



hbo

Beroepscompetenties

Pierre Winkler

Beroepscompetenties HBO

Pierre Winkler



Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:
Sdu Klantenservice
Postbus 20014
2500 EA Den Haag
tel.: (070) 378 98 80
www.sdu.nl/service

© 2011 Sdu Uitgevers, Den Haag
Academic Service is een imprint van Sdu Uitgevers bv.

Zetwerk: Redactie bureau Ron Heijer, Markelo
Omslagontwerp: Agraphics Design, Apeldoorn
Illustratie: Willem Niessink, Markelo

ISBN 978 90 395 2638 5
NUR 144

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Sdu Uitgevers bv en de auteur.

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

Voor zover het maken van reprografische vervoelvoudingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, Sdu Uitgevers neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

Beroepscompetenties HBO

Inhoud en opzet van dit boek

Het uitgangspunt van CGO is dat een student competenties nodig heeft. Dat wil zeggen: combinaties van vaardigheden, attitude, kennis en inzicht om in zijn beroepsomgeving succesvol te kunnen functioneren. Het gaat immers naast kennis ook om bijvoorbeeld een juiste beroepshouding, goed ontwikkelde sociale vaardigheden, kritisch kijken naar jezelf en op basis daarvan ontwikkelingsdoelen stellen. Dit soort vaardigheden is bij uitstek onderwerp van het vak Studieloopbaanbegeleiding (SLB).

Een stap verder dan elementaire SLB-vaardigheden

Voor de elementaire SLB-vaardigheden is een aantal lesmethodes voorhanden. De inhoud van dit boek gaat een stap verder. In *Beroepscompetenties* gaat het heel concreet om competenties waar elke student in de praktijk van zijn werkomgeving, als professioneel beroepsbeoefenaar, direct op zal worden beoordeeld. Competenties dus die de student tijdens de opleiding dient te ontwikkelen en ook nodig heeft om de competentiegerichte opleiding zelf met succes te doorlopen.

De acht grote competenties

De SHL, de internationale organisatie die zich bezighoudt met het definiëren van generieke beroepscompetenties, heeft daartoe een verzameling van acht beroepscompetenties ontwikkeld. De SHL noemt ze zelf *De acht grote competenties*. Ze verwoorden heel kernachtig wat elke beroepsbeoefenaar moet kunnen om in zijn werkomgeving goed te kunnen functioneren.

Boek en online opdrachten

In elk hoofdstuk van dit boek wordt een van deze acht competenties besproken. De koppeling wordt gelegd tussen theorie en praktijk, tussen de competentie en het belang ervan in de beroepsomgeving. Voor het oefenen in het verwerven van de competenties en voor de nodige reflectie op de eigen ontwikkeling in het verwervingsproces zijn veel cases, opdrachten en projecten online beschikbaar.

Wij hopen met dit boek aan opleidingen in alle sectoren een middel te geven om studenten succesvol voor te bereiden op de beroepspraktijk. We bieden aan studenten een instrument dat hen uitdaagt om deze essentiële competenties op het vereiste niveau te ontwikkelen.

Pierre Winkler

Voorjaar 2011

Hoofdstuk 1

Leidinggeven en beslissen

Beroepscompetentie 1. Leidinggeven en beslissen	
Deelcompetenties	Welk gedrag hoort erbij en wat moet je kunnen?
Beslissen en activiteiten initiëren	<ul style="list-style-type: none">✓ Je neemt verantwoordelijkheid voor acties, projecten en mensen.✓ Je neemt initiatieven, handelt met zelfvertrouwen en bepaalt een eigen richting.✓ Je initieert en genereert activiteiten.✓ Je neemt snelle, heldere beslissingen die harde keuzes of weloverwogen risico's met zich mee kunnen brengen.
Aansturen en supervisie geven	<ul style="list-style-type: none">✓ Je neemt de regie in handen en geeft anderen een duidelijke richting.✓ Je motiveert en geeft anderen bevoegdheden.✓ Je geeft personeel mogelijkheden om zich te ontwikkelen en je coacht.✓ Je stelt adequate gedragsnormen op.✓ Je delegeert werk op juiste en eerlijke wijze.

1.1 Beslissen

Kiezen, aansturen en leidinggeven

In staat zijn om zelf keuzes te maken en actie te ondernemen wordt van elke werknemer in bepaalde mate verwacht. Dat geldt des te meer als je een leidinggevende rol hebt of ambiert. Er wordt dan immers van je verwacht dat je aanstuurt – zorgt dat dingen gedaan worden – en bij aansturen hoort keuzes maken, beslissingen nemen en acties initiëren. Hoe beter je dat kunt, des te beter functioneer je als leidinggevende.

Weloverwogen beslissingen

Een leidinggevende neemt dag in dag uit beslissingen over wat er gedaan moet worden, hoe, wanneer, waar en door wie. Daarbij wordt ook verwacht dat hij of zij kan uitleggen waarom de beslissing genomen is. Als leidinggevende moet je weloverwogen beslissingen kunnen nemen. Je moet de voor- en nadelen van een beslissing helder in beeld hebben en deze goed kunnen afwegen om vervolgens je beslissing te kunnen verantwoorden, zowel bij je eigen baas, externe opdrachtgevers of andere betrokkenen als bij degenen aan wie je leiding geeft: zij die jouw beslissing moeten uitvoeren of die door jouw beslissing te maken krijgen met andere taken of een andere wijze van taakuitvoering.

Verantwoordelijkheid (durven) nemen

Als je een beslissing neemt, neem je ook de verantwoordelijkheid daarvoor op je. Verantwoordelijkheid durven nemen – een aspect dat bij deze competentie

genoemd wordt – vraagt in de eerste plaats om voldoende kennis, inzicht en vaardigheid. Je durft makkelijker als je weet dat je de capaciteiten hebt om iets uit te voeren en de mogelijke consequenties van tevoren goed kunt inschatten. Elke salto door de lucht zal voor jou wellicht eng zijn, een trapezeartiest kan op basis van (zelf)kennis, training, ervaring en inzicht precies inschatten welke salto's hij aandurft en welke hij te riskant vindt.

