkheidstesten overeenkwamen. Zo zagen ze bijvoorbeeld dat binnen een succesvol team eigenlijk altijd wel een van de deelnemers heel eigenzinnig creatief was. Teams mét zo iemand deden het gewoon beter dan teams zónder zo iemand.

Als een chef-kok begon Belbin vervolgens te experimenteren. Wat zou er bijvoorbeeld gebeuren als je teams samenstelt uit tien van dergelijke types? Dat laat zich raden. Niet iedere student aan een training bij het instituut van Belbin zal altijd tevreden zijn geweest. Maar het resultaat van zijn experimenten was een overzichtelijk en betrouwbare lijst van acht teamrollen:

- Plant
- Voorzitter
- Vormer
- Brononderzoeker
- Bedrijfsman
- Monitor
- Groepswerker
- Zorgdrager

Later voegde Belbin overigens een negende rol toe: specialist. Die negende rol bespreken we hier niet, omdat de rol in onze ogen een heel andere bijdrage levert aan het team. De rol van specialist is een puur inhoudelijke rol. De specialist onttrekt zich aan het proces.

Belbin typeerde zijn rollen op grond van een aantal eigenschappen en kwaliteiten. Het volgende schema is gebaseerd op die typering.

|                 | Nauwgezetheid | Emotionaliteit | Creativiteit | Altruïsme | Extraversie/<br>dominantie | Intelligentie |
|-----------------|---------------|----------------|--------------|-----------|----------------------------|---------------|
| Plant           | –             | ++             | ++           | –         | +/-                        | ++            |
| Voorzitter      | +             | ++             | +/-          | +         | ++                         | +/-           |
| Vormer          | –             | –              | +/-          | –         | ++                         | +/-           |
| Brononderzoeker | +/-           | ++             | +            | +/-       | ++                         | +/-           |
| Bedrijfsman     | ++            | ++             | –            | +         | –                          | +/-           |
| Monitor         | –             | +              | –            | +         | –                          | ++            |
| Groepswerker    | –             | +/-            | +/-          | ++        | +/-                        | +/-           |
| Zorgdrager      | ++            | –              | –            | –         | –                          | +/-           |

Voor een uitvoeriger bespreking van de verschillende rollen kun je de site [www.thesis.nl](http://www.thesis.nl) raadplegen. Je leert wat de typische kenmerken zijn van elke rol, hoe je jezelf erin verder kunt ontwikkelen en hoe je als leidinggevende medewerkers daarbij een duwtje in de rug kunt geven.

Het mag duidelijk zijn dat niemand 100% één rol vervult. Een 100% Vormer is een gestoorde, getroebleerde ziel die zou moeten worden opgenomen. Nee, mensen bezitten eigenlijk altijd een mengelmoes van eigenschappen. Die mengelmoes maakt dat sommigen vooral een Voorzittersrol pakken en dat anderen vooral de Plantrol pakken. Je ziet dat ook als je de test doet die Belbin ontwikkelde. De uitkomst is een soort schema dat zichtbaar maakt hoe bij jou de rolverdeling is geregeld.

### 3.5 Een team samenstellen

Soms is iemand in de gelegenheid om een nieuw team samen te stellen, bij de start van een project bijvoorbeeld. Je bedrijf wil een oprolbaar digitaal fotolijstje op de markt brengen. Er wordt een projectleider aangesteld die een projectteam moet samenstellen. 'Kies wie je wilt!'. En dus zoekt de projectleider een Brononderzoeker, een Plant, een Groepswerker, enzovoort. Hij selecteert acht mensen die ieder een van de acht teamrollen kunnen vervullen. Maar zo werkt het natuurlijk niet!

#### De totstandkoming van het team

De projectleider zoekt een aantal technenuten: mensen met verstand van materialen, hightech, microchips, vormgeving of fotolijstjes in het algemeen. Een goede projectleider gaat niet op zoek naar een goede Zorgdrager die toevallig verstand heeft van micro-elektronica.

De samenstelling van een team wordt vooral bepaald door de taken van het team en het soort expertise dat je daarvoor nodig hebt. Het ligt voor de hand dat een team wat een nieuwe campagne tegen alcoholmisbruik moet ontwikkelen, veel behoefte heeft aan creativiteit. Een paar Planten en Brononderzoekers heb je dan beslist nodig. Een team dat een reorganisatie moet voorbereiden, zal veel behoefte hebben aan rollen waar altruïsme en nauwgezetheid royaal zijn vertegenwoordigd. Bij een reorganisatie zijn het ontwikkelen van draagvlak en het zorgvuldig doorlopen van een traject erg belangrijk.

Het komt echter zelden voor dat een team bewust wordt samengesteld. De meeste teams blijken opeens te bestaan. Bijvoorbeeld als bij een reorganisatie een groep P&O'ers wordt aangewezen als Taskforce 'Nieuwe organisatie'. En het kan zomaar gebeuren dat bij de koffie een van je collega's vertelt dat ze gevraagd is als teamleider. Zijn wij dan een team, vraag je je nog af. Of als een afdeling te groot blijkt te worden en besloten wordt er twee 'teams' van te maken. De verdeling van de acht teamrollen in een team is dus tot op zekere hoogte toeval. Je hebt er niet zo veel invloed op. Gelukkig maar. Het is veel interessanter en uitdagender om te proberen de teamrollen in het bestaande team zó te managen dat het team een topprestatie kan realiseren. Daarvoor zijn er legio mogelijkheden.

#### Managen van de teamrollen

Hans is een Plant in hart en nieren. Hij scoort in de Belbin-test ruim 60% op die rol. De overige 40% is bovendien heel gelijkmatig verdeeld over de andere rollen. Henk is een Vormer. Hij dramt, duwt en dreigt. Hij heeft een harde stem en beschouwt elke toestand als een situatie waarin hij persoonlijk verandering moet brengen. Hans en Henk lijken niet op elkaar. Je kunt ook zeggen: 'Hans en Henk vullen elkaar prima aan'. Maar zo is het niet. Een Plant is bijzonder creatief en intelligent, maar is tegelijkertijd ook wat teruggetrokken. Het nadeel daarvan kan zijn dat hij zijn denkkraft en zijn creativiteit inzet voor de verkeerde dingen. Hij krijgt onvoldoende mee wat er speelt. Het team is er dus erg bij gebaat als Hans wat extravertter wordt. Maar ja, als Henk écht op dreef is, jaagt hij Hans weer z'n schulp in. Als mensen een bepaalde rol vrij extreem vervullen en eigenlijk geen andere rollen in hun bagage hebben, zijn bepaalde combinaties erg ongelukkig. Natuurlijk is dat wel afhankelijk van de kwaliteit van de overige teamleden. Een goede Groepswerker roept Henk zo mogelijk tot de orde. Een goede Voorzitter neemt Hans even apart en dimt het gedram van Henk.

#### Dodelijke combinaties

Sommige combinaties (mits je teamgenoot zijn rol extreem invult) zijn slecht voor een team. Het is duidelijk dat iemand die hoog scoort op extraversie/dominantie de neiging heeft zijn wil op de leggen aan de ander. Wie heel laag scoort op diezelfde eigenschappen, kan zich door de Vormer in een hoekje laten drukken. Het is duidelijk dat de Bedrijfsman, de Groepswerker en de Zorgdrager die kans lopen. Wie zich in het nauw gedreven voelt, zoekt zijn toevlucht in zijn sterke kanten. Voor de Zorgdrager is dat nauwgezetheid. Je kunt je voorstellen wat er vervolgens gebeurt: de Vormer gaat drammen en dreigen, de Zorgdrager buigt zich nog stugger over de cijfers waarop de Vormer nóg meer uit de kast haalt. Dat is een contraproductief mechanisme.



Een andere combinatie die voor zwaar weer kan zorgen, is een combinatie waar een eigenschap heel sterk of juist in het geheel niet is vertegenwoordigd. Een team waar iedereen het beste voor heeft met elkaar en met de wereld in het algemeen, kan weleens te veel bezig zijn met andermans belang. Terwijl – het is niet anders – het najagen van eigenbelang mensen vaak tot grote hoogte kan stuwten. Een team waarin nauwgezetheid heel slecht is vertegenwoordigd, gaat onvermijdelijk nat op het moment suprême: men heeft een belangrijk detail helaas over het hoofd gezien.

### Spelen met teamrollen

Een teamleider is in zekere zin een regisseur van een toneelstuk. Zijn acteurs hebben een rol. De regisseur die met de repetities voor een nieuw toneelstuk begint, ziet dat acteurs hun rol in het begin heel extreem spelen. De kunst is dus om (met de acteurs!) te zoeken naar de nuance. Daarvoor is het belangrijk dat je als acteurs elkaars rol kent. En dat je bereid bent je te verdiepen in elkaars rol. Je doet er als teamleider daarom verstandig aan met je team de teamrollen een keer goed door te spitten. Welke rollen zijn goed bezet in dit team? Welke rollen zijn onderbezet? Wie van ons team kan die rollen invullen?

### Denkhoeden van De Bono

Op [leren.nl](http://leren.nl) lees je over de denkhoeden die de Britse denker De Bono introduceerde. De Bono stelt vast dat mensen vaak maar een of twee manieren van waarnemen gebruiken. Iemand kan bijvoorbeeld geneigd zijn overal de zonnige kant van in te zien. Daardoor zal degene met wie deze rasoptimist samenwerkt, geneigd zijn overal de sombere kant van te benadrukken. En zo duw je elkaar in een hoekje. De Bono onderscheidde zes denkstramien en gaf deze een kleur. Om mensen te dwingen af en toe eens een andere bril op te zetten, gaf hij ze een hoed in de kleur van de toe te passen denktrant. Als je dus in een vergaderzaal een groep mensen aantreft met allemaal een gele hoed op, hoef je niet aan hun geestelijke vermogens te twijfelen. Ze proberen als team gezamenlijk alle voordelen van een bepaald product te inventariseren.

Hetzelfde kun je doen met de rollen van Belbin. Heb je als team een nijpend gebrek aan nauwgezetheid, dan kun je degene met de meeste affiniteit daarmee, die rol expliciet geven. Als teamleider spreek je hem dan ook telkens heel bewust aan op die rol. Eventueel kun je elkaar op die manier helpen af en toe een andere rol uit te proberen. En wil je niet een mal hoedje opzetten, kies dan voor gewone kartonnen naamkaartjes met daarop een teamrol en je naam. Het is belangrijk om in de communicatie telkens te benadrukken dat je een rol hebt genomen. Zo'n truc helpt daarbij.

- ▶ Bron: [leren.nl](http://leren.nl)
- ▶ Test: [www.thesis.nl](http://www.thesis.nl)

## 3.6 Kernkwaliteitenmodel

Het kernkwaliteitenmodel is een handig hulpmiddel om inzicht te krijgen in jouw manier van samenwerken en omgang met anderen.

### Kernkwaliteiten

Kernkwaliteiten zijn de typische eigenschappen die helemaal bij een bepaald mens horen. Het is datgene waar je meteen aan denkt bij die persoon: precies, flexibel, geduldig, invoelend, ordelijk, daadkrachtig, snel. Een kernkwaliteit is er altijd. Iemand die bijvoorbeeld heel netjes is, kan het bijna niet laten om dodelijk vermoeid na een feestje om 3.00 uur 's nachts de woonkamer op te ruimen. Ook al zou hij het willen: hij kan niet anders. Zo diep zit het in hem. Het is zijn kern.

Iedereen heeft kernkwaliteiten. Het zijn vaak de eigenschappen waarvan iemand zélf zegt: 'dat kan toch iedereen'. Maar dat is niet zo: het is alleen gemakkelijk voor iemand met die kernkwaliteiten.

### Kernkwaliteit en je valkuil

Elke kernkwaliteit heeft een keerzijde: te veel van het goede. In een bepaalde situatie slaat de kernkwaliteit door. Dan wordt iemands kracht zijn zwakte: zijn valkuil. Assertieve mensen worden dan agressief, behulpzame mensen bemoeizuchtig, precieze mensen neurotisch. Of meegaande mensen subassertief. (Subassertief betekent: niet voor jezelf opkomen.)

| Kernkwaliteit en valkuil |                             |                     |
|--------------------------|-----------------------------|---------------------|
| <b>Kernkwaliteit</b>     | Te veel van het goede (-) → | <b>Valkuil</b>      |
| <b>Meegaand</b>          |                             | <b>Subassertief</b> |

Het doorschieten van iemands kernkwaliteit is tevens zijn 'valkuil'. De valkuil is wat iemand dikwijls als etiket opgeplakt krijgt. Of dat nu juist is of niet, de valkuil hoort gewoon bij je kernkwaliteit. Ze zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Als je je kernkwaliteit(en) niet kent, dan kun je je afvragen wat je valkuil is. Het positief tegenovergestelde van je valkuil is je kernkwaliteit.

### Kernkwaliteit en je leerdoel

Als je je valkuil kent, ken je ook je leerdoel. Het leerdoel is het positief tegenovergestelde van je valkuil. Je leerdoel is: gedrag dat je moet ontwikkelen om minder last te hebben van je valkuil. Je leerdoel is dus het positief tegenovergestelde van je valkuil. Bijvoorbeeld:

- bij de valkuil 'onrust' is het leerdoel 'ontspanning';
- bij de valkuil 'slordigheid' is het leerdoel 'precisie';
- bij de valkuil 'subassertiviteit' is het leerdoel 'assertiviteit'.

| Valkuil en leerdoel  |                             |                                 |
|----------------------|-----------------------------|---------------------------------|
| <b>Kernkwaliteit</b> | Te veel van het goede (-) → | <b>Valkuil</b>                  |
| <b>Meegaand</b>      |                             | <b>Subassertief</b>             |
|                      |                             | Positief tegenovergesteld (+) ↓ |
|                      |                             | <b>Assertief</b>                |
|                      |                             | <b>Leerdoel</b>                 |

Iemand die meegaand is, moet dus niet minder meegaand worden, want dat is een kernkwaliteit. Nee, het is de kunst om én zo meegaand mogelijk te blijven én tegelijkertijd assertiever te worden.

### Kernkwaliteit en je allergie

In de omgang kun je mensen tegenkomen waar je allergisch voor bent. Dit zijn de mensen die als kernkwaliteit jouw leerdoel hebben. Dat wat jij moet leren, kunnen die mensen van nature heel gemakkelijk. Maar wat is het geval? Deze mensen hebben ook een valkuil en die valkuil is jouw allergie. Bijvoorbeeld: iemand die meegaand is, kan absoluut niet tegen agressie. Agressie kan de valkuil zijn voor iemand die assertief is.

| Allergie                        |                             |                                 |
|---------------------------------|-----------------------------|---------------------------------|
| <b>Kernkwaliteit</b>            | Te veel van het goede (-) → | <b>Valkuil</b>                  |
| <b>Meegaand</b>                 |                             | <b>Subassertief</b>             |
| Negatief tegenovergesteld (-) ↓ |                             | Positief tegenovergesteld (+) ↓ |
| <b>Agressief</b>                |                             | <b>Assertief</b>                |
| <b>Allergie</b>                 | ← Te veel van het goede (-) | <b>Leerdoel</b>                 |

Wat kun je hiervan leren? Op het moment dat je iemand tegenkomt met gedrag waarvoor je allergisch bent, ben je kwetsbaar. Het gevolg is dat je in je eigen valkuil stapt, in plaats van in je leerdoel. Oftewel: dan ligt je valkuil op de loer. Wat iemand het meest kwetsbaar maakt, is niet zijn valkuil maar zijn allergie, want het is vooral de allergie die iemand in zijn valkuil drijft. Bijvoorbeeld: iemand die een ander tegenkomt met agressief gedrag (allergie) moet extra alert zijn op zijn leerdoel (assertiviteit), en daarmee over zijn valkuil (subassertiviteit) heenstappen.

Dit model is niet alleen een hulpmiddel om kernkwaliteiten en leerdoelen bij jezelf en anderen te ontdekken. Het laat ook zien dat je het meest kunt leren van die mensen waarvoor je allergisch bent: zij dwingen je om je leerdoel te ontwikkelen.

### Invalshoeken bij allergie

Je kunt dit model vanuit vier invalshoeken controleren op juistheid:

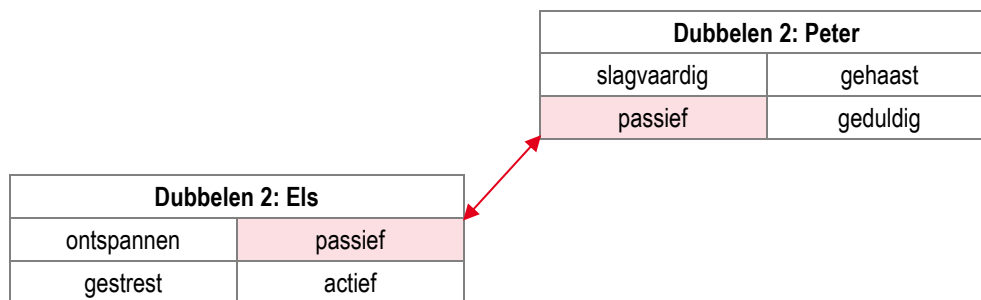
- 1 De ingang via de kernkwaliteit is voor veel mensen de moeilijkste. Meestal vinden mensen het moeilijk om te zeggen waar 'ze gewoon goed in zijn'.
- 2 Als je weet waar je snel kritiek op krijgt, kom je bij je valkuil. Die invalshoek is meestal gemakkelijker. Je hebt dan ook je kernkwaliteit opgespoord, want het positief tegenovergestelde van je valkuil is je kernkwaliteit.
- 3 Ook vanuit je leerdoel kun je beginnen: wat vind ik dat ik moet verbeteren om effectiever samen te werken?
- 4 Tot slot: als je weet waarvoor je allergisch bent, kun je ook je leerdoel, valkuil en kernkwaliteit opsporen.