Durven heeft in dit geval dus weinig te maken met *de gok wagen* en *blind risico's nemen*. Durven staat hier tegenover besluiteloosheid en gebrek aan daadkracht. Durf in de zin van daadkracht, besluitvaardigheid en initiatief zijn kenmerkende eigenschappen van een goede leidinggevende.

Van onbewust naar bewust

Soms gaat beslissen onbewust of automatisch, zoals beslissingen in het verkeer die je je onbewust hebt eigen gemaakt. In een organisatie komen dit soort beslissingen natuurlijk ook voor in meer routinematige situaties. In veel andere situaties is onbewust beslissen niet verstandig. Dan moeten je beslissingen immers weloverwogen zijn. Maar ook bij het bewust nemen van beslissingen hanteren mensen onbewust verschillende stijlen. Het is daarom goed om je bewust te worden van de stijl van beslissen die je zelf vaak hanteert. Pas dan immers kun je er een oordeel over vellen en je stijl van beslissen zo nodig aanpassen.

Keuzestijlen

Sommige beslisstijlen zijn minder handig dan andere in bepaalde situaties. Voor goede beslissingen moet je optimaal gebruikmaken van verstand en gevoel. Hieronder zie je een overzicht van manieren waarop mensen beslissingen nemen. Herken je je eigen stijl(en) daarin?

Verschillende keuzestijlen			
1	<i>Rationeel</i> Je weegt feiten, voor- en nadelen, alternatieven en beslist dan.	5	<i>Uitstellend</i> Het liefst vermijd je beslissingen nemen. Je stelt zo lang mogelijk uit. Je kiest het zekere voor het onzekere.
2	<i>Impulsief</i> Je denkt niet veel na vooraf en kiest wat het eerst in je opkomt op basis van prikkels of neigingen.	6	<i>Fatalistisch</i> Je laat het op het lot aankomen wat er gebeurt.
3	<i>Intuitief</i> Je gaat vooral op je gevoel af, maar dat gevoel is gevoed door kennis en inzicht. Je 'voorvoelt' wat een beslissing zal opleveren.	7	<i>Emotioneel</i> Je luistert vooral naar je hart, je emoties en je eigen gevoelens.
4	<i>Meegaand</i> Je laat het liefst iemand anders (de groep) beslissen en volgt die keuze. Je eigen mening telt minder. De sfeer moet goed zijn.	8	<i>Eigenzinnig</i> Je kiest op basis van wat je belangrijk vindt en wilt. Je houdt vast aan wat jij wilt, zoals jij wilt dat het gebeurt.

Goede en minder goede stijlen

In het algemeen kun je zeggen dat alleen de rationele stijl en de intuïtieve stijl goed zijn. Rationele beslissers kiezen weloverwogen, intuïtieve beslissers komen vaker met creatieve ideeën (zie paragraaf 5.2 voor de combinatie van ratio en intuïtie bij creatieve processen). Bij de andere stijlen zit altijd een element van angst of niet durven. Je durft er niet goed over na te denken, alles bij het oude laten voelt wel zo veilig; je bent bang dat een eenmaal gemaakte keuze nooit meer terug te draaien is.

Risico's en valkuilen

Een rationele beslisser kan soms geneigd zijn te verzanden in het afwegen van alternatieven en zijn beslissing eindeloos uit te stellen. En als een intuïtieve beslisser niet eerst goed kijkt naar welke alternatieven er zijn, dan wordt intuïtief impulsief: je maakt blind een keuze, zonder eerst goed na te denken.

Goed beslissen

We hebben hierboven aangegeven dat het bij goed beslissen gaat om twee aspecten:

- 1 Kennnis, inzicht, vaardigheden.
- 2 Besluitvaardigheid, initiatief en daadkracht.

Het eerste is nodig om te beslissen op basis van rationele analyse en afweging, ofwel op basis van intuïtie (combinatie van gevoel en inzicht). Het tweede aspect – dat we samenvattend ‘durf’ hebben genoemd – is minstens zo belangrijk. Drie persoonlijkheidskenmerken zijn voorwaarden voor deze vorm van verantwoorde durf:

1 Authenticiteit

Je durft jezelf te zijn en te staan voor wat jij belangrijk vindt. Je kunt die waarden, gevoelens en drijfveren duidelijk verwoorden en bent consequent in het hanteren ervan. Een authentiek persoon is iemand die zichzelf kent en herkenbaar is, van wie anderen weten wat ze kunnen verwachten, iemand die durft te kiezen wat bij zijn of haar gevoel past en durft daarvoor uit te komen.

2 Motivatie

Durven is vooral ook een kwestie van gemotiveerd zijn. Uitstelgedrag, angst, twijfel, niet plannen en niet doen zijn vaak symptomen van een gebrek aan motivatie.

3 Onafhankelijkheid

Bij het nemen van een beslissing neem je de eventuele consequenties voor anderen vanzelfsprekend in je overwegingen mee (zie hieronder). Dat is echter iets anders dan dat je je beslissing laat afhangen van de waardering die anderen ervoor zouden hebben. Besluitvaardigheid betekent dus ook dat je je onafhankelijk durft op te stellen.

Beslissen en consequenties: integrale verantwoordelijkheid

Elke beslissing heeft gevolgen voor de kwaliteit, in de breedste zin, van een werkproces en de samenwerking en dus voor de kwaliteit van een product of dienst. Een beslissing heeft ook gevolgen voor jezelf, voor degenen die in de organisatie met je beslissing te maken krijgen en voor de klant en andere externe betrokkenen ofwel 'stakeholders' (voor een nadere uitwerking van dit begrip, zie paragraaf 5.3). In organisaties spreekt men in dit verband wel van 'integrale verantwoordelijkheid': elke werknemer moet zich verantwoordelijk voelen voor de gevolgen van zijn handelen voor zowel de kwaliteit van het hele interne productieproces als voor de kwaliteit van het uiteindelijk aan de klant geleverde product.