### Dubbelen

Met het kernkwaliteitenmodel kun je jezelf beter leren kennen. Daarnaast kun je de oorzaken van mogelijke samenwerkingsproblemen opsporen en effectiever bestrijden. Bijvoorbeeld: Peter ergert zich aan Els, die hij passief vindt. Juist omdat hij daar zo allergisch voor is, besluit hij eerst te onderzoeken wat dit over hemzelf zegt. Hij maakt daarvoor een overzicht van zichzelf:

| Dubbelen 1: Ik (Peter) |          |
|------------------------|----------|
| slagvaardig            | gehaast  |
| passief                | geduldig |

We zien in dit overzichtje dat Peter allergisch is voor passiviteit, omdat hij zelf moet leren geduldiger te zijn. Hij wordt er zich van bewust dat het meer over hem zegt dan over Els. Peter gaat zich minder ergeren aan Els. Het kan echter ook zijn dat hij tot de conclusie komt dat het weliswaar iets over hem zegt, maar dat hij ook Els wil aanspreken op haar valkuil. Peter maakt het volgende overzicht:



Door te dubbelen vergroot je je inzicht in samenwerkingsrelaties. Niet alleen in je eigen sterkten, valkuilen, leerdoelen en allergieën, maar ook in die van de ander. En: vooral in de combinatie door te dubbelen.

| Lijst van kwaliteiten (voorbeelden) |                 |              |                |
|-------------------------------------|-----------------|--------------|----------------|
| Servicegericht                      | Rust(ig)        | Volgzaam     | Harmonisch     |
| Consensusgericht                    | Idealistisch    | Gehoorzaam   | Realistisch    |
| Gezagsgetrouw                       | Profielerend    | Loyaal gezag | Betrouwbaar    |
| Alert                               | Bescheiden      | Behulpzaam   | Autonoom       |
| Beheerst                            | Gedisciplineerd | Toegewijd    | Besluitvaardig |
| Stabiel                             | Kritisch        | Relativerend | Ingetogen      |
| Experimenteel                       | Respectvol      | Overtuigd    | Ordenend       |
| Efficiënt                           | Flexibel        | Moed(ig)     | Rationeel      |
| Creatief                            | Ordenend        | Bedachtzaam  | Gestructureerd |
| Empathisch                          | Daadkrachtig    | Meegaand     | Gezagsgetrouw  |
| Betrokken                           | Geduldig        | Wederkerig   | Innovatief     |
| Beschouwend                         | Zelfverzekerd   |              |                |

### 3.7 SWOT-analyse

Een SWOT-analyse is een methode uit de marketing, om de toekomstmogelijkheden van een product in de markt te analyseren. Je kunt het ook gebruiken om jouw toekomstmogelijkheden op de arbeidsmarkt of carrièremogelijkheden bij je huidige werkgever in kaart te brengen.

SWOT staat voor *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* en *Threats*. In gewoon Nederlands: sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen.

Het is gebruikelijk de SWOT-analyse weer te geven als een matrix met vier vakken.

|                                  |                                  |
|----------------------------------|----------------------------------|
| <b>Sterkten</b><br>(Strengths)   | <b>Zwakten</b><br>(Weaknesses)   |
| <b>Kansen</b><br>(Opportunities) | <b>Bedreigingen</b><br>(Threats) |

Waar mogelijk leg je verbanden. Een kans maakt gebruik van je sterke punten. Ga na of je je zwakke punten kunt verbeteren of compenseren. Een SWOT-analyse wordt vaak gemaakt als onderdeel van een Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP). Je gebruikt dan de SWOT-analyse om een carrièredoel te kiezen, terwijl je in het POP aangeeft hoe je dat doel denkt te realiseren.

Een persoonlijke SWOT-analyse is een vorm van zelfonderzoek, waarbij je het volgende nagaat:

- Wat zijn mijn sterke punten? Waarin onderscheid ik me in positieve zin van mijn concurrenten op de arbeidsmarkt?
- Wat zijn mijn zwakke punten?
- Welke carrièrekansen doen zich voor op de arbeidsmarkt?
- Welke bedreigingen dienen zich aan?

Hierna vind je voorbeelden van sterkten en zwakten. Bedenk daarbij dat het gaat om jouw eigenschappen *door de ogen van je (potentiële) werkgever*. Verplaats je in zijn positie. Wees niet onnodig bescheiden, maar ben wel eerlijk en realistisch. Als je je 'zwakte' te negatief vindt, denk dan aan mogelijke verbeterpunten.

Bij *sterke en zwakke punten* kun je denken aan: opleiding, werkervaring, resultaten, referenties, gespecialiseerde vakkennis, communicatieve, sociale en managementvaardigheden, besluitvaardigheid, je persoonlijkheid, professionele eigenschappen en vaardigheden, bijvoorbeeld commerciële vaardigheden, vaardigheid in het solliciteren, het werk doen dat je echt leuk vindt, invloedrijke mensen in je netwerk.

*Carrièrekansen* op de arbeidsmarkt kunnen bijvoorbeeld zijn: economische groei of personeelsschaarste op een bepaald gebied, een waardevolle combinatie van kennis en vaardigheden waarover jij beschikt, een functie waarop je een grotere kans maakt dan anderen, bijvoorbeeld door gebruik te maken van je netwerk, vertrek van getalenteerde collega's, outsourcing, fusie, overname, reorganisatie, een vacature die jou op het lijf geschreven is.

*Bedreigingen* op de arbeidsmarkt kunnen bijvoorbeeld zijn: economische recessie, het verplaatsen van werk naar lagelonenlanden, toenemende concurrentie door de aantrekkingskracht die een opleiding, bedrijfstak of beroep heeft, nieuwe getalenteerde collega's, outsourcing, fusie, overname, reorganisatie, veroudering van je kennis en vaardigheden, gezondheidsproblemen en/of arbeidsgeschiktheid.

In een SWOT-analyse neem je alleen bijzonderheden op die *onderscheidend* zijn ten opzichte van de concurrentie, of die *bepalend* zijn voor jouw toekomstmogelijkheden. In een SWOT-analyse zeg je dus niet: 'Ik kan ongeveer even goed luisteren als de mensen om mij heen.'

Een goede vuistregel is om *maximaal* drie elementen op te nemen in elke categorie. Kies de elementen die in de ogen van je (potentiële) werkgever het belangrijkste of het meest onderscheidend zijn. Formuleer de elementen zo concreet mogelijk (niet 'harde werker', maar 'ik zet door als ik problemen tegenkom').



## 4 Opdracht 2: Werken in de praktijk

### Doel

Je kunt jouw bedrijf en jouw rol en taak als werknemer beschrijven. (O2.1 en O2.2)

| Inhoud                                    | Toelichting en criteria   | Aanwijzingen (A) en suggesties (S)  |
|---|---|---|
| Bedrijfsprofiel                           | Geef een beschrijving van het bedrijf waar je werkt.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>(A)</b> Neem het organigram van het bedrijf of afdeling hierin op.</li> <li>• <b>(A)</b> Beschrijf de kernactiviteit van je bedrijf en jouw rol/bijdrage hierin.</li> <li>• <b>(S)</b> Vertel wat uniek is aan jouw bedrijf of waar je trots op bent.</li> <li>• <b>(A)</b> Stel een beknopte SWOT-analyse op voor jouw bedrijf of afdeling.</li> </ul> |
| Functionerings- en beoordelingsgesprekken | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe is de beoordeling van medewerkers geregeld in jouw bedrijf?</li> <li>• Heb je al een functionerings- en/of beoordelingsgesprek gehad? Zo ja, hoe verliep dat gesprek?</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>(A)</b> Voeg een korte beschrijving toe (zie de leesstof bij deze opdracht).</li> </ul>   |
| Procedures en regels                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschrijf een bestaande regeling of wettelijke richtlijn voor jouw beroepsveld, geef daarover je mening en benoem wat je met die mening doet.</li> <li>• Beschrijf aan welke algemene bedrijfsregels je je moet houden.</li> <li>• Beschrijf een werkprocedure die in jouw werk voorkomt.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>(A)</b> Maak van deze drie punten een verslag van maximaal één A4'tje en laat dit ook aan je praktijkopleider lezen (deze tekent voor akkoord).</li> </ul>  |

Deze opdracht valt mogelijk voor een deel samen met een opdracht uit je takenboek. Voeg een kopie van die afgetekende taak toe aan je portfolio.

## Leesstof

### 4.1 Bedrijfsmodel

In het bedrijf waar je werkt, kun je allerlei zaken of verhoudingen met behulp van vele modellen schematisch weergeven. Zo kun je een model maken van de sterke en de zwakke punten van het bedrijf evenals de kansen en bedreigingen vanuit de maatschappij (SWOT-analyse) of een model van de machtsverhoudingen: een organigram.

Er zijn verschillende typen organisaties. We beperken ons tot de volgende drie typen:

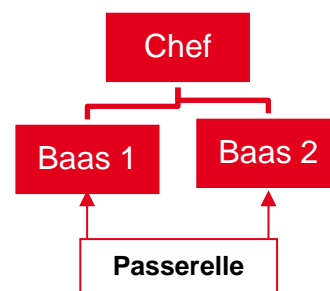
- 1 lijnorganisatie
- 2 lijn- en staforganisatie
- 3 projectorganisatie

#### Lijnorganisatie

Een lijnorganisatie is een organisatiestelsel dat is opgebouwd uit verschillende hiërarchische niveaus, waarin uitsluitend hiërarchische of lijnrelaties voorkomen. Op het onderste, uitvoerende, niveau zijn er veel mensen, op een hoger niveau zijn er minder mensen, enzovoort, en op de top is (vaak) één directeur: organisatiepiramide.

| Voordelen lijnorganisatie  | Nadelen lijnorganisatie  |
|--|--|
| Iedereen in de organisatie heeft één chef → eenheid van bevel → geen misverstanden over wie aan wie een opdracht mag geven | Communicatie moet via de gemeenschappelijke baas verlopen → werkt vertragend, kans op misvorming van de informatie |
| Structuur: hiërarchisch en overzichtelijk  | Leiders moeten alle aspecten van het werk kennen   |
| Duidelijke afbakening van taken en bevoegdheden  | Managers kunnen slechts aan enkele medewerkers leidinggeven → steile organisatiepiramide                           |
| Duidelijke gezagsverhoudingen  | Coördinatie hoog in de organisatie → overbelasting topmanagement   |

Als baas 1 met baas 2 wil overleggen, moet dat via de chef. Dat is vaak niet praktisch. Het is dan beter ze direct contact te laten hebben, horizontale communicatie dus. Dit heet een passerelle. Dat overleg moet dan wel in de geest van hun chef zijn. Een passerelle is tegenwoordig heel gangbaar.



#### Steile en platte organisatie

Een bedrijf met weinig hiërarchische lagen heet een platte organisatie, een bedrijf met veel hiërarchische lagen een steile organisatie. Bij een steile organisatie neemt de kans op storingen toe. Daarnaast zal het bedrijf trager reageren op ontwikkelingen.



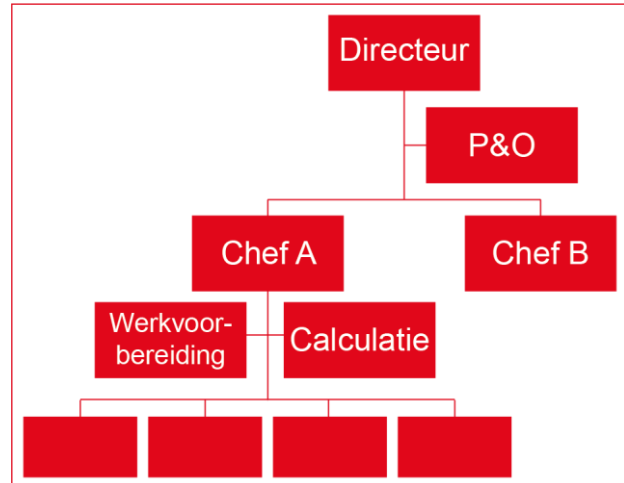
## Lijn- en staforganisatie

In een lijn- en staforganisatie zijn er naast lijnfunctionarissen ook staffunctionarissen of stafafdelingen. Zij geven advies aan de lijnfunctionaris die boven hen staat.

Stafafdelingen moeten hun plannen altijd voorleggen aan de directe chef. Hij geeft leiding aan de uitvoering en hij is ook verantwoordelijk. De staf is verantwoordelijk voor de kwaliteit van de adviezen.

Stafafdelingen mogen zich niet bemoeien met de ondergeschikten van de leider of met andere leiders.

Naast staf functies zijn er soms ook hulpfuncties. Deze zijn ondersteunend, bijvoorbeeld Administratie of Onderhoud. Ze worden getekend als lijnfuncties.



| Voordelen lijn- en staforganisatie  | Nadelen lijn- en staforganisatie  |
|---|---|
| Specialistische informatie voor lijnmanagers  | Soms veel afstand met het 'echte werk' → adviezen te theoretisch  |
| Lijnmanager minder zwaarbelast en kan dus aan meer mensen leidinggeven → platte(re) organisatie | Neiging staffunctionaris zich met ondergeschikten van de leiding te bemoeien → risico van tegenstrijdige opdrachten |

## Projectorganisatie

Projectorganisaties zijn bedoeld voor complexe problemen in een organisatie die meerdere afdelingen betreffen (bijvoorbeeld introductie nieuw product).

Hierbij wordt een projectgroep ingesteld met daarin de deskundigen vanuit verschillende afdelingen die voorstellen moet doen om het probleem op te lossen; zij blijven ook deels met hun oude werk bezig. Zo'n projectorganisatie is meestal tijdelijk van kracht. De projectleider is verantwoordelijk voor de voortgang en de kwaliteit van het werk van de projectgroep.

Voorwaarden om een projectgroep te laten slagen, zijn:

- duidelijke doelstellingen;
- duidelijke taken en bevoegdheden; de projectgroepen mogen lijnmanagers niet voor de voeten lopen
- aanstellen van een projectleider die let op kwaliteit, kosten en voortgang van het project';
- evenwichtige samenstelling qua deskundigheid (zorgen dat er voldoende kwaliteit aanwezig is om het probleem op te lossen).

## 4.2 Bedrijfskolom

Andere modellen zijn er voor het productieproces (input – transformatieproces – output) en voor het oplossen van problemen. In het laatste geval stel je het probleem centraal. Rondom het probleem zet je factoren als macht, escalatie, reflectievermogen, kennis en kunde, identificatie, regels, afhankelijkheid en tijdsdruk die de oplossing van het probleem beïnvloeden.

Een derde model is de bedrijfskolom, waarin staat via welke weg het product gaat: van oerproducent tot consument. Bijvoorbeeld de volgende reeks voor het vervaardigen van brood: boer – graanhandel – vervoer – meelfabriek – bakker. Welke productiefasen kun je onderscheiden?

## Bedrijfsregels en procedures

Op je werk gelden tal van regels (normen). Een groot aantal regels staat nergens te lezen, dat zijn de ongeschreven regels. Vaak zijn het fatsoensregels (bijvoorbeeld dat je je jas aan de kapstok hangt als je binnenkomt, dat je niet met volle mond praat, dat je luistert als iemand je iets een uitlegt).

Daarnaast zijn er wettelijke regels waaraan de werkgever en de werknemers zich moeten houden (zoals de Arbeidsomstandighedenwet en de Arbeidstijdenwet). Deze staan in het Burgerlijk Wetboek beschreven.

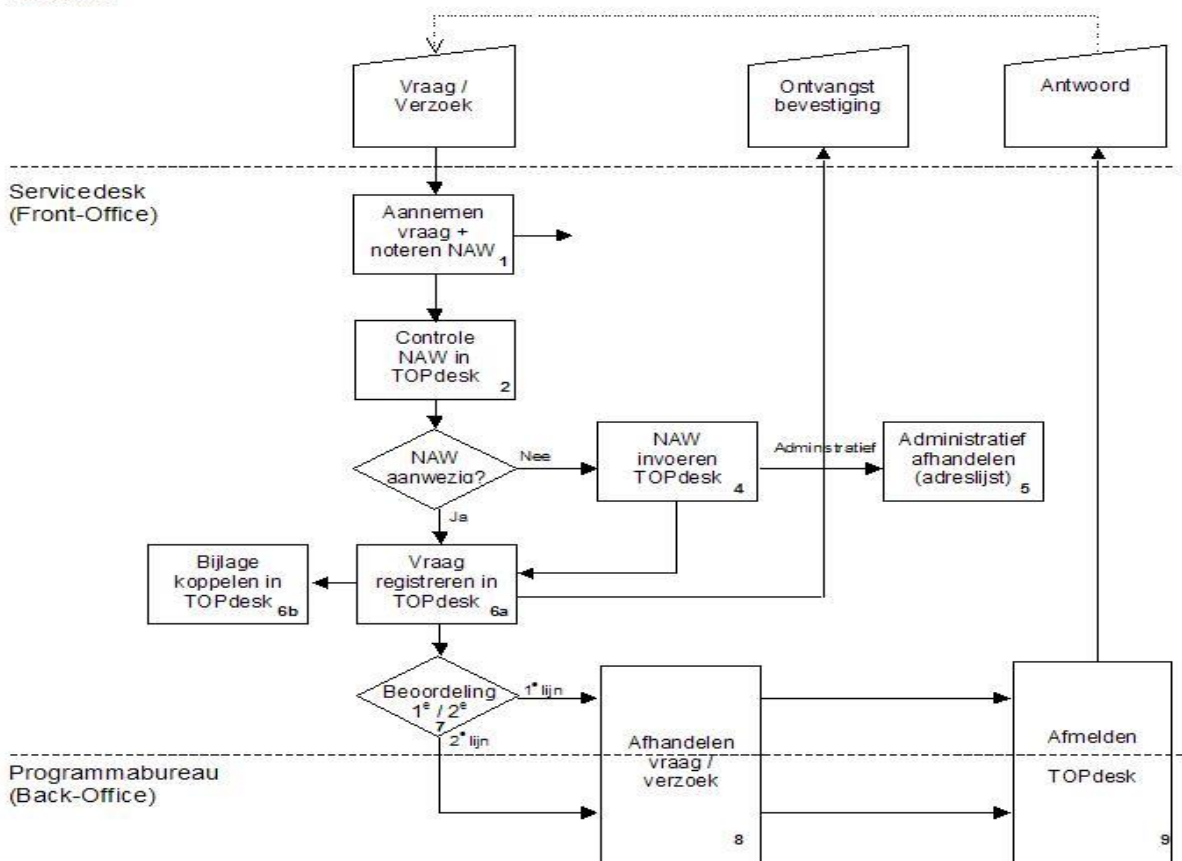
Vervolgens zijn er allerlei mondelinge en schriftelijke regels die voor jouw werk gelden. Bijvoorbeeld over wat je allemaal moet doen als er een nieuwe opdracht binnenkomt of aan welke veiligheidsregels je je op jouw werk moet houden.

Een procedure is een reeks instructies die op volgorde moet worden uitgevoerd. De term procedure wordt in de informatica vaak gebruikt, en omvat dan zowel het begrip functie als subroutine. Soms ook wordt de term gebruikt als synoniem voor subroutine.

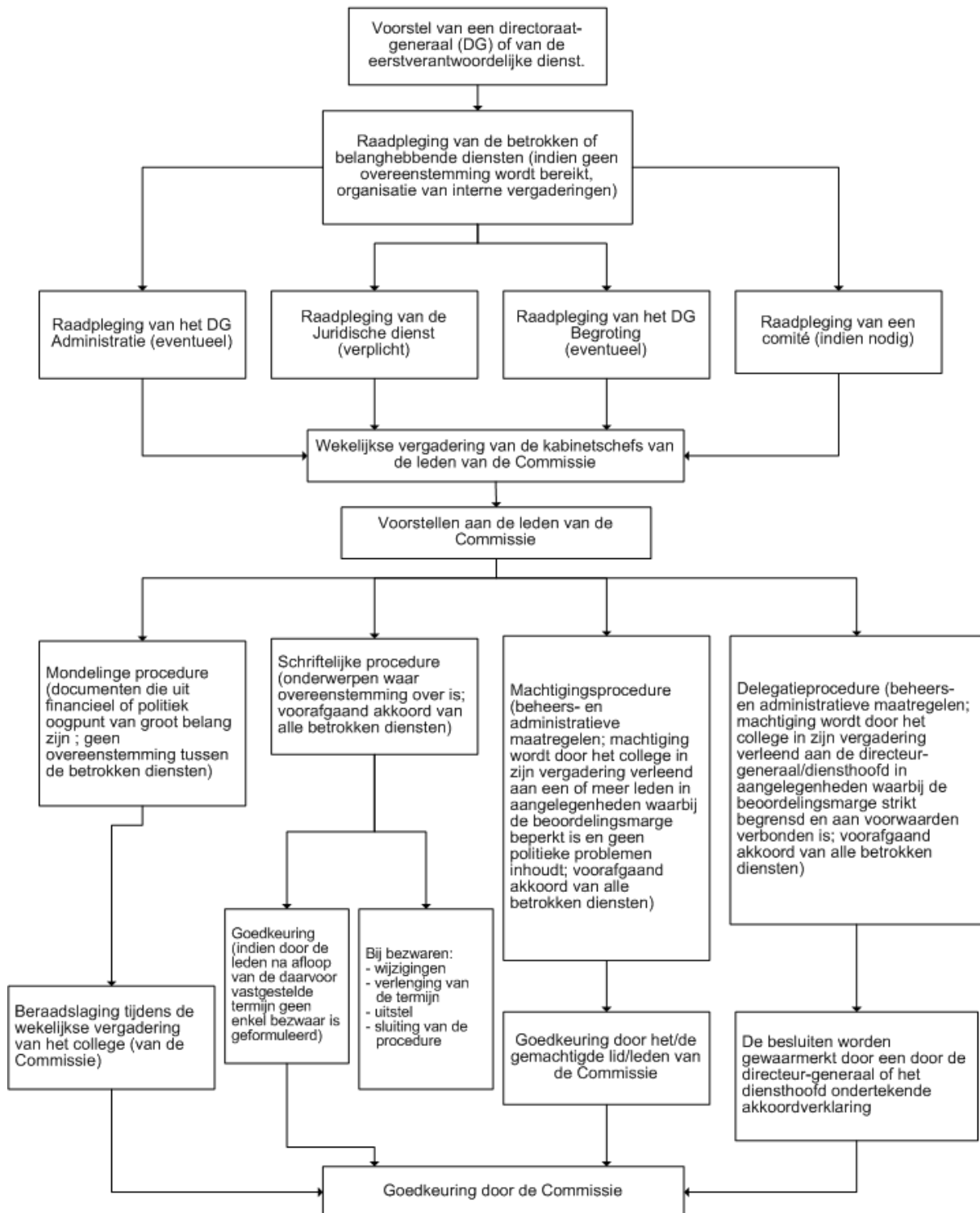
Veel taken in bedrijven en organisaties moeten volgens standaardprocedures worden uitgevoerd. Zulke procedures kunnen bijvoorbeeld zijn vastgelegd in ISO9001-documentatie. De standaardnaam voor dergelijke procedures is Standard Operating Procedures (SOP's). Meer gedetailleerde handelingen worden meestal beschreven in een werkinstructie.

Procedures kunnen onderdeel zijn van een proces of een gedetailleerde beschrijving van een proces zijn (zie de voorbeelden hierna).

Gebruiker



## Procedure voor de tenuitvoerlegging van een wetsvoorstel bij de Commissie.



### 4.3 Functionerings- en beoordelingsgesprekken

Bij zowel beoordelings- als functioneringsgesprekken wordt personeel beoordeeld. Voordat wordt ingegaan op de verschillen tussen deze vormen van personeelsbeoordeling, komen eerst het 'wat' en 'hoe' aan de orde.

Personeelsbeoordeling is te zien als een meetproces, waarbij er aan de hand van een menselijk oordeel uitspraken worden gedaan over prestaties, werkgedrag en eigenschappen van werknemers in een organisatie. Bij prestaties kun je denken aan aantallen gemaakte werkstukken, bij werkgedrag aan op tijd komen en klantvriendelijkheid en bij eigenschappen aan motivatie en leiderschapskwaliteiten.

Personeelsbeoordeling wordt niet zomaar voor de aardigheid gedaan, er zijn verschillende doelen mogelijk. Ook zijn er verschillende beoordelaars mogelijk en verschillende frequenties. Ten slotte is het voor een organisatie van belang om te weten wat er wordt beoordeeld en op welke manier (procedure).

In principe behelst een beoordelingssysteem dus vijf componenten: doelen, soorten beoordelaars, beoordelingsfrequentie, wat wordt er beoordeeld en hoe wordt het beoordeeld.

### 4.4 Doelstellingen van personeelsbeoordeling

Er is niet een eenduidig doel aan te geven van personeelsbeoordeling. Het hangt ook af of het gaat om een functioneringsgesprek of een beoordelingsgesprek.

De volgende doelstellingen kom je in de praktijk tegen:

- verbeteren van prestaties;
- optimaal benutten van de capaciteiten van medewerkers;
- verbeteren van de werkomstandigheden;
- vaststellen van de noodzaak tot of de wenselijkheid van om-, her- en bijscholing;
- toetsen van het opleidingsbeleid;
- bepalen van promotie, overplaatsing, ontslag en dergelijke;
- verbeteren van de relatie tussen chef en medewerkers;
- verbeteren van de werksfeer;
- leggen van de basis voor personeelsplanning;
- vaststellen van het salaris.

Deze doelen verschillen zowel per organisatie als per afdeling binnen een organisatie. In beoordelingsgesprekken zal de organisatie centraal staan en het functioneren van de medewerker daarin, in een functioneringsgesprek staat de medewerker centraal.

#### Wie beoordeelt?

In een organisatie kan door verschillende mensen worden beoordeeld. Aangezien beoordelen mensenwerk is, is niet elk oordeel even betrouwbaar.

Hierna volgt een aantal typen beoordelaars met hun voor- en nadelen.

- 1 *Beoordeling door de directe chef.* Voordeel is dat de directe chef zicht heeft op de werkzaamheden en de inzet van de werknemer, nadeel is dat de beoordeling gekleurd kan zijn.
- 2 *Beoordeling door de chef van een andere afdeling.* Voordeel is dat deze persoon minder bevooroordeeld zal zijn ten aanzien van de medewerker. Hij zal echter minder goed op de hoogte zijn van de werkzaamheden en de inzet. Soms wordt de beoordeling uitgevoerd met de directe chef, waarbij de chef van de andere afdeling erop toeziet dat sympathieën en antipathieën niet een te grote rol gaan spelen.

- 3 *Beoordeling door de hoogste chef.* Voordeel en nadeel onder punt 2 gelden ook voor de hoogste chef. Extra nadeel kan zijn dat een hoogste leidinggevende het belang van de organisatie voorop laat staan.
- 4 *Beoordeling door collega's.* Het voordeel is dat je door verschillende personen wordt beoordeeld (afhankelijk van het aantal collega's), zodat de beoordeling een hogere betrouwbaarheid heeft. Nadelen zijn dat je niet altijd alles tegen collega's kunt zeggen (je moet met hen samenwerken) en dat een goede beoordeling van een collega je eigen positie kan schaden (denk aan promotie).
- 5 *Beoordeling door ondergeschikten.* Beoordeling door ondergeschikten komt zelden voor, omdat er meestal vanuit het management een weerstand tegen is. Iets vergelijkbaars zie je wel steeds vaker in het onderwijs en bij cursussen. Via evaluaties wordt het werk van de docent beoordeeld. Wanneer een leidinggevende wordt beoordeeld door de ondergeschikten heeft dat als voordeel dat hij wordt beoordeeld door diegenen die direct te maken hebben met zijn leidinggevende capaciteiten. Nadeel is dat een leidinggevende zich erg ongemakkelijk kan gaan voelen als de beoordeling niet positief uitpakt ('wie heeft zich negatief over mij uitgelaten?') of dat de medewerkers zich niet kritisch durven uitlaten over hun chef.
- 6 *Zelfbeoordeling.* Zelfbeoordeling wordt vaak toegepast in combinatie met de beoordeling door de directe chef. Wanneer zelfbeoordelingen worden gebruikt in een gesprek gaat het meestal om een functioneringsgesprek. Je eigen beoordeling en de beoordeling van de chef worden dan naast elkaar gelegd en over gediscussieerd. Voordeel is dat ook de eigen waarnemingen, motivatie en inzichten aan bod komen. Het nadeel is dat het heel lastig is om jezelf te beoordelen.

Aangezien beoordelen mensenwerk is, is het zaak om een beoordeling niet op te hangen aan één oordeel. Daarnaast is het van belang dat iemand die anderen gaat beoordelen, ook leert hoe je moet beoordelen, welke valkuilen er zijn en hoe je die kunt vermijden. Kortom: beoordelen is niet iets wat je zomaar door iemand kunt laten doen. Er kan voor de betrokken medewerker een hoop vanaf hangen.

### Hoe vaak beoordelen?

In de praktijk komen beoordelingsronden van één keer per jaar het meest voor. Vaak geeft ook de cao enkele richtlijnen voor de beoordelingsfrequentie. In veel bedrijven zit er tussen twee beoordelingen een vaste periode. Als deze perioden te lang zijn, is de kans groot dat je alleen op het laatste deel van de periode wordt beoordeeld (de rest ligt niet meer zo vers in het geheugen). Een andere mogelijkheid is om te beoordelen als de situatie daar om vraagt, bijvoorbeeld als er bij een vorige beoordeling verbeterpunten zijn vastgesteld die binnen een bepaald tijdsbestek moeten worden geëvalueerd. De organisatie zal daar wel een keuze in moeten maken, ook voor de duidelijkheid richting de medewerker. Dus of één formele beoordelingsronde per jaar of (korte) gesprekken op onregelmatige tijdstippen.

### Wat wordt beoordeeld?

Beoordelen is te zien als een meetproces. Er zijn drie aspecten die kunnen worden gemeten:

- 1 *Resultaten.* Bij de beoordeling op resultaten wordt gekeken naar de kwaliteit en de kwantiteit van het werk. Om dit op een zo objectief mogelijke wijze te kunnen doen, kan er worden gewerkt met taakafspraken. Op die manier is het voor de medewerker ook duidelijk wat er van hem wordt verwacht.
- 2 *Werkgedrag.* Naast direct waarneembare resultaten speelt ook het werkgedrag een belangrijke rol bij de beoordeling. Onder werkgedrag kun je zaken verstaan als op tijd komen, werktempo, bereidheid tot extra inspanning, klantgerichtheid, bereidheid om anderen te helpen, enzovoort.
- 3 *Persoonskenmerken.* Persoonskenmerken zijn eigenschappen die bij een persoon horen, zoals flexibiliteit, doorzettingsvermogen en nauwgezetheid. Omdat het moeilijk is om dit soort kenmerken van jezelf te veranderen en omdat het vaak abstracte termen betreft, kun je beter worden beoordeeld op resultaten en werkgedrag. Vaak zijn ook de persoonskenmerken interpretaties van werkgedrag. Aangezien het de interpretaties zijn van een ander, kan het zijn dat de beoordeelde een heel ander beeld heeft van

een persoonskenmerk (Wat is nu precies doorzettingsvermogen? Hoe weet je of iemand dat heeft?).

Wanneer er gebruik wordt gemaakt van beoordelingsformulieren, zie je vaak dat beoordelaars bij abstracte termen als flexibel en leiderschapskwaliteiten op de gemiddelde score gaat zitten.

### Hoe wordt er beoordeeld?

Mensen zijn geen objectieve waarnemers. Iemand die een ander gaat beoordelen, zal vooral letten op de dingen waar hij zelf veel waarde aan hecht. Ook is het zo dat zaken die in het recente verleden zijn gebeurd, veel verser in het geheugen liggen dan dingen die al een halfjaar eerder zijn gebeurd, waardoor de beoordeling eigenlijk alleen de laatste maanden betreft.

Iemand die personeelsbeoordeling in zijn takenpakket heeft, zal dus moeten proberen om dat zo objectief mogelijk te doen. Ook is het van belang dat de verschillende medewerkers op eenzelfde manier worden beoordeeld. Een formulier kan dan een goed hulpmiddel zijn.

## 4.5 Beoordelingsfouten

Zoals al diverse keren is aangegeven, is beoordelen mensenwerk en mensen maken fouten. Hierna volgt een overzicht van de meest gemaakte fouten.

- 1 *Halo/Horn-fout* ('stralenkrans' en 'duivelshoortjes'). Bij deze fout gaat het om het uitstralingseffect dat het oordeel over een bepaald aspect van het werkgedrag of persoonskenmerk heeft op het oordeel van andere aspecten. Zo kan een positieve en/of negatieve beoordeling van een aspect een positieve en/of negatieve uitstraling hebben op de beoordeling van een ander aspect.
- 2 *Zelf als norm*. Bij deze fout verheft de beoordelaar eigen kenmerken, gedragingen of vaardigheden tot norm. Er zal dan onvoldoende rekening worden gehouden met de werkervaring en de opleiding van degene die wordt beoordeeld. De beoordeling zal dan lager uitvallen.
- 3 *Projectie*. Bij projectie zien mensen bij anderen signalen die wijzen op eigenschappen die ze bij zichzelf herkennen en afkeuren. Dit werkt door in het oordeel.
- 4 *Generalisatie*. Op grond van één of enkele waarnemingen wordt een algehele conclusie getrokken. Dit kan worden versterkt door vooroordelen of stereotypen die op generalisatie zijn gebaseerd ('dikke mensen zijn gezellig', 'bril dragers zijn verstrooid', 'vrouwen zijn emotioneler').
- 5 *Centrale-tendentiefout*. Deze fout heeft te maken met het invullen van beoordelingsformulieren. Men heeft angst om extreem te oordelen en vult dus gemiddelde scores in. Deze angst heeft ermee te maken dat men bij negatieve oordelen de kans loopt in de verdediging te moeten gaan en bij positieve oordelen er een kans is dat de beoordeelde naast zijn schoenen gaat lopen. Deze fout wordt ook gemaakt bij zelfbeoordeling (je kunt toch niet over jezelf zeggen dat je ergens heel goed in bent en je loopt het risico dat je baas op dat punt anders oordeelt).

Hoewel in de praktijk de termen beoordelingsgesprek en functioneringsgesprek vaak door elkaar worden gebruikt, zijn het verschillende gesprekken. Bij een beoordelingsgesprek staat het belang van het bedrijf voorop en wordt de werknemer beoordeeld om te kijken wat deze persoon waard is voor het bedrijf. Bij een functioneringsgesprek gaat het om de werknemer zelf en hoe deze persoon zijn functioneren kan verbeteren.

Een beoordelingsgesprek is een veel formeler gesprek dan een functioneringsgesprek, met mogelijke gevolgen (wel of geen salarisverhoging, wel of geen bonus, enzovoort). Bij een beoordelingsgesprek wordt er achteromgekeken en daar word je op afgerekend, bij een functioneringsgesprek kijk je achterom en vervolgens vooruit (wat kan beter?).

Het volgende schema geeft een overzicht van de verschillen.

| Functioneringsgesprek                | Beoordelingsgesprek                                  |
|--------------------------------------|--|
| Medewerker staat centraal            | Bedrijf staat centraal                               |
| Gericht op toekomst                  | Gericht op verleden                                  |
| Geen directe gevolgen                | Kan directe gevolgen hebben (aanstelling of salaris) |
| Verslag niet verplicht, wel raadzaam | Verslag verplicht                                    |
| Gesprek tweezijdig                   | Gesprek eenzijdig                                    |

Omdat een functioneringsgesprek tot doel heeft iemand beter te laten functioneren, is het belangrijk dat de medewerker ook zijn zegje durft te doen. Als er aan een functioneringsgesprek consequenties zijn verbonden, zal een medewerker minder snel iets zeggen dat in zijn nadeel kan uitpakken.

In de ideale situatie volgt een beoordelingsgesprek op een functioneringsgesprek, ofwel: iemand wordt eerst beoordeeld om te kijken wat er beter kan en op welke manier en vervolgens wordt de persoon beoordeeld op de dingen die in het functioneringsgesprek zijn afgesproken.

Wanneer er van het gesprek een verslag is gemaakt, heeft dat alleen rechtsgeldigheid als het door de medewerker is ondertekend. Er zijn twee manieren van ondertekenen: tekenen voor akkoord en tekenen voor gezien. In het laatste geval geef je aan dat je het verslag hebt gelezen, maar dat je het niet eens bent met de inhoud.