Voordelen van het goed kunnen beslissen

Een leidinggevende moet zijn ondergeschikten kunnen ondersteunen bij en stimuleren in het nemen van die integrale verantwoordelijkheid en zich dus terdege bewust zijn van de consequenties van beslissingen voor interne en externe partijen. Het goed kunnen afwegen van de consequenties van beslissingen draagt dus op allerlei manieren bij aan de kwaliteit van het leidinggeven:

- Het goed bepalen van alle consequenties van een mogelijke beslissing versterkt je inzicht in de belangen, wensen en verwachtingen van betrokken partijen, intern en extern.
- Het goed bepalen van alle consequenties van een mogelijke beslissing versterkt je inzicht in de kwaliteit van bestaande werkprocessen en samenwerkingsvormen.
- Het goed afwegen van alle consequenties leidt tot betere, meer weloverwogen beslissingen.
- Het goed afwegen van alle consequenties zorgt ervoor dat je je beslissingen beter kunt verantwoorden, intern en extern.
- Door die verantwoording laat je zien dat je jezelf bewust bent van je integrale verantwoordelijkheid.
- Door die verantwoording versterkt je het besef van integrale verantwoordelijkheid bij je ondergeschikten.

1.2 Beslistechnieken en soorten gegevens

Beslissen doe je op basis van beschikbare informatie. Om zo veel mogelijk informatie te verkrijgen ga je gegevens verzamelen. Die gegevens moeten je inzicht geven in mogelijke consequenties van je beslissing of van verschillende alternatieve beslissingen. Inzicht in de consequenties stelt je dus in staat om een goede afweging te maken en de juiste beslissing te nemen. Bij het gebruiken van gegevens als basis voor het afwegen van consequenties kun je een onderscheid maken in drie categorieën:

- 1 Harde gegevens.
- 2 Zachte gegevens.
- 3 Morele gegevens.

Hieronder behandelen we wat elk van deze categorieën van gegevens inhoudt en wat je concreet moet kunnen om op basis van elk van deze categorieën consequenties af te wegen.

1a Consequenties afwegen op basis van ‘harde’ gegevens

Voor een goede afweging moet je ten eerste alle relevante informatie verzamelen. Deze informatie kan gebaseerd zijn op ‘harde’ gegevens, bijvoorbeeld uitkomsten van feitenonderzoek of verwachte voor- of nadelen van een beslissing in termen van financiële winst of kosten, voor de organisatie, de klant of een andere stakeholder. Je kunt hierbij ook denken aan het berekenen van mogelijke schade voor het milieu.

1b Wat moet je kunnen?

Voor het goed afwegen van dergelijke consequenties heb je kennis en inzicht nodig. Kennis en inzicht die in de meeste gevallen van jou als leidinggevende verwacht mag worden. In sommige gevallen zul je additionele kennis en inzichten nodig hebben van collega’s of ondergeschikten, of hulp van ingehuurd externe deskundigen.

2a Consequenties afwegen op basis van ‘zachte’ gegevens

De informatie op basis waarvan je beslist kan ook gebaseerd zijn op gegevens die minder goed uit te drukken zijn in cijfers, maar niet minder belangrijk zijn. Dit komt erg vaak voor, ook in de bedrijfsmatige context. Voorbeelden zijn het opstellen van een mission statement, het schrijven van een duurzaamheidsverslag, het steunen van goede doelen, sponsoring van de plaatselijke voetbalclub, het organiseren van een personeelsuitje. De kosten van dergelijke activiteiten zijn nog wel te berekenen, de opbrengsten een stuk moeilijker.

In het kader hieronder zie je als voorbeeld een aantal zeer geldige argumenten om te besluiten aan ‘maatschappelijk betrokken ondernemen’ te doen, een aspect van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Het vertalen echter van die argumenten in harde cijfers is erg moeilijk.

Wat is MBO?

Maatschappelijk betrokken ondernemen (MBO) kent oneindig veel varianten waarbij het bedrijfsleven zich zonder financiële tegenprestatie inzet voor de directe omgeving. Bijvoorbeeld:

- Een garagehouder die een wekelijks sleuteluurkje organiseert voor hangjongeren.
- De afdeling Personeel en Organisatie van een grote financiële dienstverlener die een sollicitatiecursus geeft aan allochtone vrouwen.

- Medewerkers van een bouwmarkt die bij zelfstandig wonende ouderen klusjes aan huis doen.

Wat levert MBO op?

Voor bedrijven is dat onder andere een positief bedrijfsimago, nieuwe netwerken en klantgroepen, onderscheidend karakter richting concurrenten en meer medewerkerbetrokkenheid.

Bron: mvonderland.nl

Soms worden zakelijke beslissingen, zoals de beslissing om een bepaald product op de markt te brengen, niet gebaseerd op puur cijfermatige gronden. Denk aan een product dat niet in de eerste plaats wordt uitgebracht om omzet te genereren, maar veeleer om het imago van de organisatie te versterken. Ook in die gevallen is het beslissen op basis van een kosten-batenplaatje zelden haalbaar.

2b Wat moet je kunnen?

Voor het goed afwegen van dergelijke consequenties onderling of tegen de kosten die een beslissing vergt, heb je vooral een goed strategisch inzicht nodig. Versterken van interne motivatie in de organisatie, een aantrekkelijke werkgever willen zijn of willen inspelen op wat de markt van je organisatie verwacht, kunnen bijvoorbeeld belangrijke argumenten zijn om een beslissing te nemen. Maar voorwaarde is dan wel dat je de verwachtingen van werknemers en van de markt heel goed kent en op basis daarvan het effect van een maatregel verantwoord kunt inschatten.

3a Consequenties afwegen op basis van morele gegevens

Een andere vorm van wat je 'zachte' gegevens kunt noemen is het soort gegevens dat betrekking heeft op normen, waarden en integriteit van handelen. De gegevens die je verzamelt moeten je een duidelijk beeld geven van alle belangen van de partijen die op een of andere manier invloed ondervinden van jouw beslissing, in positieve of negatieve zin.