Verder is het belangrijk dat iemand zich kan voorbereiden op een beoordelingsgesprek of functioneringsgesprek. Dus ruim van tevoren een uitnodiging en een agenda!

|   |                      |                              |
|---|----------------------|------------------------------|
| <b>Beoordelingsformulier</b>  |                      |                              |
| Naam:   |                      |                              |
| Datum in dienst:  |                      |                              |
| Naam leidinggevende:  |                      |                              |
| <b>Resultaten in de functie-uitoefening</b>                                   |                      |                              |
| <b>Criteria</b>   | <b>Beoordeling</b>   | <b>Afspraken/opmerkingen</b> |
| <b>Kennis</b>   |                      |                              |
| Realiseert hoge productiviteit.   | S / O / V / G        |                              |
| Verzorgt wervende presentaties.   | S / O / V / G        |                              |
| Leverd kwaliteit.   | S / O / V / G        |                              |
| Komt gemaakte afspraken na.   | S / O / V / G        |                              |
| Werkt nauwkeurig, maakt weinig fouten.  | S / O / V / G        |                              |
| Blijft goed op de hoogte van ontwikkelingen binnen de branche.                | S / O / V / G        |                              |
| Is bereid tot het volgen van cursussen.                                       | S / O / V / G        |                              |
| Heeft inzicht in de wensen en verwachtingen van klanten.                      | S / O / V / G        |                              |
| <b>Houding/instelling</b>   |                      |                              |
| Is betrokken.   | S / O / V / G        |                              |
| Is zelfstandig.   | S / O / V / G        |                              |
| Kan goed in teamverband werken.   | S / O / V / G        |                              |
| Is stressbestendig.   | S / O / V / G        |                              |
| Heeft een goed gevoel voor verhoudingen.                                      | S / O / V / G        |                              |
| Stimuleert collega's tot (het hebben en houden van) een positieve instelling. | S / O / V / G        |                              |
| Voldoet aan de wensen en verwachtingen van klanten.                           | S / O / V / G        |                              |
| Deelt actief kennis met anderen binnen het bedrijf.                           | S / O / V / G        |                              |
| <b>Vaardigheden</b>   |                      |                              |
| Kan goed prioriteiten stellen.  | S / O / V / G        |                              |
| Is besluitvaardig.  | S / O / V / G        |                              |
| Is klantgericht in denken en doen.  | S / O / V / G        |                              |
| Toont voldoende initiatief.   | S / O / V / G        |                              |
| Zet zich in om vaardigheid op te voeren.                                      | S / O / V / G        |                              |
| Beheerst goede mondelinge vaardigheden.                                       | S / O / V / G        |                              |
| Beheerst goede schriftelijke vaardigheden.                                    | S / O / V / G        |                              |
| Kan werkzaamheden goed structureren.  | S / O / V / G        |                              |
| <b>Algehele beoordeling</b>   | <b>S / O / V / G</b> |                              |
| Overige opmerkingen leidinggevende:   |                      |                              |
| Overige opmerkingen van de medewerker:  |                      |                              |
| Afspraken:  |                      |                              |



| <b>Formulier functioneringsgesprek</b>   |             |
|--|-------------|
| Naam medewerker:   |             |
| Functie:   |             |
| Afdeling:  |             |
| Datum vorig functioneringsgesprek:   |             |
| Verslag opgesteld door:  |             |
| A Over welke kennis en vaardigheden beschikt de medewerker om de functie goed uit te kunnen oefenen?   |             |
| B Zijn er factoren die goed functioneren kunnen belemmeren? Welke zijn dit? Hoe kunnen deze worden verbeterd?  |             |
| C Wordt de medewerker op de een of andere manier gehinderd in zijn werk door zijn leeftijd?  |             |
| D Welke wijzigingen heeft de functie het afgelopen jaar ondergaan?   |             |
| E Welke afspraken uit het vorige functioneringsgesprek zijn nagekomen en welke niet betreffende kennis en vaardigheden?  |             |
| F Voldoet de begeleiding van de leidinggevende? Welke verbeteringen zijn wenselijk?  |             |
| G Hoe is de samenwerking met collega's binnen en buiten de afdeling?   |             |
| H Voldoet de huidige werkplek op het gebied van arbo-omstandigheden, zoals veiligheidsvoorzieningen, huisvesting, meubilair, verlichting, apparatuur, hulpmiddelen? Welke verbeteringen zijn noodzakelijk dan wel wenselijk of aan vervanging toe? |             |
| I Hoe wordt de collegiale sfeer ervaren, zowel binnen de afdeling als binnen het bedrijf als geheel? Spelen er conflicten? Zo ja, welke en hoe kunnen die worden opgelost?   |             |
| J Heeft de medewerker het afgelopen jaar verzuimd als gevolg van ziekte? Was er sprake van een relatie met het werk? Zo ja, welke suggesties zijn er ter verbetering?  |             |
| K Welke afspraken uit het vorige functioneringsgesprek zijn nagekomen over werkomstandigheden en welke niet? Zo niet, waarom niet?   |             |
| L Welke uitdagingen en groeimogelijkheden biedt de huidige functie?  |             |
| M Welke opleidingen en trainingen zijn er het afgelopen jaar gevolgd? Welke zouden dit jaar gevolgd kunnen en willen worden?   |             |
| N Hoelang wil de medewerker nog in dezelfde functie blijven werken?  |             |
| O Voor welke andere functies komt de medewerker nu of in de toekomst in aanmerking?  |             |
| P Wat is er nodig om eventuele ambities van de werknemer te realiseren? Wat wordt er daarvan verwacht van de leidinggevende, het bedrijf en de werknemer zelf?   |             |
| Q Is de medewerker voldoende op de hoogte van de ontwikkelingen van het bedrijf en in de branche in zijn algemeenheid? Zijn er op dit gebied verbeteringen wenselijk? Zo ja, welke?  |             |
| R Welke afspraken zijn er uit het vorige functioneringsgesprek betreffende de ambities en toekomst nagekomen en welke niet? Wat is hiervan de reden?   |             |
| S Overige opmerkingen en samenvatting van de gemaakte afspraken.   |             |
| Datum volgend functioneringsgesprek:   |             |
| Voor akkoord verslag:  |             |
| Leidinggevende:  | Medewerker: |

### Vastlegging punten

- 1 Welke onderdelen voor het uitvoeren van de functie moeten aandacht krijgen in de komende periode?
- 2 Geplande activiteiten voor de komende periode.
- 3 Persoonlijke doelstellingen

Er zal een vervolgesprek plaatsvinden op:

Datum:

Handtekening leidinggevende

Handtekening medewerker:

## 4.6 SWOT-analyse

Een SWOT-analyse wordt vaak gemaakt als onderdeel van een ondernemingsplan of marketingplan. De methode wordt ook gebruikt voor andersoortige analyses, zoals de positie van een afdeling op de interne 'markt' binnen een organisatie. Je zou een persoonlijke SWOT-analyse kunnen maken van je carrièremogelijkheden en positie op de arbeidsmarkt.

De sterke en zwakke punten betreffen de kenmerken van de organisatie of het product ten opzichte van de concurrentie. De kansen en bedreigingen betreffen ontwikkelingen, gebeurtenissen en invloeden in de markt, waar de organisatie of het product mee te maken heeft.

► SWOT = sterkte-zwakteanalyse + marktanalyse

### Voorbeeld SWOT-analyse

*Sterkten* zijn bijvoorbeeld:

- middelen, kennis en vaardigheden die beter zijn dan gemiddeld;
- groot marktaandeel;
- goed imago of grote naamsbekendheid.

*Zwakten* zijn bijvoorbeeld:

- middelen, kennis en vaardigheden die slechter zijn dan gemiddeld;
- slecht of beschadigd imago;
- te hoge kosten en daardoor een lage marge.

*Kansen* zijn bijvoorbeeld:

- nieuwe klanten of nieuwe behoeften bij klanten;
- problemen bij de concurrentie;
- verplaatsen van productie naar een lagelonenland;
- nieuwe markten door internationale verdragen of landen die toetreden tot de Europese Unie (EU).

*Bedreigingen* zijn bijvoorbeeld:

- nieuwe concurrenten, nieuwe producten van concurrenten, nieuwe substituten;
- veroudering van het product door technische, economische of maatschappelijke ontwikkelingen;
- economische recessie;
- nadelige veranderingen in wet- en regelgeving.

Betrek verschillende deskundigen binnen en buiten de organisatie bij het maken van de SWOT-analyse. Denk aan een verkoper (die de wensen van de klanten kent), een ingenieur (die mogelijkheden ziet om nieuwe producten te ontwikkelen), iemand van de klantenservice (die

problemen met de huidige producten kent) en de controller (die de financiële ontwikkelingen kent), enzovoort.

Een goede marktanalyse past in een kader: 'er ligt een duidelijke link met de strategie en de plannen'. Als het plan is om boerenkaas in Tilburg te introduceren, dan is de kans 'toenemende belangstelling voor biologische producten in Nederland' te algemeen.

Het begrip 'SWOT-analyse' klinkt mooier dan het is. Er ligt nauwelijks theorie aan ten grondslag. Het is een gezond-verstandmethode die veel ruimte laat voor improvisatie, blinde vlekken, vaagheid en bluf. Probeer daarom de beweringen en de selectie van elementen zo veel mogelijk te objectiveren. Het gaat niet om interne opvattingen en stokpaardjes, maar om ontwikkelingen in de markt en voorkeuren van klanten. Een goed SWOT-onderzoek is klantgericht. Laat daarom een klant- of marktonderzoek doen of betrek klanten bij de analyse.

## SWOT-analyse





## 5 Opdracht 3: Gezondheid en veiligheid

### Doel

Je kunt beschrijven hoe je zorgt voor de gezondheid, veiligheid en leefbaarheid van jezelf en van je (werk)omgeving. Je kunt dit in concrete acties omzetten. (O2.4)

| Inhoud       | Toelichting en criteria   | Aanwijzingen (A) en suggesties (S)  |
|--------------|---|---|
| Veiligheid   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Noem enkele voor jouw werk belangrijke arboregels en beschrijf hoe deze worden nageleefd</li> <li>Beschrijf persoonlijke beschermingsmiddelen (PBM's) in jouw werk.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>(A)</b> Beschrijf minimaal drie arboregels en geef aan hoe deze op jouw werkplek worden gehanteerd.</li> <li><b>(A)</b> Beschrijf een of meer persoonlijke beschermingsmiddelen die van toepassing zijn op jouw werk.</li> <li><b>(A)</b> Voeg een getuigschrift van je mogelijk gevolgde bhv-opleiding of EHBO/AED-opleiding toe.</li> </ul> |
| Gezondheid   | Beschrijf wat een gezonde leefwijze is en wat jij daar zelf aan doet.   | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>(A)</b> Beschrijf wat je doet om optimaal inzetbaar te zijn in je werk.</li> <li><b>(A)</b> Beschrijf hoe je voorkomt dat je ziek wordt van je werk.</li> <li><b>(S)</b> Benoem hoe je zorgt dat je gezond blijft (sporten, persoonlijke verzorging, gezond eten en dergelijke).</li> </ul>   |
| Leefbaarheid | Benoem knelpunten op het gebied van leefmilieu op je werkplek of studieplek. Maak met collega's of medestudenten een voorstel voor verbetering van de leefbaarheid.   | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>(A)</b> Benoem minstens twee actiepunten die je werkplek of studieplek kunnen verbeteren.</li> <li><b>(A)</b> Beschrijf de acties concreet en benoem wie deze uitvoert en wanneer ze klaar zijn.</li> <li><b>(S)</b> Voeg eventueel een bewijs toe van de door jou uitgevoerde actie(s).</li> </ul>   |

## Leesstof

### 5.1 Hygiënemaatregelen in de praktijk, een voorbeeld uit de tandtechniek

#### Persoonlijke hygiëne/veiligheid

- 1 Niet eten en drinken op de werkplek
- 2 Schone werkkleding
- 3 Nagels kort en schoon
- 4 Lang haar op een staart
- 5 Geen ringen, armbanden, horloges en dergelijke

#### Handhygiëne (wassen: waarmee, wanneer en hoe)

- 1 Voor en na de toiletgang
- 2 Na niezen en hoesten met hand voor de mond
- 3 Voor het eten
- 4 Voor en na contact met de patiënt
- 5 Wasbewegingen maken zodat er ook tussen de vingers en onder de nagels wordt schoongemaakt en de polsen worden mee gewassen
- 6 Desinfecterende zeep
- 7 Kraan die je kunt bedienen zonder dat je de kraan met je handen hoeft aan te raken
- 8 Papieren handdoekjes

#### Handschoenen (wanneer aan, wanneer uit, wanneer vervangen)

- 1 Werken met de afdruk
- 2 Werken met reparaties
- 3 Werken met schadelijke stoffen als monomeer
- 4 Vervangen als handschoenen vochtig zijn geworden
- 5 Vervangen als ze beschadigd zijn
- 6 Niet met vervuilde handschoenen aan rondlopen en bijvoorbeeld de telefoon opnemen
- 7 Werken met patiënt

#### Wondjes en infecties (aan de handen, wat doe je als je ze hebt en als je ze krijgt)

- 1 Goed laten doorbloeden (vuil eruit)
- 2 Daarna ontsmetten en afdekken
- 3 Handschoenen aantrekken over de pleister
- 4 Niet afdekken als er nog vuil inzit
- 5 Bij schaafwonden alleen de huid rondom de wond desinfecteren, wond zelf afdekken met nat gaas zodat de wond openblijft (vuil eruit!)
- 6 Diepe snijwonden dichtplakken met een zwaluwstaartpleister, indien nodig laten hechten

#### Omgaan met bloed besmette producten (hoe voorkom je besmetting?)

- 1 Aanvangsbesmetting verkleinen door afdruk af te spoelen en te desinfecteren
- 2 Handschoenen aan en mondkapje op.
- 3 Tafel waar afdrukken zijn uitgepakt desinfecteren voor je er andere dingen opzet
- 4 Dagelijks drukpannen schoonmaken en droog wegzetten
- 5 Ultrasoon dagelijks reinigen

## Hygiëne ruimte en instrumenten

- 1 Vloeren?
- 2 Tafels?
- 3 Drukpannen?
- 4 Puimsteenbakken?
- 5 Keuken?

## Veiligheid

Hoe is het op je werk gesteld met:

- 1 de verlichting?
- 2 de stoelen?
- 3 de werktafels?
- 4 de klimaatbeheersing?
- 5 stof?
- 6 gehoorbescherming?
- 7 handschoenen?
- 8 mondkapjes?
- 9 bereikbaarheid nooduitgang?
- 10 oogwasfles/oogspoelkraan?
- 11 bereikbaarheid EHBO-doos?
- 12 brandblussers/branddeken?
- 13 toegankelijkheid gehandicapten?

Kun je omgaan met brandblussers, branddekens en oogspoelkranen? Worden er op het werk ontruimingsoefeningen gehouden? Wordt de inhoud van de EHBO-doos goed bijgehouden?

## 5.2 Kwaliteitssysteem

Een definitie van kwaliteit is de volgende: 'Net iets meer dan voldoen aan de steeds toenemende uitgesproken en vanzelfsprekende verwachtingen van de interne en de externe klant waar te kunnen maken'. Hiervoor is een systematische aanpak nodig. Van een bedrijf dat op een systematische manier invulling geeft aan kwaliteit, kan worden gezegd dat het in het bezit is van een 'kwaliteitssysteem', ook wel 'kwaliteitszorgsysteem' genoemd.

Net als met het begrip 'kwaliteit' is het met het begrip 'kwaliteitssysteem' zo, dat er veel over wordt gesproken, en er veel definities van in omloop zijn. Een definitie die zeer bruikbaar is om de verschillende aspecten van een kwaliteitssysteem uit te leggen, is:

Een georganiseerde zorgvuldigheid van samenwerken

Om systematisch kwaliteit te kunnen leveren, zal een bedrijf van tevoren moeten nadenken hoe die kwaliteit kan worden bereikt. Er zullen werkafspraken en procesvolgorden moeten worden vastgesteld. Er zullen mensen met de juiste opleiding, ervaring en passie moeten worden ingezet. De juiste machines met de juiste hulpmiddelen zullen aanwezig moeten zijn. En ga zo maar door! Een bedrijf zal met andere woorden zijn zaken zó moeten organiseren dat het leveren van kwaliteit mogelijk wordt gemaakt. En omdat kwaliteit een bewegend doel is ('steeds toenemende [...] verwachtingen') moet een bedrijf zijn zaken ook nog eens flexibel organiseren.

Tijdens het werken met de netjes georganiseerde machines, werkafspraken, enzovoort, zal iedereen zijn best moeten doen om daarmee ook de door het bedrijf gewenste kwaliteit te bereiken. Iedereen moet dus zorgvuldig omgaan met die voorwaarden om kwaliteit te leveren. Deze zorgvuldigheid moet door iedereen in acht worden genomen. Maar dat moet niet leiden tot het schoonvegen van eigen

straatjes, of het 'over de muur gooien' van zaken. Het is namelijk de bedoeling om als bedrijf kwaliteit te leveren, en iedereen moet daar gezamenlijk aan meewerken. Of, zoals Philips dat eens treffend in een personeelsadvertentie verwoordde: 'Kwaliteit maak je niet alleen, maar wel zelf'.

### 5.3 Cirkel van Deming

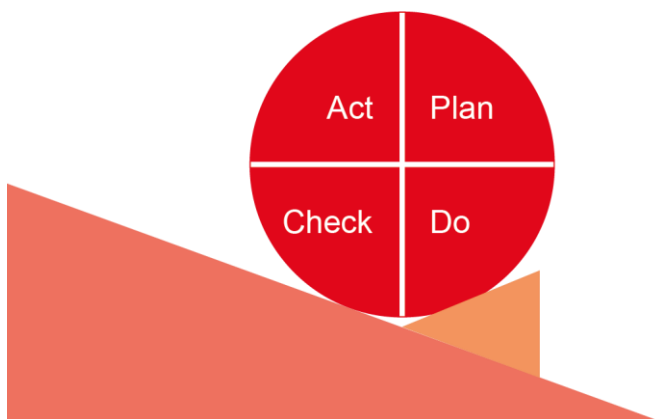
Nu geeft de hiervoor gegeven definitie wel aan welke aspecten relevant zijn in een kwaliteitssysteem, maar maakt niet duidelijk hoe dat handen en voeten kan worden gegeven. Zonder op een bedrijfsspecifieke invulling in te gaan, is het mogelijk de manier van invulling aan een kwaliteitssysteem te verduidelijken. W. Edwards Deming heeft daarvoor de Deming-cirkel bedacht.

De Deming-cirkel laat zien dat er in een bedrijf vier soorten activiteiten nodig zijn:

- 1 *Plan*. Bedenk van tevoren welke producten of diensten geleverd zullen gaan worden, en op welke wijze deze moeten worden gemaakt. Deze activiteit is dus een belangrijk deel van dat wat hiervoor is beschreven bij het organiseren.
- 2 *Do*. Voer uit wat er bij *Plan* is bedacht (zorgvuldig samenwerken).
- 3 *Check*. Verifieer geregeld of dat wat er bij *Plan* is bedacht ook daadwerkelijk in *Do* heeft plaatsgevonden. Als dat niet het geval is, onderzoek dan waardoor dat komt (bijvoorbeeld: te ambitieuze bewerkingstijden, te weinig of verkeerde machines, meer klanten en op andere tijden dan verwacht, veranderde klantenwensen). Samen met de volgende activiteit is deze activiteit het gedeelte van het organiseren dat niet in *Plan* zit (het flexibel zijn).
- 4 *Act*. Doe iets met de constatering uit *Check* (bijvoorbeeld in een directiebeoordeling); het is immers niet zinvol om alleen maar te constateren dat iets niet is gegaan zoals gedacht, zonder daarbij na te gaan of dat in de toekomst kan worden vermeden. Dat betekent dat er wijzigingen in *Plan* (ofwel in het organiseren) moeten worden aangebracht.



Niet voor niets is de Deming-cirkel een cirkel: na de besluitvorming van *Act*, zal er opnieuw ge-*Plan*-d moeten worden (lees: aanpassingen bedacht worden), waarna dit wordt uitgevoerd, de haalbaarheid gecheckt en acties daarop ondernomen. Om die dynamiek zichtbaar te maken, kan de Deming-cirkel tegen een heuvel worden gezet.





De heuvel staat voor een steeds betere kwaliteit, ofwel het steeds beter voldoen aan steeds toenemende verwachtingen van klanten. Door de Deming-cirkel steeds maar weer te doorlopen, kan de kwaliteitsheuvel worden beklommen.

Het plaatje laat tevens een wig onder de Deming-cirkel zien. Deze wig is een zeer relevant deel van een goed kwaliteitssysteem: hij voorkomt immers dat de cirkel weer van de kwaliteitsheuvel afrolt. De wig symboliseert de kwaliteitsborging, ofwel het minimumkwaliteitsniveau dat een bedrijf op zeker moment wil halen. De borgingswig heeft dus een sterke binding met *Plan*, wanneer afspraken over de werkwijze worden gemaakt. Het is, zoals in het plaatje goed opvalt, erg belangrijk de borgingswig geregeld 'mee te trekken' met de Deming-cirkel, omdat anders het effect ervan verdwijnt.

Door continu en in alle aspecten van de bedrijfsvoering met de ideeën van de Deming-cirkel-op-de-heuvel te werken, werkt een bedrijf systematisch aan kwaliteit. Het voldoet dan aan alle criteria uit de definitie van een kwaliteitssysteem.



## 6 Opdracht 4: Eigen ontwikkeling (leren leren)

### Doel

Je kunt leerdoelen benoemen en een beeld geven over je eigen ontwikkeling in relatie tot deze leerdoelen. (O1)

| Inhoud                         | Toelichting en criteria  | Aanwijzingen (A) en suggesties (S)  |
|--------------------------------|--|---|
| Leerdoelen en uitwerking       | Je geeft elk halfjaar aan welke leerdoelen je kiest, die je belangrijk vindt voor jezelf. Deze leerdoelen hebben betrekking op je vaktechnische ontwikkeling of op je persoonlijke ontwikkeling (eventueel aan de hand van je Quicksan). | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>(A)</b> Maak een doel SMART.</li> <li>• <b>(A)</b> Beschrijf kort waarom dit doel belangrijk voor je is.</li> <li>• <b>(S)</b> Kies een doel waaraan je nú wilt werken, of waarmee je al bezig bent.</li> <li>• <b>(S)</b> Deze leerdoelen kunnen betrekking hebben op je werkplek, je positie (binnen het team), situaties waar je tegenaan loopt of je rechten en de zichtbare en onzichtbare regels. (Zie de Quicksan.)</li> </ul> |
| Actieplan                      | Je geeft aan op welke wijze je de leerdoelen wilt gaan verwezenlijken.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>(A)</b> Beschrijf de planning voor het werken aan je leerdoelen: wat ga je doen om je doel te bereiken en wanneer heb je het bereikt?</li> </ul>  |
| Weergave van de leerervaringen | Je beschrijft wat het werken aan je leerdoelen je heeft opgeleverd en hoe je verder wilt gaan. Kortom: de evaluatie van je leerdoelen.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>(A)</b> Geef antwoord op de vraag: wat leer je en wat kom je tegen (bijvoorbeeld weerstand of inzichten).</li> <li>• <b>(A)</b> Noem de acties die je hebt ondernomen.</li> </ul>   |
| Resultaat                      | Je geeft in het kort weer of en hoe je je doel hebt behaald.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>(A)</b> Geef praktijkvoorbeelden waaruit blijkt dat je je doel (of een deel ervan) hebt behaald.</li> <li>• <b>(A)</b> Geef aan of en hoe je verder gaat met het behalen van je leerdoel.</li> </ul>  |

Deze opdracht valt mogelijk voor een deel samen met een opdracht uit je takenboek (vooral planning). Voeg een kopie van die afgetekende taak toe aan je portfolio.

| <b>Doel</b><br>Wat wil ik bereikt (geleerd) hebben? | <b>Actie</b><br>Wat ga ik daarvoor <i>doen</i> ? | <b>Resultaat</b><br>Hoe kun je zien dat mijn <i>doel</i> behaald is? | <b>Tijd</b><br>Wanneer is het doel behaald? |
|---|--|--|---|
| 1   |  |  |   |
| 2   |  |  |   |
| 3   |  |  |   |



## Leesstof

### 6.1 SMART-doelen

Om goed het effect van je inspanningen te kunnen zien, is het belangrijk dat je je doel zo duidelijk mogelijk vaststelt. Beperking in de omvang van het doel en in de daarvoor te gebruiken tijd is nodig om een doel ook te kunnen behalen (en daarna weer een volgend doel te kunnen stellen).

Doelstellingen worden vaak te vaag en vrijblijvend geformuleerd als wensen, intenties of goede voornemens. Om succesvol leiding te geven, moet je je doelen zo veel mogelijk SMART stellen. SMART staat voor:

- Specifiek
- Meetbaar
- Acceptabel
- Realistisch
- Tijdgebonden

Een SMART-doelstelling is richtinggevend: ze geeft aan wat je wilt bereiken en stuurt het gedrag van je medewerkers en van jezelf. Bovendien wordt aangegeven welke resultaten wanneer moeten worden bereikt. Door een doelstelling SMART te formuleren, is de kans groter dat er in de praktijk iets van terechtkomt.

#### Specifiek

Omschrijf het doel duidelijk en concreet. Het moet een waarneembare actie, gedrag of resultaat zijn waaraan een getal, bedrag, percentage of ander kwantitatief gegeven verbonden is.

Een vage doelstelling ('we moeten klantvriendelijker worden') is vaak niet meer dan de wens om de huidige situatie te verlaten (veel klagende klanten). Een échte doelstelling moet dan nog worden bedacht.

Een heldere doelstelling geeft antwoord op de zes w-vragen:

- Wat willen we bereiken?
- Wie zijn erbij betrokken?
- Waar gaan we het doen?
- Wanneer gebeurt het?
- Welke delen van de doelstelling zijn essentieel?
- Waarom willen we dit doel bereiken?

De betrokkenen moeten een duidelijk verband zien tussen de doelstelling en de activiteiten die van ze wordt gevraagd. Naarmate de doelstelling preciezer is geformuleerd, wordt het gemakkelijker er invulling aan te geven.

#### Meetbaar

Hoeveel gaan we doen? Hoe kunnen we dat meten? Er moet een systeem, methode of procedure zijn om te bepalen in welke mate het doel op een bepaald moment is bereikt.

Wat is er af als het af is? Een SMART-doel moet je kunnen zien, horen, proeven, ruiken of voelen.

Een SMART-doelstelling is normerend: het is een maat voor de kwaliteit van de te leveren inspanningen. Doe zo mogelijk een nulmeting, om de startsituatie te bepalen.

## Acceptabel

Is er draagvlak voor wat we doen? Is het in overeenstemming met het beleid en de doelstellingen van de organisatie? Zijn de betrokkenen bereid zich te verbinden aan de doelstelling?

Als je een SMART-doel voor jezelf stelt, dan is het voldoende dat je het zelf accepteert. Maar wanneer je als leidinggevende een doel voor een groep mensen stelt, dan is het belangrijk dat er draagvlak voor is. De medewerkers moeten het willen, anders wordt het doel niet gehaald of beklijft de verandering niet.

Je kunt het draagvlak vergroten door mensen actief te betrekken bij het kiezen en formuleren van de doelstelling. Het is belangrijk ze daarbij daadwerkelijk inspraak te geven. Vooral kortetermijndoelen moeten zo laag mogelijk in de organisatie worden bepaald.

Soms wordt de 'A' in SMART ook wel uitgelegd als 'Aanwijsbaar'. Daarmee wordt bedoeld dat duidelijk moet zijn wie wat moet doen om het doel te bereiken.

En een andere uitleg voor de 'A' is 'Activerend' of 'Actiegericht': de doelstelling moet uitnodigen tot actie en energie losmaken. De doelstelling moet positief geformuleerd zijn. Er moet een actieplan zijn. Maar let erop dat een SMART-doel een bepaald resultaat voorschrijft, niet een inspanning.

## Realistisch

Is het doel haalbaar? Is er een uitvoerbaar plan met aanvaardbare inspanningen? Kunnen de betrokkenen de gevraagde resultaten daadwerkelijk beïnvloeden? Hebben ze voldoende knowhow, capaciteit, middelen en bevoegdheden? Dit is belangrijk, want een onbereikbaar doel motiveert mensen niet.

'Een droom wordt een doel wanneer actie wordt ondernomen om het te realiseren.' – Bo Bennett

Een te gemakkelijk doel is ook niet interessant, omdat het mensen niet uitdaagt en geen bevrediging oplevert. Het best is doelen te stellen die net boven het niveau van de persoon of de organisatie liggen en die ongeveer 50% kans van slagen hebben. Als mensen het gevoel hebben dat ze iets extra's moeten doen om het doel te realiseren, dan voelen ze zich trots en dat geeft energie voor nieuwe doelen. Een SMART-doel moet worden gezien als een project, niet als een taak. Durf een uitdaging aan te gaan!

Een doelstelling kan onrealistisch zijn, als hij op een te laag niveau in de organisatie wordt opgelegd. Bijvoorbeeld: 'de winst in één jaar met 20% verhogen' is geen goede doelstelling voor de verkoopafdeling. Winst is een integraal resultaat van het hele bedrijf.

Een realistische doelstelling moet rekening houden met de praktijk. In geen enkele organisatie kunnen mensen 100% aan één doel werken. Er zijn altijd andere activiteiten, onverwachte gebeurtenissen en afleidingen. Moeilijk bereikbare doelstellingen kun je opsplitsen in kleinere haalbare subdoelstellingen. De tussentijdse resultaten geven telkens nieuwe energie.

Soms wordt de 'R' in SMART ook wel uitgelegd als 'Relevant'. Een haalbare en zinvolle doelstelling is motiverend en maakt energie los.

## Tijdgebonden

Wanneer beginnen we met de activiteiten? Wanneer zijn we klaar? Wanneer is het doel bereikt?

Een SMART-doelstelling heeft een duidelijke startdatum en einddatum. Vooral kortetermijndoelen moeten SMART zijn. Bij langetermijndoelen is dat niet altijd mogelijk.

Goede voorbeelden zijn:

- Dit jaar wil ik 20 studiepunten van mijn managementopleiding halen.
- Over vijf jaar wil ik projectmanager zijn, verantwoordelijk voor ict-projecten van € 100.000 tot € 1.000.000.
- De winst moet volgend jaar 30% hoger zijn dan die van vorig jaar.

Slechte voorbeelden zijn:

- Ik wil een leuke baan (niet specifiek, niet meetbaar, niet tijdgebonden).
- We worden de beste in onze markt (niet meetbaar, niet tijdgebonden).
- Om de arbeidsparticipatie te bevorderen, moeten mensen terugkeren in het arbeidsproces en langer werken (Koningin Beatrix, Troonrede 2004).

### Is SMART slim?

De beroemde toespraak 'I have a dream' van Dr. Martin Luther King was niet SMART (want niet meetbaar, niet tijdgebonden). Maar het was wel een briljante toespraak: zeer inspirerend en activerend.

Wie het onbekende wil verkennen, kan niet specifiek zijn. Meetbare resultaten leiden tot calculerend gedrag. Acceptabele doelen zijn niet confronterend. Realistische doelen zijn niet ambitieus.

Tijdgebonden doelen hebben een beperkte houdbaarheid.

SMART is een nuttige checklist voor alledaagse doelstellingen bij studie en werk. Maar het legt ook beperkingen op die zeer waardevolle doelstellingen uitsluiten. Laat SMART geen doel op zich zijn.

### Toepassingen SMART

Je kunt SMART-doelstellingen opnemen in:

- een opdracht die je als leidinggevende aan medewerker(s) geeft;
- een projectplan;
- een ondernemingsplan;
- een marketingplan: een SMART-follow-up na een SWOT-analyse.
- Ook bij het stellen van persoonlijke doelen op het gebied van opleiding, carrière, timemanagement en dergelijke is het goed om SMART te zijn. Denk bijvoorbeeld aan de doelen in je Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP).

## 6.2 Je eigen leerstijl

Iedereen heeft een persoonlijke leerstijl, dat wil zeggen: een manier van omgaan met leerstof en leeractiviteiten. Er zijn bijvoorbeeld mensen die het fijn vinden om te leren door veel vragen te stellen. Anderen zijn echte doeners: zij willen het liefst meteen met iets aan de slag.

### Is het nuttig om je leerstijl te kennen?

Veel mensen die deelnemen aan een test over leerstijlen, denken op dat moment voor het eerst over hun manier van leren. Het is niet zozeer belangrijk in welk hokje je wordt ingedeeld (doener, denker, enzovoort), maar het is wel nuttig dat je voortaan jezelf kunt observeren terwijl je leert ('Hee, nu ben ik echt alleen maar aan het rationaliseren. Misschien moet ik eens wat meer experimenteren, zoals mijn buurman Jeroen tijdens de workshop. Dat is dan ook een echte doener. Laat ik eens ...'). Dan kun je variëren in je stijlen en haal je meer uit je opleiding of training.

De ene leerstijl is niet beter dan de andere. Wel leent de ene stijl zich beter voor de ene dan voor de andere leersituatie. Dit verklaart bijvoorbeeld waarom sommige mensen niet op hun best zijn in een klassikale situatie, maar wel tot hun recht komen tijdens een practicum.

## 6.3 Leerstijlen van Kolb

De *Learning Style Inventory* (LSI), ontwikkeld door David Kolb, is een van de eerste en meest gebruikte modellen voor leerstijlen in het onderwijs en management.

Marjolein Berings onderzoekt leerstijlen als promovendus aan de Universiteit van Tilburg: 'Met name oudere mensen denken dat ze uitgeleerd zijn. Door na te denken over de vragenlijsten die ik ze laat invullen, komen ze erachter dat ze nog wel degelijk leren. Ze worden enthousiast en gaan meer energie steken in het leren van dingen. Dit nut kan het invullen van een vragenlijst dus hebben.'

Deelnemers aan de test vullen lijsten in met statements als: ik leer het best door:

- persoonlijke relaties;
- te observeren;
- rationeel te denken;
- dingen uit te proberen.

De deelnemers moeten vervolgens op een vierpuntsschaal opschrijven wat het meest en het minst op hen van toepassing is.

Deze stijlen komen volgens Kolb overeen met fasen in het leerproces, oftewel de leercirkel. De leerstijlen die Kolb onderscheidt, zijn kwadranten in deze leercirkel. In de cirkel staan dus zowel de verschillende fasen in een leerproces, als de verschillende typen die iemand kan zijn.

- 1 *Bezinner*. De bezinner kijkt hoe anderen een probleem aanpakken en denkt eerst na voordat hij iets doet. Hij ziet veel oplossingen, omdat hij een probleem vanuit veel standpunten kan bekijken. Daardoor neemt hij beslissingen soms traag.
- 2 *Denker*. De denker is goed in logisch denken en redeneren. Hij probeert algemene regels te ontdekken en leert het liefst uit boeken. Het is belangrijker dat ideeën logisch zijn, dan dat ze praktisch uitvoerbaar zijn.
- 3 *Beslisser*. De beslisser plant een taak en voert die uit. Hij is niet zo geïnteresseerd in theorieën. Hij doet het goed in conventionele intelligentietesten. Hij houdt zich liever bezig met technische problemen dan met mensen.
- 4 *Doener*. De doener houdt van experimenteren en lost problemen op door iets uit te proberen. Hij past zich goed aan nieuwe situaties aan. Soms kan een doener drammerig overkomen in zijn dadendrang.

## 6.4 Leerstijlen en onderwijsmethoden

Leraren en trainers kunnen hun voordeel doen bij het begrijpen van de leerstijl van studenten. Ze kunnen de leerstof zo aanbieden dat de student of cursist er iets mee kan. Een beslisser wil vooral het praktische nut begrijpen van de leerstof die hij krijgt aangeboden. Een denker vraagt om intellectuele uitdagingen: wat is het verband van de leerstof met de kennis die hij al heeft? De doener springt graag in het diepe van een praktische opdracht en houdt van experimenteren in bijvoorbeeld rollenspellen. De bezinner hoort of ziet graag verschillende visies op een probleem.

Kolb is van mening dat onderwijs vaak te beperkt is in het gebruik van leermethoden. Hierdoor krijgen studenten alleen les volgens de stijl die past bij hun vakgebied of volgens de stijl die de docent het gemakkelijkst vindt. Kolb vindt dat iedereen alle stijlen zou moeten beheersen.



Een paar praktische tips aan de hand van vier leerstijlen die corresponderen met de fasen in het model van Kolb.

|   |   |
|---|---|
| <p><b>Doener</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ga een directe ervaring opdoen.</li> <li>• Los een probleem op.</li> <li>• Spring in het diepe met een uitdagende taak.</li> </ul>  | <p><b>Bezinner</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maak vooraf een plan.</li> <li>• Neem de tijd voor lastige beslissingen.</li> <li>• Neem de tijd om je ervaringen te overdenken.</li> </ul> |
| <p><b>Denker / theoreticus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zoek goed gestructureerde leermiddelen.</li> <li>• Zoek verbanden met kennis die je al hebt.</li> <li>• Zoek intellectuele uitdagingen.</li> <li>• Bestudeer theoretische concepten, modellen en systemen.</li> </ul> | <p><b>Beslisser / pragmaticus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zoek naar verbanden tussen de leerstof en je werk.</li> <li>• Richt je op praktische zaken.</li> </ul>                       |

## 6.5 Reflecteren, wat is dat eigenlijk?

Reflecteren is een belangrijke competentie en een veelgebruikte term. Wanneer je ‘googelt’ op de term reflecteren geeft dat maar liefst 247.000 resultaten; er wordt blijkbaar veel gereflecteerd. Ook in hbo-opleidingen wordt van je verwacht dat je kunt reflecteren en bijvoorbeeld reflectieverslagen schrijft voor je portfolio. In de hbo-opleidingen SPH en MWD is reflectie een kerncompetentie.

### Definitie reflecteren

Er zijn veel verschillende definities van reflectie. Bij de meeste draait het om het terugkijken op eigen ervaringen om daarvan te kunnen leren.



Reflecteren betekent dat je jezelf een spiegel voorhoudt om zo stil te staan bij hoe je bijvoorbeeld werkt, welke keuzen je daarbinnen maakt, welke vaardigheden je inzet en hoe dat voelt.

Er zijn drie vormen van reflectie:

- 1 *Reflecteren op persoonlijk functioneren.* Daarbij sta je vooral stil bij wie jij bent, wat je motivatie en je doelen zijn. Deze vorm van reflectie kan je helpen bij je persoonlijkheidsontwikkeling.
- 2 *Reflecteren op beroepsmatig handelen.* Deze vorm van reflecteren richt zich vooral op het methodisch handelen. Je kunt zo onderzoeken wat het effect is van de methoden die jij inzet.
- 3 *Reflecteren op persoonlijk beroepsmatig handelen in de maatschappelijke context.* Bij deze vorm van reflecteren kijk je ook naar de context van jouw functioneren en handelen. Hierbij vraag je je af wat het effect is op de omgeving, de maatschappij en in hoeverre jij hier verantwoordelijk voor bent.

Deze drie vormen van reflectie zijn niet altijd zo duidelijk van elkaar te onderscheiden; de ene hangt nauw samen met de andere. Het draait bij reflectie in elk geval altijd om *jou*.

## Jijzelf als middelpunt

Bij reflecteren onderzoek je je manier van handelen, maar ook hoe je reageert op bepaalde situaties en hoe dat voelt. Dat laatste, je *gevoel*, is een thema waarbij je uitgebreid stil moet staan in je manier van reflecteren. Vaak reageren we uit een eerste impuls op een situatie. Dat betekent dat je niet eerst nadenkt voor je iets doet, maar handelt op basis van je eigen emoties. Ook kan het zijn dat je werkt vanuit vooringenomen standpunten of overtuigingen zonder dat je dit zelf in de gaten hebt. Je gaat er bijvoorbeeld vanuit dat een collega met wie je samenwerkt iets niet kan, en zonder er echt over na te denken heb je zijn taken daarom overgenomen.