Je kunt als voorbeeld van een dergelijke afweging denken aan een reclamecampagne die kwetsend kan zijn voor bepaalde groepen in de samenleving. Het verwachte effect van de reclame is meer klanten, maar mag dat ten koste gaan van die groepen? Ander voorbeeld: een beslissing tot automatisering van bepaalde taken kan uitstekend beargumenteerd worden in termen van efficiencyverhoging, maar wat betekent die beslissing voor de taakhoud van werknemers en voor het behoud van de nodige motivatie om hun taken goed uit te voeren?

Antwoorden op dergelijke vragen zijn zakelijk erg relevant, en goed kunnen beslissen in dit soort zaken is vaak een doorslaggevende factor voor het succes van een organisatie. Maar afwegingen van consequenties op dit terrein zijn nauwelijks in cijfers uit te drukken. Er is een klassiek voorbeeld van autofabrikant Ford, die in de jaren zeventig van de vorige eeuw de kosten van het ge-

schatte aantal slachtoffers van een onveilige auto (de Ford Pinto) afwoog tegen kosten om de auto veiliger te maken en toen besloot om de onveilige auto in productie te nemen, met inderdaad een aantal dodelijke slachtoffers tot gevolg. Maar dit soort expliciete kosten-batenafwegingen zie je (gelukkig) niet vaak.



Reclame van het mannenblad Maxim. Genereerde indertijd (2000) veel free publicity en extra omzet. Had jij ook besloten om deze reclame te gebruiken?

3b Wat moet je kunnen?

Dit soort ethische vraagstukken komt erg vaak voor in organisaties, in de interne relaties en in de samenwerking met externe stakeholders en in allerlei vormen. Bij het afwegen van de consequenties speelt je vaardigheid in het omgaan met ethische dilemma's een cruciale rol. Je moet een beslistetechniek hanteren die enigszins afwijkt van gangbare technieken die je bij andere beslissingen kunt gebruiken. We gaan er nader op in in het volgende hoofdstuk. In het onderstaande blijft deze categorie van ethische beslissingen nemen dus verder buiten beschouwing.

Beslistetechnieken

Om tot weloverwogen beslissingen te komen kun je gebruikmaken van verschillende beslistetechnieken (zie online opdrachten). Het zijn allemaal verschillende manieren om alternatieven in kaart te brengen en de consequenties af te wegen. Je moet dan wel natuurlijk eerst alle relevante feiten beschikbaar hebben. We geven hier een algemeen stappenmodel om te komen tot een rationele, stapsgewijze beslissing. Deze stappen kun je doorlopen bij individuele en bij participatieve besluitvorming (besluitvorming in een groep).

Beslissingen nemen: het proces in stappen

Stap 1 Benoem het probleem zo nauwkeurig mogelijk. Hou het helder en kernachtig. Wat gaat er verkeerd? Waar?

Stap 2 Benoem de consequenties. Consequenties kunnen zich nu voordoen of in de toekomst (bijvoorbeeld als er niets aan het probleem gedaan wordt).

Stap 3 Analyseer de oorzaak of oorzaken van het probleem. Als je de oorzaken weet kun je het probleem duidelijker formuleren. Vaak kom je erachter dat het echte probleem anders is dan eerst benoemd. Verzamel gegevens over mogelijke oorzaken, relevante marktontwikkelingen of mogelijke andere externe factoren.

Stap 4 Controleer stap 1 en kom indien nodig tot een herformulering (de kern van het probleem).

Stap 5 Controleer stap 2. Zijn de (te verwachten) gevolgen inderdaad precies zoals daar beschreven? Herformuleer ze indien nodig.

Stap 6 Oplossingen zoeken.
Genereer (intuïtief en rationeel) oplossingen.

Stap 7 Wat zijn de consequenties van de oplossingen?
Elke gekozen oplossing heeft consequenties. Ga voor elke oplossing de consequenties na, daarmee schat je alvast de risico's in van de oplossingen. Zijn die (financieel, humaan) te verantwoorden? Is ook voor elke oplossing aan te geven of de consequenties op korte of lange termijn spelen?

Stap 8 Draagvlak analyseren of creëren.
Is er voldoende draagvlak voor de verschillende mogelijke beslissingen? Past een beslissing bij de cultuur en de gebruikelijke manier van handelen? Hoe creëer je het nodige draagvlak voor een beslissing?

Stap 9 Beslis.
Beslis, accepteer de consequenties en voer uit. Het nu of later afschuiven van de verantwoordelijkheid ('als het toch misgaat, ligt het niet aan mij') is een kenmerk van onprofessioneel gedrag. Ga voor jezelf na of je (onbewust) toch nog van dit soort verdedigingsmechanismes hebt ingebouwd en schakel ze uit. Draag je verantwoordelijkheid.

Stap 10 Voer uit!

1.3 Leidinggeven

Leidinggeven aan structuren

Een organisatie is een samenwerkingsverband met een bepaald doel. De verschillende vormen van samenwerking, intern en met externe partijen, zoals klanten en leveranciers, worden zichtbaar in verschillende bedrijfsprocessen. Om bedrijfsprocessen beheersbaar, veilig, efficiënt en effectief te laten zijn is er in de eerste plaats structuur nodig, bijvoorbeeld in de vorm van:

- Een vastgelegde volgorde van handelingen (werkprocedures).
- Groepering van activiteiten bij verschillende afdelingen (organisatieschema).
- Vastgelegde interne communicatiestructuren (denk aan vergaderingen, nieuwsbrieven, intranet).
- Afspraken over samenwerking (denk aan taakverdeling, delegeren van taken, planning).
- Procedures met betrekking tot communicatie en samenwerking met externe stakeholders.
- Vastgelegde afspraken over gedrag norms.

Een leidinggevende analyseert de kwaliteit van de bedrijfsprocessen die onder zijn of haar verantwoordelijkheid vallen – kwaliteit in termen van beheersbaarheid, efficiency, enzovoort – en neemt waar nodig maatregelen om structuren te verbeteren. In hoofdstuk 2 gaan we hier nader op in.

Leidinggeven heeft daardoor een sterke analytische kant. Je hebt deskundigheid en analytisch vermogen nodig om de structuur van bedrijfsprocessen die onder jouw verantwoordelijkheid vallen te kunnen beoordelen en te beslissen of en op welke wijze die processen moeten worden aangepast.

Leidinggeven aan mensen

Hoewel deskundigheid, kennis van zaken en analytisch vermogen belangrijke factoren zijn, zou het leidinggeven een (relatief) makkelijke en overzichtelijke taak zijn als het alleen daarom zou gaan. Je hebt echter bij het analyseren, structureren en aansturen van bedrijfsprocessen in een organisatie ook te maken met mensen. Een organisatie wordt ook wel gedefinieerd als een ‘sociaal contract’: een stelsel van afspraken tussen mensen om bepaalde activiteiten op een bepaalde manier uit te voeren. Om bedrijfsprocessen op de door jou gewenste manier te laten verlopen moet je afspraken maken met mensen en erop kunnen vertrouwen dat die afspraken worden nagekomen. Met andere woorden: je moet als leidinggevende mensen op de juiste wijze kunnen aansturen en kunnen motiveren om taken op een bepaalde manier uit te voeren.

Gedragaspecten

Leidinggeven is zorgen dat dingen gedaan worden. Het is dus de kunst om dingen gedaan te krijgen. Om succes te hebben als leidinggevende zijn vier gedragaspecten van belang:

1 *Doen*

Je moet als leidinggevende zelfstandig werken aan een specifieke doelstelling en persoonlijke effectiviteit tonen. Voorbeelden van 'doegedrag' zijn: tijdschema's maken, berekeningen maken, presentatie houden, statusrapporten maken, vergaderingen organiseren, reageren op klachten en concrete initiatieven nemen om problemen op te lossen.

2 *Sturen*

Je moet zorgen dat anderen de nodige taken uitvoeren. Tot de voorbeelden van sturen behoren: planning van de werkzaamheden, de organisatie ervan en delegeren (wie doet wat?) en de communicatie daarover (uitleggen van taken, instructies).

3 *Betekenis geven*

Je moet zorgen dat jouw mensen graag hun werk doen, dat ze de wil hebben om succes te boeken. De kernvoorwaarde daarvoor is dat je betekenis kunt geven aan de activiteiten die gedaan moeten worden. Je moet werknemers of teamleden duidelijk kunnen maken dat de wijze van uitvoering van een taak of bedrijfsproces zinvol is, bijdraagt aan een resultaat waarvan iedereen erkent dat het gewenst is. Dat hoeft niet te betekenen dat je jouw keuze voor een bepaalde wijze van uitvoering per se moet 'verkopen' als de enige goede oplossing. Er kunnen altijd alternatieven zijn waar de een of de ander toch nog een voorkeur voor houdt en het is erg belangrijk om dan niet die alternatieven te ontkennen of van tafel te vegen. Waar het om gaat is dat iedereen begrijpt dat de keuze die jij uiteindelijk maakt kan leiden tot het gewenste resultaat en dat het daarom de moeite waard is zich ervoor in te zetten. Elke beslissing die niet in de hoeden van betrokkenen betekenis krijgt, is gedoemd te mislukken.

4 *Ondersteunen*

Ondersteunen is het zorgen voor een goed werkklimaat. Dat doe je door bijvoorbeeld te luisteren naar medewerkers, ze aan te moedigen en te motiveren om goede prestaties te leveren, achter hen staan en steunen, waardering uiten. Het belang van dit soort mensgerichte of relatiegerichte aspecten van leiderschap is enorm groot. Je moet mensenkennis hebben, open kunnen staan voor kritiek, 'dienend leider' zijn – het zogeheten 'servant leadership' – en authentiek en communicatief zijn.

In het kader hieronder zie je een voorbeeld van verschillende van deze aspecten verenigd in het dienend leiderschap van een spelverdeler bij basketbal. Hij is persoonlijk effectief en onderneemt actie, hij stuurt, ondersteunt, luistert en is niet uit op alleen eigen succes.

De drie kernfactoren voor succes: innerlijke 'drive', gefocust zijn op anderen en open staan voor feedback

Robert Quinn, hoogleraar management en auteur, ontdekte het voor het eerst toen hij als student basketbal speelde. Hij was geen echte puntenmaker en kreeg daarom de rol van spelverdeler toegewezen. Dat was eerst een teleurstelling, omdat de jongens die punten maakten veel meer aandacht kregen van de cheerleaders. Maar al snel voelde hij zich prima thuis in zijn rol: 'door me te richten op anderen merkte ik dat ik niet alleen hen betere spelers maakte, maar ook mezelf. In organisaties werkt het precies hetzelfde: als je je richt op het ondersteunen van anderen, uitgaat van je eigen innerlijke kracht en ambitie, en telkens actief vraagt om feedback, word je zelf beter en wordt de hele organisatie er beter van.'

'Helaas doen nog steeds veel mensen het precies andersom: ze zoeken veilige, comfortabele situaties op, proberen kritiek zo veel mogelijk te vermijden en denken vooral aan hun eigenbelang. Met als gevolg dat zij ver onder hun kunnen presteren, en de organisaties dus ook.'