Door te reflecteren:

- vergroot je je zelfkennis;
- ben je je bewust van de emoties die in bepaalde situaties bij jou een rol spelen;
- krijg je inzicht in hoe je daarnaar handelt.

## Reflecteren is een manier van leren

Leren kan op veel verschillende manieren. Veel mensen associëren leren met studeren uit boeken. Dit is kennisleren. Maar er zijn nog meer vormen van leren.

Bij kennisleren gaat het dus om het opnemen van informatie en het leggen van verbanden.

*Vaardigheidsleren* gaat om het verbeteren van acties. *Houdingsleren* gaat om het inzicht in eigen gedrag. Normen en waarden worden ontwikkeld, de omgang met anderen wordt onderzocht.

Reflecteren is een vorm van *houdingsleren*; het is een manier om over jezelf te leren. Het kan je bijvoorbeeld helpen om een Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP) te maken. Door te reflecteren weet je wie je bent, wat je motiveert, wat je gemakkelijk afgaat en waar nog uitdagingen voor jou liggen. Reflectie kan je daarom helpen ontwikkeldoelen binnen het POP op te stellen. Het is een houding die veel studenten die van het mbo naar het hbo overstappen vaak lastig vinden om aan te leren.

## Hoe moet je reflecteren?

Niet iedereen kan van nature gemakkelijk reflecteren. Sommige mensen geven bijvoorbeeld de voorkeur aan het kennisleren. Zij vinden het leuker om met theorieën bezig te zijn dan met hun eigen houding. Welke manier van leren jij vooral zult gebruiken, is afhankelijk van je eigen leerstijl.

Door een *leerstijltest* te doen kun je achterhalen welke leerstijl bij jou hoort. Zo weet je of je een *doener*, *bezinner*, *denker* of *beslisser* bent.

De bezinner is iemand die graag gebruikmaakt van reflectie. Hanteer je meestal een andere leerstijl, dan zul je minder snel reflecteren. Het is in zo'n geval belangrijk om er heel bewust mee bezig te zijn. Dit kan door er een vast moment voor in je agenda te prikken of het reflecteren systematisch en methodisch aan te pakken. In veel hbo-opleidingen wordt daarom gewerkt met het *STARR-model*. Dit staat voor: **S**ituatie – **T**aak – **A**ctie – **R**esultaat – **R**eflectie.

De STARR-methode werkt als volgt. Je beschrijft een concrete situatie en geeft daarbij aan wat jouw taak of rol hierbij is. Dan beschrijf je welke acties je hebt ondernomen en wat hiervan het resultaat is. Tot slot doe je de werkelijke reflectie. Het is hierbij wel belangrijk eerst onderzoek te doen, dat wil zeggen jezelf vragen te stellen, voordat je conclusies trekt voor een volgende, vergelijkbare situatie.

Bij sollicitatiegesprekken en ook bij het schrijven van sollicitatiebrieven wordt het STARR-model veel gebruikt. De nadruk op de laatste R van reflectie komt daarbij soms te vervallen, en dan wordt er wel gesproken van de STAR-methode. Het is belangrijk om open vragen te stellen, want open vragen geven ruimte voor onderzoek. Het zijn geen vragen die je alleen maar met ja of nee kunt beantwoorden. Open vragen beginnen meestal met Wat, Waar, Wanneer, Waarom en Hoe.

## Reflecteren is niet hetzelfde als evalueren

Het gaat er bij reflecteren dus om steeds terug te kijken op, en jezelf vragen te stellen over hoe jij aan het werk bent en wat daar de achtergronden van zijn. Het gaat er dan niet zozeer om of je het werk

goed of juist niet goed hebt gedaan. Dat is evalueren. Het is juist belangrijk het beoordelen (evalueren) van je eigen handelen uit te stellen. Dit geeft ruimte voor zelfonderzoek, waardoor je meer leert over je eigen handelen.

Bij evalueren gaat het ook veel meer om het beoordelen van je voorgenomen werkplan. Iemand die evalueert, vergelijkt de verwachting die hij van tevoren had met de feitelijke gang van zaken. Na reflectie kan evaluatie plaatsvinden. Dan kun je conclusies trekken en doelen stellen voor een volgende keer.

Bij evalueren:

- beoordeel je de resultaten van je acties;
- kijk je welke eventuele storende factoren een rol hebben gespeeld;
- trek je conclusies voor de werkwijze in soortgelijke situaties.

Bij reflecteren:

- omschrijf je de situatie en omgeving;
- onderzoek je je gedrag;
- stel je vragen over je eigen vaardigheden;
- achterhaal je je motivatie of overtuigingen;
- sta je stil bij je identiteit;
- is er oog voor jouw dieperliggende drijfveren.

## 6.6 Zelfreflectie

Zelfreflectie is een speciale vorm van reflecteren. Het verschil is dat je zelfreflectie *zelfstandig* toepast, dat wil zeggen dat je dit op eigen initiatief en alleen doet. Je vergaart op die manier de nodige zelfkennis. Zelfreflectie vraagt daarom wel wat zelfdiscipline. Er is niemand die zegt dat je het moet doen, er is ook niemand die zegt dat je er bijvoorbeeld nog even mee door moet gaan. Toch heeft zelfreflectie ook veel voordelen: je kunt het op elk moment gebruiken en het zorgt ervoor dat je bewust bezig bent met je eigen ontwikkeling. Zelfreflectie kun je even tussendoor doen, of als je op de fiets naar huis rijdt vanuit je werk.

Zelfreflectie is ook mogelijk in de vorm van een *logboek*. Je schrijft je reflectie op papier. Dit vertraagt het denkproces en geeft je tijd om rustig terug te blikken. Binnen hbo-opleidingen wordt vaak ook om een schriftelijke zelfreflectie gevraagd in de vorm van reflectieverslagen.

### Tips voor het reflecteren

Je kunt op elke situatie reflecteren en op elk probleem dat je bezighoudt. Daar kun je veel van leren, maar de valkuil is dat je hierdoor door de bomen het bos niet meer ziet en eindeloos blijft terugkijken. Een ander gevaar is dat je misschien het gevoel hebt dat je eigenlijk wel lekker bezig bent – het werk gaat goed, er is geen kritiek van collega's of je leidinggevende – en dus zie je geen reden om te reflecteren. Toch kan het ook dan heel leerzaam zijn om stil te staan bij jezelf en je manier van handelen.

De volgende tips kunnen je helpen bij het reflecteren:

- Kies een concrete situatie en kijk terug op dat specifieke moment en jouw manier van handelen.
- Reflecteer regelmatig en 'rooster' ten minste één keer per week een reflectiemoment in, liefst op een vast moment.
- Stel jezelf open vragen.
- Stel oordelen over jezelf uit, kijk eerst wat er gebeurde voordat je hier een waarde aan geeft.
- Reflecteer op een methodische manier, bijvoorbeeld door een lijstje vragen te doorlopen of het reflectiemodel te gebruiken.
- Reflecteer niet alleen op probleemsituaties maar ook op succeservaringen.
- Gebruik feedback van anderen om vanuit dat gezichtspunt te reflecteren.

## Hoe toon je bij een sollicitatie aan dat je kunt reflecteren?

Je solliciteert op een functie als maatschappelijk werker. Kunnen reflecteren op je eigen gedrag is een van de vereisten in de functie. Je staat er even bij stil wat dat betekent. Om mensen met emotionele problemen goed te kunnen adviseren, moet je je bewust zijn van je eigen emoties.

Je bent lid van een intervisiegroep van maatschappelijk werkers. Hierin bespreek je met collega's uit andere organisaties elke maand een lastige casus uit de praktijk. Elk jaar stel je voor jezelf een ontwikkelingsplan op en dat bespreek je in de groep.

Dat zet je in je sollicitatiebrief. Je vindt het zelf belangrijk dat je lastige situaties op een prettige en constructieve manier kunt bespreken met je toekomstige collega's. Je besluit hier zelf naar te vragen in een sollicitatiegesprek, als je daarvoor wordt uitgenodigd.

## Voorbeelden

Trainer bedrijfsopleidingen: 'In mijn vak moet ik me blijven ontwikkelen. Anders kan ik anderen niet inspireren dat ook te doen. Regelmatig kijk ik naar mijn sterke en zwakke punten in een persoonlijke SWOT-analyse en stel nieuwe leerdoelen vast.'

Adviseur: 'Omdat ik als extern adviseur altijd de rol heb van iemand die het beter weet, is het juist van belang regelmatig te reflecteren op wat ik doe en hoe ik het doe. Ik krijg ook feedback van klanten, maar zij zien natuurlijk alleen de buitenkant van mij. Aan de binnenkant voel je vaak hoe het echt zit en waar ik me verder in moet ontwikkelen om mijn klanten van een goed advies te voorzien.'

Leraar basisonderwijs: 'Kinderen reageren sterk op mijn gedrag. Mijn klas houdt me in die zin altijd een spiegel voor. Als de sfeer in de groep slechter wordt, moet ik iets mijn gedrag veranderen.

Daarvoor moet ik goed bij mezelf te rade gaan. Een paar lange strandwandelingen later, ben ik veel inzicht en zeker drie leerdoelen rijker.'

## Voorbeelden van vragen over reflectie tijdens het sollicitatiegesprek

- Wat zijn de punten waarop je jezelf het komend jaar wilt verbeteren? Hoe ben je tot die conclusie gekomen?
- Beschrijf een situatie in je werk die je emotioneel raakte. Hoe kwam dat? Was je reactie gepast? Zo nee, wat zou je de volgende keer anders doen?

## Aanbevolen websites

- Reflectiekaarten vergemakkelijken het reflectieproces.
- Op Leren Reflecteren vind je informatie over reflectie en het programma GROW. Dit is een digitale werk- en leeromgeving waar je samen met anderen kunt reflecteren op werkervaringen.
- Op Reflectietools.nl vind je diverse reflectiemethoden.
- Ook als freelancer is het belangrijk te reflecteren op de ontwikkeling van je persoonlijkheid.

## Aanbevolen boeken

- Nijgh, L., *Leren Reflecteren, zelfreflectie voor sociaal-agogische hulpverleners*, Nelissen 2006. Dit boek geeft handvatten voor zelfreflectie aan de hand van je eigen leerstijl en het persoonlijkheidsmodel van Bateson.
- Korthagen, F., Koster, B., Melief, K., Tichelaar, A., *Docenten leren reflecteren*, Nelissen 2002. In dit boek gaan de auteurs in op het belang van reflectie binnen het onderwijs.

## 7 Opdracht 5: Feedback

### Doel

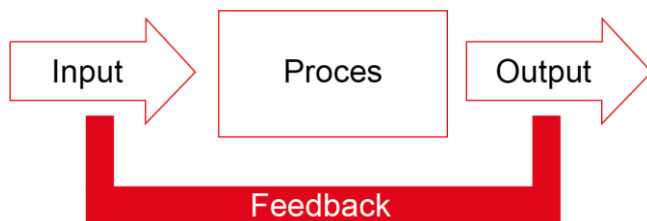
Je kunt gericht mensen (collega's, medecursisten en anderen) om feedback vragen, en kunt met de reacties je voordeel doen voor je leerproces. (O2.2)

| Inhoud          | Toelichting en criteria   | Aanwijzingen (A) en suggesties (S)  |
|-----------------|---|---|
| Feedbackverslag | <p>Je stelt aan vier personen een vraag om feedback op eigen gedrag (over een zelfgekozen onderwerp) te krijgen.</p> <p>Dit onderwerp sluit aan op je leerdoelen of op concrete situaties in je werk.</p> <p>Deze personen zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• een studiegenoot;</li> <li>• een collega;</li> <li>• je praktijkbegeleider;</li> <li>• iemand naar keuze (bijvoorbeeld patiënt of cliënt).</li> </ul> <p>Je vermeldt de feedback in een verslag.</p> <p>Het verslag bevat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de feedbackvraag en de reden waarom deze feedback wordt gevraagd;</li> <li>• de feedback;</li> <li>• overeenkomsten en verschillen in feedback;</li> <li>• eigen conclusies.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>(A)</b> Ga met de feedbackgever in gesprek.</li> <li>• <b>(A)</b> Stel een aantal duidelijke vragen op voor de feedbackgever en vraag door.</li> <li>• <b>(S)</b> Vraag om voorbeelden ter verduidelijking, niet als weerstand.</li> <li>• <b>(A)</b> Beantwoord de volgende vragen in het verslag: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Wat herken je wel of juist niet?</li> <li>– Wat doe je ermee?</li> <li>– Welk nieuw inzicht geeft het je?</li> </ul> </li> </ul> |

## Leesstof

### 7.1 Feedback

Feedback betekent letterlijk terugkoppeling. Deze term kent men zowel in de meet- en regeltechniek als in de communicatieleer. Terugkoppeling of feedback is een proces waarbij de uitkomst (output) van een bewerking (proces) wordt teruggevoerd (feedback) aan de invoer.



Deelnemers aan een gesprek passen als het goed is altijd feedback toe: je laat de ander weten of de inhoud van de boodschap overkomt. Je laat blijken of je:

- de woorden hebt verstaan;
- de boodschap hebt begrepen;
- het gevoel hebt dat er bepaalde fasen worden overgeslagen;
- vindt dat je wel of niet serieus wordt behandeld;
- wel of niet voldoende informatie hebt;
- de kwaliteit van de informatie en de argumentatie voldoende vindt.

Feedback geef je op verbale wijze (met woorden en tussenwerpsels), maar vooral op non-verbale wijze (met lichaamshouding, gebaren, mimiek en intonatie).

### 7.2 Feedback geven

Feedback wordt als term ook gebruikt voor het geven van een boodschap over het gedrag of de prestaties van een ander. Feedback is onmisbaar als je met anderen samenwerkt. Je moet zo nu en dan kunnen zeggen dat het werk van de ander niet in orde is, of juist heel erg goed is. Je stuurt elkaar bij door commentaar te geven. Wie feedback geeft, kan ook feedback terugverwachten. Dat is soms onprettig, maar je leert ermee omgaan als iedereen zich aan de regels houdt.

Geef je leiding, dan is het voor jou extra belangrijk dat je feedback leert geven. Bij elke stijl van leidinggeven pas je feedback vaak toe.

#### Feedback kan positief en negatief zijn

Je denkt bij feedback meteen dat het om iets vervelends gaat, maar feedback geven is ook welgemeende en gerichte complimenten uitdelen. We noemen complimenten ook wel positieve feedback, en de tips ter verbetering negatieve feedback. Mensen leren vaak veel meer van duidelijk commentaar op werk dat ze goed hebben gedaan, dan van kritiek op fouten. Positieve feedback is heel motiverend. Je kunt de ander vragen of je 'in de toekomst nog meer van hetzelfde gedrag mag zien'.

Ook negatieve feedback, mits op de goede manier gegeven, is zinvol. Er is een verschil tussen goed gegeven negatieve feedback en slecht gegeven negatieve feedback. Met de slecht gegeven negatieve feedback kan de ander niets.

## Negatieve feedback geven is moeilijk

Vaak loop je je weken te ergeren aan het gedrag van je collega, terwijl hij zich van geen kwaad bewust is. Hij wil best proberen op te houden met fluiten of zingen en hij wil best een keer koffie voor je halen, als hij maar weet dat je dat wilt! Met goed geplaatste feedback op het goede moment ruim je veel misverstanden uit de weg. Waarom is het zo moeilijk om soepel om te gaan met feedback geven?

### Onzekerheid

Wie feedback moet geven, is vaak onzeker. Je vraagt je af:

- Heb ik het wel goed gezien?
- Is het 'normaal' dat ik me hieraan erger?
- En wat stoort me nu precies?
- Wat vind ik nu verkeerd aan zijn werk?
- Mág ik hier wel iets van zeggen?
- Waarom wil ik er iets van zeggen?
- Wat wil ik daarmee bereiken?
- Hoe kan ik het zeggen zonder dat hij boos wordt?
- Kunnen we na het gesprek nog wel leuk samenwerken?

Dit zijn allemaal vragen die jezelf inderdaad moet stellen voordat je feedback gaat geven. Goede feedback vereist even tijd om na te denken.

Als je het antwoord scherp hebt, probeer je de kritiek zó te brengen dat je gesprekspartner hem begrijpt. Helder geformuleerd en neutraal, zonder beschuldigingen. Er is een formule voor die je daarbij helpt. Hij bestaat uit maar liefst zeven stappen. Als je deze volgt, is het voor de ander gemakkelijker om rustig jouw feedback te ontvangen.

#### Formule voor het geven van feedback

- 1 Beschrijf veranderbaar gedrag.
- 2 Beschrijf concreet en specifiek gedrag dat je zelf hebt gezien of gehoord.
- 3 Gebruik een ik-boodschap.
- 4 Geef aan welk effect dat gedrag op je heeft.
- 5 Laat je gesprekspartner reageren.
- 6 Vraag om het gewenste gedrag.
- 7 Verken samen oplossingen of achtergronden.

### Beschrijf veranderbaar gedrag

Je geeft altijd feedback op iets wat iemand gedaan heeft en niet op hoe hij is. Het heeft weinig zin om tegen iemand te zeggen dat ze altijd zo zit te stotteren, want daar kan ze waarschijnlijk weinig aan doen. Beschrijf alleen gedrag dat iemand kan veranderen. Als iemand tijdens een vergadering zo zacht praat dat jij het niet kunt verstaan, dan kun je daar iets van zeggen. Een rapport waarin belangrijke informatie ontbreekt, kan worden herschreven.

- Kan de ander het gedrag, of het stuk werk dat hij heeft gedaan, veranderen?

### Beschrijf concreet en specifiek gedrag dat je zelf hebt gezien of gehoord

Feedback waarin de woorden 'altijd', 'overall' of 'nooit' in voorkomen, slaat de plank mis. Als iemand tegen jou zegt: 'Jij komt altijd te laat op zakelijke afspraken', kun jij heel gemakkelijk zeggen: 'Nee hoor, gisteren was ik een kwartier te vroeg en moest ik op jou wachten.' Zo loopt de feedback uit op een welles-nietes-ruzie. Terwijl je collega waarschijnlijk baalde van die ene keer dat je op die hele belangrijke afspraak te laat kwam, terwijl je best een trein eerder had kunnen nemen. Je collega moet dus zeggen: 'Ik wil even terugkomen op de afspraak die we gisteren hadden met onze belangrijke

klant X. De klant en ik moesten een kwartier op je wachten.’ Zo is de feedback concreet (een kwartier!) en specifiek (gisteren met klant X).

Een extra regel is dat je het zélf gezien of gehoord moet hebben. Met feedback die je baseert op geklets, of eerlijke vertrouwelijke informatie van anderen, dan maak je meer kapot dan je lief is. Je beschadigt het vertrouwen van je bron. De ander kan het ontkennen en wil meteen weten wie dat dan gezegd heeft.

► Kun je precies beschrijven welk gedrag je heeft gestoord? Heb je dat zelf gezien?

### **Gebruik een ik-boodschap**

Een ik-boodschap is: ‘Ik kan me niet concentreren als ik je hard hoor praten.’ Een jij-boodschap is: ‘Jij praat te hard.’

Een jij-boodschap zegt: jij doet iets fout. Een ik-boodschap zegt: ik zou het graag anders zien. Kunnen we het daar over hebben? Een ik-boodschap nodigt je gesprekspartner uit om begrip op te brengen voor jouw kant van de zaak. Door een jij-boodschap schiet de ander meteen in de verdediging, en gooit er in het ergste geval nog een ‘jij-bak’ overheen: ‘Jij bent een overgevoelig watje!’

► Kun je een feedbackzin bedenken die met ‘ik’ begint?

### **Geef aan welk effect het gedrag van de ander op je heeft**

Laat je gevoel spreken. Dat gaat al veel gemakkelijker als je een ik-boodschap geeft. Het gaat er immers niet om wat die ander nu precies heeft gedaan of nagelaten, maar jij hebt problemen met de gevolgen ervan. Je kunt je niet concentreren, jij maakt je zorgen omdat de klant een kwartier moet wachten, je kunt je eigen planning niet halen, je voelt je niet gewaardeerd, je wilt weten waar de ander nu precies mee bezig is. Kortom: jij hebt iets nodig van de ander en dat moet je kunnen benoemen. Want die ander moet dat weten om empathie te kunnen voelen voor jou en je feedback.

‘Doordat je voor de derde keer te laat kwam, kreeg ik het gevoel dat je het project niet serieus neemt. Daardoor ga ik twijfelen of ik je wel bij het vervolg wil betrekken. Bovendien moest ik me in bochten wringen om te voorkomen dat de klant zou vertrekken. Ik schaamde me.’

Je kunt dus prima zeggen welke gedachten het gedrag van de ander bij jou oproept. Zo kan je collega zich in jouw gevoelens inleven. Maar hier kan je in doorschieten. Je hoeft er niet bij te zeggen:

- ‘Ben je te lui om je bed uit te komen?’
- ‘Denk je dat we dit jaar al genoeg omzet gemaakt hebben?’
- ‘Dacht je dat ik het ook wel alleen kon?’

Dit zijn allemaal zinloze interpretaties waarmee je de sfeer verpest. De ander komt vanzelf wel met een verklaring. En misschien is het nog een goede ook.

► Kun je het gevolg van het gedrag op jou beschrijven, zonder beschuldigingen?

### **Laat je gesprekspartner reageren**

Geef de ander de gelegenheid te reageren. Houd gewoon even je mond, hoe moeilijk dat ook kan zijn in je opwindingsfase. Vraag of de ander je heeft begrepen en of hij zich het voorval hetzelfde herinnert als jij. Is dat niet het geval, licht je boodschap dan toe met aanvullende voorbeelden. Durf om een reactie te vragen: ‘Begrijp je wat ik bedoel?’

► Ben je bereid om naar de reactie van de ander te luisteren?

### **Vraag om het gewenste gedrag**

Je wilt graag dat de ander zijn gedrag verandert. Help hem daarbij door duidelijk te zeggen hoe je het dan wel wilt: ‘Ik zou het fijn vinden om samen naar zakelijke afspraken te gaan, zodat we vooraf een rolverdeling en gespreksstrategie kunnen afspreken. Dan ga ik met meer vertrouwen het gesprek in.’

► Kun je duidelijk vragen wat je van de ander wilt?



## Verken oorzaken en oplossingen

Als je gesprekspartner het met je eens is dat zijn gedrag moet veranderen, of dat hij zijn werk moet herzien, kun je gaan praten over oorzaken en oplossingen. Neem de tijd om te analyseren. Stel open vragen om te verkennen wat de oorzaken van zijn gedrag zijn (huilbaby, onberekenbare auto, onzekerheid over zijn kwaliteiten en een poging om van het project af te komen, angst voor de klant). Zo geef je de ander de ruimte om zijn gedrag toe te lichten. Vul niet in wat je dént dat de ander bedoelt. Maak duidelijk dat je de ander graag wil helpen waar nodig.

Ga jouw oplossing niet opleggen: 'Zo, mooi dat je het me eens bent, dan lijkt het mij het best dat jij het project uitstapt.' Je hebt samen een probleem, dus zoek je sámen naar oplossingen. Je gesprekspartner voelt zich medeverantwoordelijk als je hem zelf vraagt met voorstellen te komen, en zal zich ervoor inzetten afspraken in te lossen.

In deze fase komt het erop aan actief te luisteren. Wat je gesprekspartner zegt biedt immers aanknopingspunten om tot een oplossing te komen.

Je kunt natuurlijk pas deze laatste fase van het gesprek starten als de ander je feedback een beetje heeft laten 'indalen'. Als hij geëmotioneerd is, kun je beter een afspraak maken om de volgende dag verder te praten. Ook moet de ander de feedback accepteren. Als hij je feedback onzin blijft vinden, zul je eerst de vorige stappen nóg een keer langs moeten lopen.

Ben je leidinggevende, dan heb je het gemakkelijker én moeilijker. Gemakkelijker omdat je een opdracht kunt geven als het niet op een andere manier lukt. Moeilijker omdat de eisen die aan feedback van een leidinggevende worden gesteld, hoger zijn. Ben je 'gewoon' collega's, dan zul je het van je overtuigingskracht moeten hebben.

► Ben je bereid om samen met de ander aan oplossingen te werken?

Als je op deze zeven manieren feedback geeft, moet het lukken de ander ervan te overtuigen dat hij zijn gedrag moet veranderen.

## Enkele tips tot slot

- Wacht tot je ergste woede of schrik gezakt is en ga dan pas een feedbackgesprek aan ...
- ... maar wacht niet zo lang dat de ander is vergeten waar je het over hebt.
- Loop de vragen langs en schrijf de antwoorden op als voorbereiding.
- Begin met iets positief en eindig positief zonder de gewenste verandering af te zwakken.
- Vraag meer dan dat je een uitspraak (veroordeling) doet, maar maak er geen 'hang yourself'-vertoning van.
- Neem de ander apart en geef de feedback op een rustige plek (niet in de kantine waar je collega's zitten te lunchen).

De regels voor het geven van feedback zijn dus:

- 1 *Beschrijf concreet gedrag.* Bijvoorbeeld: 'Ik heb je nu drie keer gebeld en je zegt steeds dat je terug zult bellen, maar tot nu toe heb je dat niet gedaan.' Beter dan: 'Je houdt je nooit aan je afspraken.'
- 2 *Vertel erbij wat het je doet.* Bijvoorbeeld: 'Ik krijg dan het gevoel dat alle contact van één kant komt en dat vind ik niet prettig.'
- 3 *Wacht niet te lang.* Feedback is het meest effectief wanneer het betrekking heeft op recent gedrag. Anders kun je de situatie moeilijk nog voor de geest halen.
- 4 *Wees niet uitsluitend negatief.* Neem in je feedback indien mogelijk zowel positieve als negatieve elementen op. Dat voorkomt dat de ander denkt dat hij alleen maar dingen fout doet.
- 5 *Doe suggesties voor verbetering.* Bijvoorbeeld: 'Misschien kunnen we beter afspreken wie de volgende keer zal bellen.'
- 6 *Vraag om een reactie.* Bijvoorbeeld: 'Begrijp ik je zo goed?'
- 7 *Wees zo kort mogelijk.* Formuleer je feedback zo kort en bondig mogelijk. Hoe langer het verhaal is dat je houdt, des te groter de kans dat de ander de essentie ervan mist.

- 8 *Houd rekening met het incasseringsvermogen van de ander.* Ook bij het geven van feedback moet je de middenweg vinden tussen 'eerlijk zeggen wat je denkt' en 'kwetsen'.

## 7.3 Feedback krijgen

### Regels voor het ontvangen van feedback

- 1 *Luister.* Probeer zo open en onbevangen mogelijk te luisteren. Val de ander niet te snel in de rede. Ga niet meteen argumenteren of jezelf verdedigen.
- 2 *Ga na of je de ander goed begrijpt.* Bijvoorbeeld: 'Je bedoelt dat ik ... en dat betekent voor jou ...'
- 3 *Vraag door.* Wanneer de informatie die de ander geeft te algemeen of te vaag is, vraag dan naar verdere concretisering.
- 4 *Accepteren betekent niet dat je het ermee eens bent.* Zeg niet: 'Wat kinderachtig van je', 'Maak je niet zo druk om iets onbenulligs' of 'Kijk jij eerst maar eens naar jezelf'. Je kunt accepteren dat de ander er zo over denkt om daarna je eigen standpunt weer te geven: 'Ik begrijp dat je je eraan ergert, maar voor mij geldt dat ...'
- 5 *Laat eerlijk blijken wat het je doet.* Voor de feedbackgever is het belangrijk om te horen welke betekenis zijn opmerkingen voor jou hebben, hoe ze bij jou aankomen. Reageer niet zo gekwetst dat de ander al snel spijt krijgt van de opmerkingen die hij heeft gemaakt.
- 6 *Bepaal zelf of je je gedrag wilt veranderen.* Die keus moet je wel steeds zelf blijven maken. Ben daar duidelijk over, anders zal de ander automatisch verwachten dat je je zult aanpassen of hij krijgt de indruk dat je er niets van aantrekt.

Idealiter moet je dus:

- *Luisteren.* Richt je op het begrijpen van de feedback. Niet afwijzen, in discussie gaan of defensief reageren.
- *Je begrip toetsen.* Stel vragen om volledig te verduidelijken, vraag bijvoorbeeld om voorbeelden.
- *De gever erkenning bieden.* Toon waardering. De feedback was misschien niet gemakkelijk om te geven.
- *Een keuze maken over wat je gaat doen.* Je kunt actie ondernemen naar aanleiding van de feedback – of niet. Je hebt zelf de keuze.
- *Positief blijven.* Herinner jezelf eraan dat het doel van feedback is om je te helpen leren zodat je in de toekomst beter kunt presteren.

In dat geval levert de feedback het meest op (leereffect/verandering), maar ... in werkelijkheid kun je tot het volgende geneigd zijn:

- *Ontkennen wat er gebeurd is.* Deze reactie gaat vaak gepaard met de eerste schok van de feedback.
- *Emoties tonen.* Overstuur of boos zijn als de boodschap inzinkt.
- *Je acties goedpraten.* Excuses zoeken voor je gedrag.

In dat geval laat je de informatie niet toe en zul je weinig kunnen leren/veranderen.

## 8 Opdracht 6: Beargumenteren van een stelling

### Doel

Je kunt over beroepsgerelateerde onderwerpen een mening vormen en deze mening beargumenteren. (O2.1, O2.2, O2.3)

| Inhoud          | Toelichting en criteria   | Aanwijzingen (A) en suggesties (S)   |
|-----------------|---|--|
| Stelling        | Formuleer een stelling over een actueel item voor jouw beroep. In het kiezen van het onderwerp ben je vrij. De stelling moet wel betrekking hebben op je vakgebied of het handelen als beroepsbeoefenaar. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>(A)</b> De stelling is een kort en bondig geformuleerde zin. Bijvoorbeeld: 'Een oogarts moet geen opticienwerkzaamheden doen.'</li> <li>• <b>(A)</b> Daarna komt er een toelichting, waarin je aangeeft waarom deze stelling van belang is en waarom je gelijk hebt. Gebruik voorbeelden.</li> </ul>   |
| Argumentatie    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschrijf en/of beargumenteer deze stelling in maximaal twee A4'tjes.</li> <li>• Maak een korte beschrijving van een gevoerde discussie.</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>(A)</b> Ten slotte geef je aan wat tegenstanders (zouden kunnen) denken over deze stelling, voorzie hun argumenten van een tegengeluid.</li> <li>• <b>(S)</b> Bespreek je stelling met collega's en de praktijkopleider.</li> <li>• <b>(S)</b> Voer over deze stelling een discussie en beschrijf of en wat deze discussie aan nieuwe inzichten heeft opgeleverd.</li> </ul> |
| Ethisch dilemma | Beschrijf een ethisch dilemma dat voorkomt op je werk; dit is een probleem, vraagstuk of onderwerp waarbij verschillende waarden met elkaar in botsing komen.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>(A)</b> Maak een kort verslag waarin je ook aangeeft wat jouw eigen standpunt in deze kwestie is.</li> </ul>   |

Het uitwerken van deze opdracht kan worden gecombineerd met de onderdelen 'spreken' en 'gesprek voeren' van het vak Nederlands.

## Leesstof

### 8.1 Argumenteren

Hoe overtuig je een ander van je standpunt? Op je werk of tijdens je opleiding zul je vaker te maken krijgen met tegengestelde meningen of opvattingen. Als je een meningsverschil hebt, zul je goede en heldere argumenten moeten hebben om de ander van je gelijk te overtuigen. Argumenteren doe je mondeling in een discussie of schriftelijk in een betoog.

#### Feiten en meningen

In alle gevallen is het belangrijk feiten en meningen van elkaar te onderscheiden. In alle vormen van communicatie worden bepaalde uitspraken gedaan. Denk bijvoorbeeld aan:

- Schiedam is een mooie stad, omdat er oude huizen staan.
- Je kunt het best kleding dragen die niet te veel opvalt.
- Het feest op school is volgende week woensdag.
- Angelo zit op voetbal, omdat hij dat leuk vindt.
- Gisteren heb ik een toets gemaakt bij Nederlands.

Sprekers en schrijvers geven heel vaak hun mening weer alsof het een feit is. Belangrijk is daar doorheen te prikken. Feiten moeten voldoen aan de eisen van betrouwbaarheid en controleerbaarheid.

- 1 *Betrouwbaarheid*. Let op of je informatiebron echt alle feiten vermeldt. Als je het gevoel hebt dat dit niet zo is, kun je er andere informatiebronnen bij zoeken. Kijk kritisch naar materiaal dat afkomstig is van internet. Is het objectief? Is het betrouwbaar?
- 2 *Controleerbaarheid*. Een toehoorder of lezer moet kunnen nagaan of een feit klopt.

#### Stellingen en argumenten

Een stelling is een bepaald standpunt (een feit of mening) waar je het mee eens kunt zijn of niet. Argumenten onderbouwen een stelling of pleiten juist tegen de stelling. Een argument is vaak te herkennen aan het gebruik van 'want' of 'omdat'. Argumenten zijn vooral nodig als meningen niet direct worden geaccepteerd.

Je kunt twee patronen herkennen bij stellingen en argumenten.

Stelling → want → argumenten

*Roken is slecht voor de gezondheid, want het vergroot de kans op longkanker.*

Argument → dus → conclusie

*Roken vergroot de kans op longkanker, dus het is slecht voor de gezondheid.*

#### Beoordelen van argumenten

Bij de beoordeling van argumenten moet je je altijd het volgende afvragen.

- 1 Is het argument aanvaardbaar?
- 2 Leidt het argument tot een stelling?
- 3 Zijn er tegenargumenten?
- 4 Spreekt de spreker/schrijver zichzelf ergens niet tegen?

Feitelijke argumenten zijn objectief, emotionele argumenten zijn subjectief. Ze hebben betrekking op het gevoel van degene die ze uitspreekt.

## 8.2 Argumentatietrucs

Er zijn nogal wat argumentatietrucs.

### Cirkelredenering

Bij de cirkelredenering komt de conclusie van de redenering op hetzelfde neer als het uitgangspunt.  
*Dit is mijn horloge, omdat het mijn eigendom is.*

### Dooddoener

Onder een dooddoener verstaan we een algemeen gezegde dat op zich waar is, maar waar de discussiepartner niets mee kan. Het gebruik van dooddoeners heeft meestal tot doel om de ander de mond te snoeren.

*Je wilt iets snel afhandelen en je discussiepartner reageert geïrriteerd: 'Keulen en Aken zijn ook niet op een dag gebouwd!'*

### Deskundigheidsargument

Er zijn mensen die in discussies deskundigen opvoeren om hun argumenten meer gewicht te geven. Op zich niets mis mee, als het deskundigen zijn die ook daadwerkelijk verstand van zaken hebben met controleerbare uitspraken.

De volgende uitspraken zijn minder aanvaardbaar:

'Ik heb laatst een professor horen zeggen ...'

'Iedereen die zich daar maar een beetje in heeft verdiept, weet dat ...'

'Je kunt rustig van mij aannemen dat ...'

### Bezwerende formule

Deze argumentatietruc drukt een zogenoemde zekerheid uit:

'Het zal iedereen toch wel duidelijk zijn dat ...'

'Het spreekt toch voor zich dat ...'

'Het valt toch niet te ontkennen dat ...'

Hier wil de spreker je doen geloven dat je een beetje onnozel bent als je een andere mening bent toegedaan. Daarmee krijgt de ander geen ruimte om het oneens te zijn met de uitspraak.

### Generalisatie

Bij generalisatie doet de spreker alsof een enkel voorbeeld genoeg is om er een hele waarheid aan te verbinden.

*Moeders willen geen carrière maken, want mijn moeder vindt het veel leuker om thuis haar huishouden te doen.*

### Op de man spelen

Als iemand een mening heeft die je niet bevalt, kun je het ook op de man spelen. Dat is geen nette manier van discussiëren. Helaas gebeurt het wel vaak.

*Dat je zo'n rood hoofd krijgt, geeft al aan dat je zelf ook niet gelooft wat je zegt!*



## 9 Opdracht 7: Productvergelijking

### Doel

Je kunt functioneren als kritisch consument en je kunt je in de rol van kritisch consument verplaatsen. (O2.2)

| Inhoud                                       | Toelichting en criteria  | Aanwijzingen (A) en suggesties (S)   |
|--|--|--|
| Eigen functioneren als consument             | Maak een test of een beschouwing over je eigen consumentengedrag.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>(A)</b> Neem in je beschouwing ook de prijs-kwaliteitverhouding mee.</li> </ul>  |
| Verplaatsen in de rol van kritisch consument | Maak een productanalyse (eventueel twee keer: één keer binnen en één keer buiten je eigen branche/beroep) en bepaal je voorkeur. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>(A)</b> Maak een productvergelijking waarin de voor jouw vakgebied specifieke elementen voorkomen.</li> <li>• <b>(S)</b> Overleg met je vakdocent over de inhoud.</li> </ul> |

Deze opdracht valt mogelijk voor een deel samen met een opdracht uit je takenboek. Voeg een kopie van die afgetekende taak toe aan je portfolio.

## Leesstof

### 9.1 Productvergelijking

Als je een productvergelijking maakt, bepaal je eerst welke producten of diensten je met elkaar wilt vergelijken; deze producten moeten natuurlijk wel vergelijkbaar zijn. Vervolgens stel je een lijst op van beoordelingspunten: wat zijn bepalende kenmerken of eigenschappen bij de beoordeling van het product? Bedenk ook hoe je elk punt beoordeelt: wat zijn de criteria?