Bron (bewerkt): interview met Robert Quinn, Managementboek, 2010

1.4 Situationeel bepaalde leiderschapstijlen

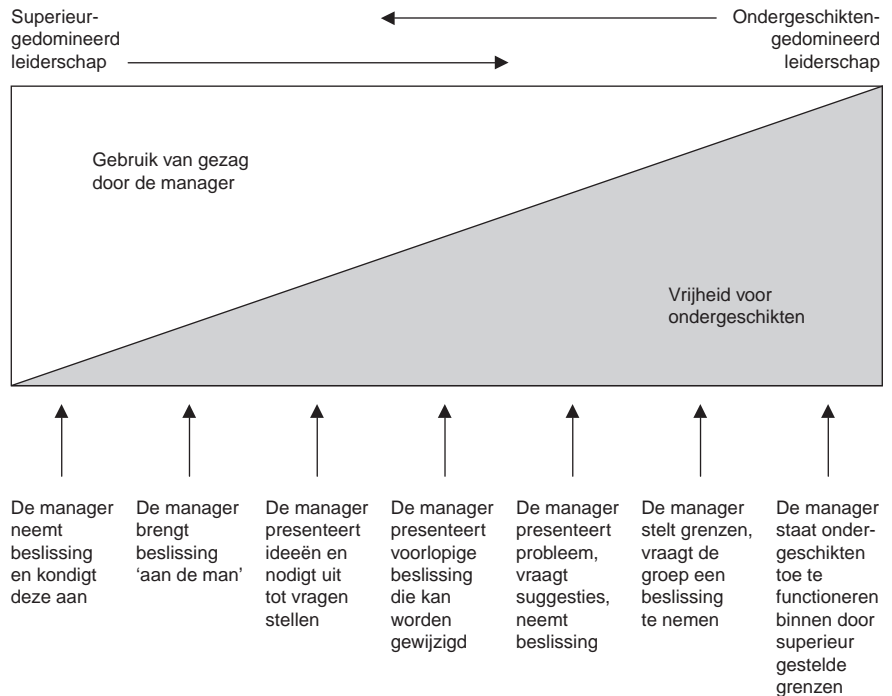
Uit wat we hierboven gezegd hebben komen twee domeinen van vaardigheden naar voren die een goede leidinggevende moet beheersen. Het gaat enerzijds om een aantal analytische vaardigheden. Je moet daarvoor vakkennis en inzicht hebben en op basis daarvan rationele beslissingen kunnen nemen. Het andere domein is dat van allerlei sociale en menselijke vaardigheden. De combinatie van deze twee domeinen van vaardigheden maakt goed leidinggeven enorm complex. Je moet bijvoorbeeld duidelijk kunnen sturen en beslissingen kunnen nemen, maar ook luisteren, open staan en democratisch zijn. Je moet de hoogste prioriteit geven aan productiviteit en efficiency en het liefst zou je daarom alles mechaniseren en automatiseren, maar je beseft ook dat je altijd mensen nodig hebt en anderen net zo min als jezelf kunt automatiseren. Sterker nog, je moet juist om de menselijke productie te optimaliseren allerlei niet-rationele taken uitvoeren, zoals bemiddelen, inspireren en coachen.

Om in deze complexiteit een aantal concrete aangrijpingspunten te bieden voor goed leiderschap gaan we uit van twee schema's met betrekking tot verschillende stijlen van leiderschap die je kunt toepassen.

Leiderschap in schema (1)

In het eerste schema zie je verschillende manieren om tot een beslissing te komen gekoppeld aan de mate waarin de leidinggevende gebruikmaakt van

zijn gezag dan wel mogelijkheden biedt aan zijn ondergeschikten om mee te beslissen.



Gebruik van gezag versus vrijheid voor ondergeschikten (bron: Tannenbaum, 1973)

Al deze manieren om leiding te geven kunnen in bepaalde situaties bruikbaar zijn. Een leidinggevende zal in voorkomende situaties alleen beslissen en vrijwel altijd ook deze beslissing uitleggen. Een beslissing alleen aankondigen zonder verdere uitleg in situaties waarin mensen direct te maken krijgen met effecten van de beslissing, komt niet vaak voor. We hebben hierboven al gezegd dat het bij leiderschap er vooral om gaat te zorgen dat een beslissing betekenis krijgt voor diegenen die er mee te maken hebben.

Het andere uiterste is de beslissing geheel over te laten aan ondergeschikten. Ook dat komt niet vaak voor. Als leidinggevende ben je uiteindelijk verantwoordelijk voor beslissingen en wil je dus ook in zekere mate sturend kunnen optreden en betrokken zijn bij besluitvorming.

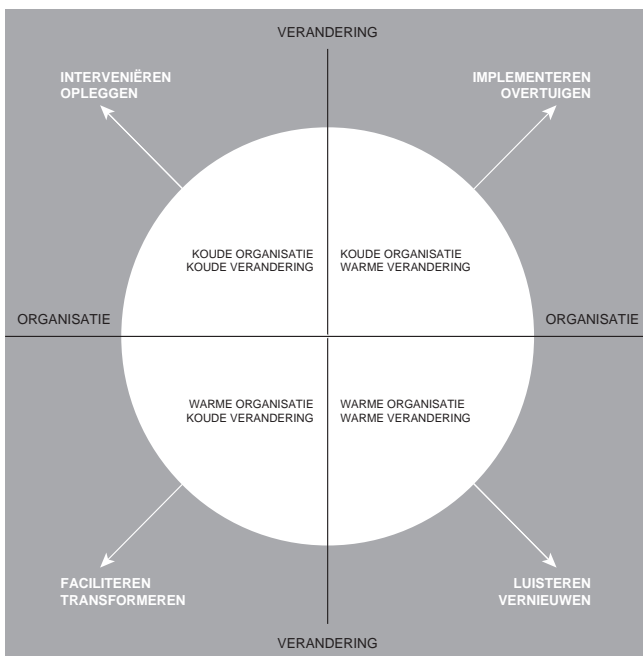
Het vinden van de juiste balans

In alle voorbeelden tussen deze twee uitersten is in bepaalde mate sprake van overleg en uitwisseling van ideeën. In veel organisaties wordt er daarbij wel gestreefd naar het geven van zo veel mogelijk verantwoordelijkheden aan lagere echelons. Hoe meer medeverantwoordelijkheid mensen hebben voor genomen besluiten, des te meer betekenis kunnen ze er zelf aan geven en des te gemotiveerder zullen ze de besluiten uitvoeren. Dit is het bekende principe

van ‘empowerment’. Maar dit veel geprezen principe neemt natuurlijk niet weg dat een leidinggevende zelf daadkracht, beslissingsvaardigheid en verantwoordelijkheid moet tonen en dat medewerkers, hoezeer ze ook hun eigen mening gehoord willen hebben, dat ook nadrukkelijk van een leidinggevende verwachten. Uiteindelijk komt het dus neer op het vinden van een balans, waarin medewerkers soms veel ruimte krijgen om beslissingen te nemen en een leidinggevende soms zijn rol waar maakt door sterk sturend en besluitvaardig op te treden. We komen hier nader op terug in paragraaf 1.6, bij de bespreking van het onderwerp ‘delegeren’.

Leiderschap in schema (2)

Dat verschillende leiderschapsstijlen in verschillende situaties het meest toepasselijk kunnen zijn komt ook naar voren in de vier ‘veranderkwadranten’, een model ontwikkeld door organisatieadviesbureau Berenschot. Ook hier zie je dat in sommige situaties daadkracht en persoonlijke effectiviteit (doen en sturen) van de leidinggevende belangrijk is en in andere situaties juist het betekenis geven en ondersteunen.



Veranderkwadranten (bron: Berenschot, 2003)

■ Kwadrant 1: Intervenieren en opleggen

De leidinggevende komt op basis van analyse van cijfers en resultaten tot een eenzijdige beslissing en maakt deze bekend. Dit is het zogeheten ‘harde ingrijpen’ van bovenaf. Betekenis geven vindt plaats doordat de leidinggevende de betekenis als het ware eenzijdig oplegt: dit zijn de feiten, dus dat is de conclusie.

- *Kwadrant 2: Implementeren en overtuigen*
De leidinggevende presenteert resultaten en cijfers, legt duidelijke oorzaak-gevolgrelaties en probeert daarmee de medewerkers te overtuigen van de noodzaak van zijn beslissing. Strakke regie en sterke sturing, maar met meer aandacht voor het proces van betekenis geven aan de beslissing. De leidinggevende probeert nadrukkelijker dan in kwadrant 1 het belang duidelijk te maken van de beslissing voor de medewerkers zelf.
- *Kwadrant 3: Faciliteren en transformeren*
De leidinggevende neemt het initiatief, legt uit dat er beslissingen genomen moeten worden, geeft duidelijk de kaders aan en laat medewerkers binnen die kaders zelf met een oplossing komen. De leidinggevende is tijdens dit proces van het komen tot een oplossing voorzichtig met sturen en probeert vooral te ondersteunen, vragen te stellen om medewerkers een beter beeld te geven van hun voorstellen en nadere informatie over de kaders te geven als dat nodig is. Voorbeeld: 'Ons distributiesysteem moet efficiënter en goedkoper. De tijd van het totale leveringsproces en de kosten moeten beide 20% lager worden. Ik wil graag dat jullie binnen vier weken met een oplossing komen.'
- *Kwadrant 4: Luisteren en vernieuwen*
De nadruk ligt hier op het gezamenlijk en bottom-up komen tot een beslissing. De leidinggevende zorgt dat het proces van ideeënontwikkeling op gang komt en dat er binnen een bepaalde tijd een gewenst resultaat wordt bereikt, maar stuurt niet op de inhoud. Brainstormsessies en andere vormen van open discussies zijn voorbeelden van middelen die hiervoor kunnen worden ingezet.

1.5 Leiderschapsstijlen en organisatiecultuur

Je stijl van leidinggeven zul je moeten kunnen aanpassen aan de situatie. De in de vorige paragraaf gegeven schema's geven je mogelijkheden om een juiste stijl te kiezen in een bepaalde situatie. Maar welke stijl het meest geschikt is kan ook sterk afhangen van de cultuur van de organisatie. Quinn en Cameron (1999) maken een onderscheid tussen vier culturen:

1 *Familiecultuur*

Vriendelijke, zeer collegiale, werkomgeving waar iedereen zich sterk met elkaar verbonden voelt. Teamwerk, participatie en consensus zijn erg belangrijk. De leider wordt meer gezien als mentor ('vaderfiguur') dan als baas.

2 *Adhocratiecultuur*

Dynamische, creatieve en ondernemende werkomgeving. Nadruk op vernieuwing, groei, risico's nemen. De organisatie bevordert individueel initiatief en vrijheid.

3 *Hiërarchische cultuur*

Formeel gestructureerde werkomgeving. Nadruk op procedures en regels, efficiency, stabiliteit en betrouwbaarheid. Leiding is gericht op bewaken van efficiency en coördinatie.

4 *Marktcultuur*

Sterk competitieve, markt- en prestatiegerichte cultuur. Nadruk op winnen, vergroting van marktaandeel.

Het spreekt voor zich dat je met een sterk analytische en eenzijdige topdown-aanpak weinig succesvol zult zijn in een organisatie met een familiecultuur. En je zult evenmin met succes leidinggeven als je in een hiërarchische cultuur kiest voor een volledige bottom-up-aanpak bij het komen tot beslissingen.

Een bepaalde cultuur dwingt in zekere mate een bepaalde leiderschapsstijl af, maar andersom geldt ook dat je door het kiezen van een bepaalde leiderschapsstijl kunt zorgen voor een cultuuromslag. Dat laatste is niet makkelijk en hangt sterk af van je macht in de organisatie, in het team of op de afdeling en van het besef bij je medewerkers dat een cultuurverandering wenselijk en haalbaar is. Cultuurverandering is doorgaans een zeer moeizaam en tijdrovend proces.

In de regel zul je als leidinggevende je stijl dus niet alleen moeten kunnen aanpassen aan de situatie, zoals besproken in de vorige paragraaf, maar ook aan de bestaande cultuur. In een familiecultuur zal je leiderschapsstijl gericht moeten zijn op het bereiken van consensus, op behoud van betrokkenheid van iedereen, op teamwerk. In een adhocratiecultuur zul je meer beslissingsruimte aan medewerkers zelf moeten geven en in een hiërarchische structuur zullen sturing van bovenaf en een procedurele aanpak veel beter werken. In een marktcultuur is een procedurele aanpak veel minder effectief. De nadruk ligt daar op, individueel en collectief, sturen op geleverde en te leveren prestaties en op klantgerichtheid.