Daarna bepaal je of en in welke mate deze criteria bepalend zijn voor je keuze: is de eigenschap absoluut doorslaggevend voor de keuze? In welke mate is de eigenschap bepalend? Je geeft dus een wegingsfactor aan.

Naast de productgebonden kenmerken zijn ook de kenmerken van de leverancier van belang voor je keuze. Na invulling van alle variabelen kun je een afgewogen oordeel geven over de producten of diensten.

### 9.2 Consumentengedrag

Het is een belangrijke dag voor Peter en Anita. Maandenlang hebben ze nagedacht waar en hoe ze hun bruiloft zouden vieren: wel of geen bruidstaart, een diner of een feestavond, hapjes of een buffet en wat voor muziek. Ze hebben op internet verschillende websites van partycentra bekeken. Prijzen opgevraagd. Gerekend, en nog eens gerekend. Maar vandaag is het zover. Ze hebben uiteindelijk besloten hun feest in kasteeltje 'Vleiburg' te vieren. Ze hebben een afspraak met de eigenaar gemaakt. Ze willen nog een keer de plannen doornemen voordat ze definitief besluiten.

Op weg naar het kasteeltje lopen ze door een klein straatje. En opeens gebeurt het. Als ze langs een lunchroom lopen, ruikt Peter de lucht van versgebakken brood. Hij zegt tegen Anita: 'Ik heb trek. Wil jij ook wat?' Twee minuten later lopen Peter en Anita, met een saucijzenbroodje in hun hand, richting de 'Vleiburg'. 'Mensen vertonen eigenaardig gedrag als ze iets kopen', zegt Anita tegen Peter. 'We denken nu al maanden na hoe en waar we onze bruiloft zullen vieren, terwijl we binnen een seconde de saucijzenbroodjes hebben gekocht.'

Een consument is een persoon of organisatie die producten of diensten aanschaft. Peter en Anita hadden trek. De behoefte iets te eten hebben ze vervuld door een saucijzenbroodje te kopen. Mensen hebben oneindig veel behoeften. Ze willen bijvoorbeeld een jas, een televisie, op vakantie, een biertje of een digitale fotocamera. Behoeften worden vervuld door de aanschaf van producten en diensten.

Consumenten vertonen een bepaald gedrag: consumentengedrag. Onder consumentengedrag verstaan we alle activiteiten die consumenten ondernemen die gericht zijn op het kopen en gebruiken of verbruiken van producten en diensten. In de horeca wordt een consument gast genoemd.

Het is slim om je te verdiepen in wat gasten willen. Zonder gasten heeft je onderneming weinig bestaansredenen. Maar dé gast bestaat niet. Mensen verschillen. Bovendien is consumentengedrag lastig te voorspellen. Allerlei zaken spelen een rol: emoties, inkomen, omgeving, vrienden/kennissen, leeftijd. Eigenlijk weet niemand precies hoe een koopbeslissing tot stand komt. Maar: zonder behoefte wordt er niets gekocht.



## 9.3 Behoeften

Mensen hebben behoeften aan producten en diensten. Behoeften zijn op verschillende manieren in te delen primaire en secundaire behoeften.

### Primaire behoeften

Behoeften aan goederen die mensen nodig hebben om in leven te blijven zoals voedsel, water, kleding, onderdak, medische hulp.

### Secundaire behoeften

Behoeften aan luxegoederen. Dit zijn goederen die niet direct nodig zijn om in leven te blijven, bijvoorbeeld televisie, horloge, kaviaar, alcohol, auto, sieraden.

## 9.4 Behoeftepiramide van Maslow

Volgens de psycholoog Maslow is de indeling naar primaire en secundaire behoeften te grof. Hij deelde behoeften in meerdere niveaus in. De behoeften tekende hij in een piramide. Deze piramide wordt 'de piramide van Maslow' genoemd.



De basis van de piramide wordt gevormd door de basisbehoefte. Pas wanneer deze is vervuld, kan de mens tijd en energie vrijmaken om 'een hogere behoefte te vervullen'. Voordat je een stap in de piramide kunt stijgen, moeten alle onderliggende niveaus voldaan zijn. Je kunt dus niet op de vijfde trap van de piramide staan als de eerste vier onvervuld zijn.

### Lichamelijke behoeften

Lichamelijke behoeften zijn behoeften die je lichaam heeft om in leven te blijven. Je lichaam vertelt je wanneer je trek hebt. Er ontstaat een hongergevoel dat weggaat als je iets eet. In deze behoefte wordt door lunchrooms, snackbars en eetcafés voorzien. Je kunt ook wat drinken en zo de behoefte aan dorst vervullen. Maar ... je zult ook moeten plassen. Als al deze lichamelijke behoeften zijn vervuld, ontstaan behoeften van een hogere soort: de behoefte aan veiligheid en zekerheid.

### **Behoeftte aan veiligheid en zekerheid**

Zodra de lichamelijke behoeften zijn vervuld, ontstaat er een behoefte aan veiligheid en zekerheid. Vandaar dat er muren om steden werden gebouwd. Voor de horeca betekent dit dat gasten zich veilig willen voelen. Een gastheer moet de gasten daarom beschermen tegen dronken en agressieve medegasten. En er moeten bordjes hangen met 'nooduitgang'.

### **Sociale behoeften**

Zodra de mens zich veilig voelt, krijgt hij een behoefte van een hogere soort: de sociale behoefte. Mensen willen ergens bij horen, vriendschappen en een liefdesrelatie hebben, contact maken met anderen. De horeca speelt hierbij een belangrijke rol. Hoeveel stellen hebben elkaar immers niet ontmoet in een café of discotheek?

### **Behoeftte aan waardering en erkenning**

Zodra in de sociale behoefte is voorzien, willen mensen gewaardeerd en erkend worden. Daarom vind je het fijn een diploma te krijgen als je een studie met succes hebt afgesloten. En zijn er mensen die graag willen laten weten wat ze 'in het leven bereikt hebben', door bijvoorbeeld een titel voor hun naam te gebruiken, zoals drs, ing of dr. In de horeca speelt een gastheer een belangrijke rol om in deze behoefte te voorzien. Dit doet hij door jassen aan te nemen, gasten een stoel aan te bieden, hen bij de naam te noemen, de juiste persoon de wijn te laten proeven.

### **Behoeftte aan zelfontplooiing**

De behoefte aan zelfontplooiing heeft Maslow in de top van de piramide geplaatst. Dit is het streven steeds beter te worden. Dat kan door het volgen van cursussen. In de horeca kan aan deze behoefte tegemoet worden gekomen door een uitleg bij het menu. De meeste gasten vinden het niet alleen leuk, maar ook interessant te horen waarom een bepaalde wijn zo uitstekend bij een bepaald gerecht past.

Mensen hebben behoeften aan producten en diensten. Soms zijn ze zich daar niet van bewust. Zo'n niet bewust ervaren behoefte wordt een latente behoefte genoemd. Denk maar aan Peter. Pas bij het ruiken van versgebakken brood besefte Peter dat hij trek had. De latente behoefte werd een manifeste behoefte: een bewust ervaren behoefte. Producenten prikkelen, bijvoorbeeld met reclame, voortdurend zintuigen (ruiken, horen, proeven, voelen, zien) met de bedoeling latente behoeften om te zetten in manifeste behoeften.

Door op een koude dag met een lekkere pan erwtensoep voor je eetcafé te gaan staan, speel je in op de latente behoefte van passanten. Er zijn maar weinig mensen die op dat moment de manifeste behoefte hebben aan erwtensoep. Maar als ze langslopen en de erwtensoep zien of ruiken, dan krijgen ze ineens trek in erwtensoep. De latente behoefte is manifest geworden.

## **9.5 Fasen in het aankoopgedrag**

Als je iets koopt, doorloop je (in theorie althans) een aantal stappen. Vaak zijn we ons hiervan niet bewust. Pas bij heel dure of belangrijke aankopen, bijvoorbeeld je huwelijksdiner, doorloop je de fasen daadwerkelijk allemaal. Je vertoont dan Uitgebreid Probleem Oplossend (UPO) koopgedrag.

De fasen in het koopgedrag zijn gegeven in het volgende schema.

| Fase           | Uitleg  | Voorbeeld   |
|----------------|---|---|
| Bewustwording  | Je wordt je bewust van een bepaalde behoefte.   | Mmm, ik heb best wel trek in een broodje.   |
| Belangstelling | Je kijkt wat er allemaal is en vergelijkt tussen aanbieders.  | Bij de Hema hebben ze worstenbroodjes, bij de snackbar hebben ze een broodje hamburger en bij Eetcafé de Beurs hebben ze een broodje gezond.                              |
| Beoordeling    | Je formuleert een oordeel over de gevonden mogelijkheden en weegt de voor- en nadelen van die mogelijkheden af. Je stelt een 'evoked set': je selecteert een aantal geschikte producten/ondernemingen waaruit je een keuze maakt.   | Nee, een broodje hamburger is me te machtig. Bij het Eetcafé heb ik de vorige keer ontzettend lang moeten wachten. Dan blijven over (evoked set) de Hema of de lunchroom. |
| Beslissing     | Je neemt een beslissing. Hierbij word je door heel veel factoren beïnvloed. Hoe een beslissing trouwens precies tot stand komt, weet niemand. Dit wordt hierna in paragraaf 9.5 (De koopbeslissing) verder uitgewerkt.  | Ik ga naar de Hema en neem een worstenbroodje.  |
| Bevestiging    | Je beoordeelt na de beslissing of dit de juiste keuze was. Overigens is uit onderzoek gebleken dat mensen na een grote aankoop niet neutraal evalueren, maar op zoek gaan naar bevestiging. Er is sprake van cognitieve dissonantie als de aankoop niet aan de verwachting voldoet. Je weet (cognitie) dat het niet voldoet (wanklank = dissonantie). | Het worstenbroodje smaakte me prima. Ik kan er weer even tegen.   |

## 9.6 De koopbeslissing

Wetenschappers kunnen nog niet verklaren hoe de mens tot een beslissing komt. Daarom wordt het beslisproces wel vergeleken met een black box: je krijgt er geen zicht op wat er precies gebeurt. Wel zijn er bepaalde zaken die een koopbeslissing beïnvloeden:

- persoonlijke factoren;
- referentiegroepen;
- inkomen.

### Persoonlijke factoren

Elk mens is anders. De een vindt bruin een mooie kleur, de ander krijgt er een naar gevoel bij. De manier waarop mensen dingen waarnemen, wordt perceptie genoemd. Elke persoon neemt selectief waar. Dat wil zeggen: iemand ziet slechts een deel van het geheel. Soms bewust, soms onbewust. Vanzelfsprekend beïnvloedt dit de beslissing. Een persoon die een naar gevoel krijgt bij de kleur bruin, kiest niet zo snel voor een café met een bruine inrichting.

De selectieve waarneming is slechts één van de vele persoonskenmerken die een beslissing beïnvloeden. Enkele van de vele andere zijn karakter, uiterlijk, houding, leeftijd, geslacht en gezondheid.

### Referentiegroepen

Een referentiegroep is een groep die invloed uitoefent op iemands beslissing. Dit kan een face-to-face groep zijn. Dit is een groep waarvan je deel uit maakt, bijvoorbeeld je klas, je basketbalclub, je familie. Je kijkt ze als het ware in het gezicht (face). Een anticipatiegroep is een groep waar je deel van uit zou willen maken, het is een wens. Denk bijvoorbeeld aan dat populaire clubje in je klas, maar ook beroemdheden kunnen een anticipatiegroep vormen.

In de horeca speelt het groepsgedrag een grote rol. Wat dacht je van rook- en drinkgedrag? De eerste sigaretten smaken smerig, maar onder invloed van de groepsdruk ('wij roken') zet iemand door. Als iemand graag deel wil uitmaken van een populair groepje in de klas, bezoekt hij misschien dezelfde cafés en bestelt dezelfde drankjes. Zo voelt hij zich al een beetje onderdeel van dat groepje worden. Ook cultuur, godsdienst en welstandsklasse zijn referentiegroepen. Je maakt deel uit van een bepaalde cultuur, waardoor je sommige dingen wel en andere dingen juist niet doet. Als je een moslim bent, eet je geen varkensvlees. Als je de gastheer om een gerecht zonder varkensvlees vraagt, verwacht je dat je ook echt geen varkensvlees op je bord krijgt.

Socioloog Vleben heeft ontdekt dat de invloed van de groep groter wordt naarmate de groep dichter bij het individu staat. Hij onderscheidde de volgende groepen, in volgorde van belangrijkheid (1 = heel belangrijk, 7 = minst belangrijk):

- 1 individu
- 2 gezin
- 3 face-to-face groepen
- 4 referentiegroepen
- 5 sociale klassen
- 6 subcultuur
- 7 cultuur

Het koopgedrag wordt ook in belangrijke mate bepaald door het inkomen. Vandaar dat er welstandsklassen zijn gemaakt. Een welstandsklasse is een indeling op basis van beroep, opleiding en inkomen. Heel lang geleden had je de indeling adel en geestelijken, gegoede burgerij en de werkende klasse. Tegenwoordig wordt de volgende (vier klassen)indeling gebruikt.

| Welstands-klasse | Omschrijving  | % in Nederland |
|------------------|---|----------------|
| A                | Hoogopgeleiden met een hoge functie, zoals directieleden van grote organisaties, hoge ambtenaren en medisch specialisten.                                   | 24%            |
| B1               | Bovenlaag van de middengroep. Denk aan mensen met leidinggevende functies in een groot bedrijf, middenmanager, directeuren van een middelgrote onderneming. | 19%            |
| B2               | Onderlaag uit de middengroep. Denk aan kleine zelfstandigen, kantoorpersoneel, leraren in basisonderwijs.   | 19%            |
| C                | Minder welgestelden. Denk aan lager kantoorpersoneel, winkelbedienden, geschoolde arbeiders.  | 31%            |
| D                | Minst welgestelden. Denk aan ongeschoolde arbeiders, mensen met een uitkering of AOW'ers met een klein pensioen.  | 7%             |

De percentages uit de tabel zijn een indicatie, maar het geeft wel aan dat veel Nederlanders (62%) 'gemiddeld' rijk zijn (groepen A, B1 en B2). De minder tot weinig welgestelden (C en D) vormen een groep van 38%.

Welstandsklasse is een referentiegroep. Je stemt je horecabezoek af op wat binnen die groep gewoon is. Als je behoort tot welstandsklasse A, bezoek je restaurants met klasse. Als je behoort tot welstandsklasse C, bezoek je het buurtcafé om een pilsje te pakken.

Frans Bauer is al geruime tijd in te delen in welstandsklasse A. Hij komt oorspronkelijk uit de laagste of één na laagste categorie (welstandsklasse C of D). Dat hoor en zie je in interviews met Frans. Hij is er trots op dat hij nog steeds een bal gehakt het lekkerst vindt.

Frans Bauer gebruikt zijn 'oude' welstandsklasse als referentiegroep. En dat beïnvloedt zijn koopgedrag in hoge mate. Waar een gemiddelde persoon uit welstandsklasse A liefst een luxerestaurant bezoekt met kwaliteitswijn en hoog niveau eten, eet Frans Bauer het liefst een bal gehakt.

Het vrij besteedbaar inkomen is wellicht nog belangrijker dan de welstandsklasse. Er zijn immers heel veel manieren om in de behoefte aan eten en drinken te voorzien. Een bezoek aan de horeca kan alleen als er geld beschikbaar is. Het vrij besteedbare inkomen is het inkomen minus belastingen, en minus de vaste lasten zoals huur/hypotheek, gas, water en elektra, voeding en kleding. Zo kan iemand met een laag inkomen en lage vaste lasten, een hoger vrij besteedbaar inkomen hebben dan iemand die een hoger inkomen heeft met hogere vaste lasten.

|  | Jason   | Armin   |
|--|---------|---------|
| Bruto-inkomen                                      | € 1.500 | € 2.500 |
| Belasting  | € 500   | € 833   |
| Huur   | € 250   | € 550   |
| Gas, water, elektra                                | € 50    | € 95    |
| Kleding en schoenen                                | € 75    | € 250   |
| Voedsel  | € 200   | € 300   |
| Abonnementen (kabel, telefoon, krant, sportschool) | € 50    | € 200   |
| Vrij besteedbaar inkomen                           | € 375   | € 272   |

In de tabel kun je zien dat Jason met € 1.500 een stuk minder verdient dan Armin. Armins belasting en vaste lasten zijn een stuk hoger. Zijn vrij besteedbare inkomen ligt daardoor lager dan dat van Jason.

## 9.7 Koopsituaties

Mensen hebben behoeften. Deze worden bevredigd door producten en/of diensten te kopen. Bij koopgedrag worden verschillende fasen doorlopen. Hoe dit gebeurt hangt af van de koopsituatie. Zo hebben Peter en Anita maandenlang nagedacht waar en hoe ze hun bruiloft zouden vieren terwijl ze een saucijzenbroodje kochten zonder er echt goed over na te denken. De ene aanschaf is de andere niet.

De volgende drie soorten koopsituaties kunnen worden onderscheiden.

### Routinematig aankoopgedrag (RAG)

Routinematig aankoopgedrag vertoon je bij aankoop van producten die je 'ontelbare' keren in je leven koopt. Ze kosten niet veel geld. Je kunt zo 'overall' kopen. Bij de aanschaf van deze producten denk je niet na. Je hebt deze producten heel vaak gekocht. Eigenlijk ga je met zevenmijlslarzen door het aankoopgedrag heen. De stappen voordat je tot besluitvorming komt, sla je geheel over.

Je kunt bijvoorbeeld denken aan situaties van een moeder en een dochtertje die na het boodschappen doen altijd even een kopje koffie en een Fristi bij de Hema drinken. Of aan collega's die op vrijdagmiddag een pilsje pakken in de kroeg dicht bij hun werk.

### Beperkt probleemoplossend gedrag (BPO)

Beperkt probleemoplossend gedrag vertoon je bij aankopen die je regelmatig, maar niet vaak verricht. Zo ga je enkele keren per jaar chic uit eten. Je bent hiervoor bereid enkele kilometers te reizen. Je geeft hieraan tussen de € 50 en € 200 uit. Je doorloopt de fasen van het koopgedrag bewuster. Je onderzoekt een paar mogelijkheden, stelt een 'evoked set' op en neemt dan een beslissing.

### **Uitgebreid probleemoplossend koopgedrag (UPO)**

Uitgebreid probleemoplossend koopgedrag vertoon je bij aankoop van producten die je slechts enkele keren in je leven aanschaft. Ze zijn duur. Je bent bereid hiervoor zo nodig een flinke afstand af te leggen. Je doorloopt de fasen van het koopgedrag heel bewust. Je gaat actief op zoek naar informatie, vergelijkt verschillende aanbieders, stelt een evoked set op en neemt dan pas een beslissing. Een aankomend bruidspaar vertoont uitgebreid probleemoplossend koopgedrag als het gaat om het uitzoeken van de trouwlocatie.