1.6 Delegeren en motiveren

Delegeren is een belangrijk aspect van leidinggeven. Leidinggevendenden vinden het vaak moeilijk om taken los te laten. Daar zijn twee redenen voor:

- 1 Een belangrijk struikelblok is het *controle-vertrouwendilemma*. Als je opdrachten delegeert heb je maar weinig controle op de uitvoering. Je moet er op vertrouwen dat de opdracht naar behoren wordt uitgevoerd. Je kunt niet tegelijkertijd veel controle uitoefenen én verwachten dat je medewerker zelfstandig functioneert.
- 2 Een tweede struikelblok zit in de *verdeling van verantwoordelijkheid*. Je blijft altijd aansprakelijk en toch moet je delegeren. Taken en verantwoordelijkheden moeten dus eerst helder zijn afgebakend.

Overdracht bevoegdheden

Delegeren betekent in de kern 'overdracht van bevoegdheden'. Je maakt een ander taakverantwoordelijk voor wat hij zelf doet en voor zijn resultaten. Welke taken je als leidinggevende delegeert, is afhankelijk van twee vragen:

1 Welke taken zijn essentieel of minder essentieel voor jouw functie?

Jouw kerntaken zijn niet overdraagbaar. Daarbij gaat het met name om:

- vertrouwelijke zaken;
- beleidstaken en beslissingen;
- corrigerende taken, bijsturen;
- taken of problemen die je in teamverband moet oplossen;
- taken die expliciet aan jou zijn toegewezen.

2 Wat zijn de capaciteiten en wensen van jouw medewerkers?

Probeer na te gaan of mensen bepaalde taken wel aankunnen en willen doen. Bij 'aankunnen' gaat het om vakkennis en praktische vaardigheid, bij 'willen' gaat het om de houding (interesse, ambitie) en de bereidheid verantwoordelijkheid te aanvaarden. Deze combinatie van aankunnen en willen wordt ook wel aangeduid met de term 'taakvolwassenheid'. Het is de taak van een leidinggevende om de medewerkers te motiveren om hun taakvolwassenheid te vergroten. Je zult die groei moeten volgen en stimuleren. Afhankelijk van de fase waarin de werknemer zit zul je wel of niet en eenvoudige of meer complexe taken kunnen delegeren.

Belemmeringen en weerstanden bij delegeren

De leidinggevende

- Je bent bang dat het gewenste resultaat niet wordt bereikt.
- Je bent bang dat je de controle verliest.
- Je bent bang dat je medewerker het werk beter doet dan jij.
- Je durft niet los te laten en denkt dat je onmisbaar bent.
- Je wilt taken die je zelf leuk vindt niet graag kwijt.
- Je denkt: het kost mij meer tijd om de taken uit te leggen en over te dragen.

De medewerker

- Je durft de verantwoordelijkheid van zelfstandig beslissen niet aan.
- Je voelt een taakverzwaring zonder dat er een compensatie tegenover staat.
- Je mist voldoende vakmanschap of je bent bang voor kritiek.
- Je mist de motivatie of interesse.

Voordelen van delegeren

De voordelen voor de *leidinggevende* zijn dat hij gemakkelijker toekomt aan zijn kerntaken. Voordelen voor de *medewerker* zijn dat zijn betrokkenheid wordt gestimuleerd en zijn verantwoordelijkheid en zelfstandigheid worden vergroot. Hij ontwikkelt nieuwe vaardigheden en kan zich verder ontwikkelen. Voor de *organisatie* zijn er ook voordelen. Goed delegeren leidt tot grotere flexibiliteit en inzetbaarheid. Aanwezige deskundigheid en capaciteiten op de werkvloer worden beter benut.

Motiveren van medewerkers

Een effectieve leidinggevende heeft inzicht in wat de medewerker beweegt om bepaalde arbeid te verrichten. Hij of zij moet dus weten wat de medewerker motiveert. Er zijn vijf factoren die de motivatie kunnen beïnvloeden en waar je dus op moet letten als je anderen aanstuurt.

- *Het hebben van succes*
Iedereen wil goede prestaties neerzetten, scoren. Dat is een menselijke behoefte. Je moet dus niet alle doelpunten zelf willen maken. Probeer de taken zo te delegeren (verdelen) dat iedereen zichtbare resultaten kan boeken. Laat de ander scoren.
- *De erkenning van dat succes*
Erkend willen worden voor je prestaties en successen is ook een heel sterke menselijke behoefte. Als erkenning regelmatig uitblijft, zakt de motivatie als een (mislukte) pudding in. Teamleden moeten het op kunnen brengen elkaars successen te erkennen en de leidinggevende heeft daar een voorbeeldfunctie in.
- *De inhoud van het werk*
De taken die iemand moet uitvoeren moeten hem of haar liggen. Zorg ervoor dat als je taken delegeert de taken niet boven of ver onder iemands niveau liggen, dat ze afwisselend zijn en dat ze zo veel mogelijk aansluiten bij wat iemand leuk vindt om te doen.
- *Het dragen van verantwoordelijkheid*
Verantwoordelijkheid dragen maakt het werk (en je leven) zinvol. Houd dus niet alle touwtjes zelf in handen, maar maak mensen zelf verantwoordelijk voor een goede taakuitvoering. Vertrouw hen die taken volledig toe.
- *Het realiseren van groei, vooruitgang*
Ook die behoefte heeft iedereen. Niemand vindt het prettig het gevoel te hebben stil te staan in zijn of haar ontwikkeling. Iedereen wil groeien, sterker, beter, meer geroutineerd of deskundiger worden.

1.7 Slotakkoord: de leidinggevende als mens

In de paragrafen hierboven hebben we een aantal vaardigheden besproken waarover een leidinggevende moet beschikken. In de afgelopen decennia is daarover een enorme hoeveelheid literatuur verschenen. Die stroom aan managementliteratuur vindt vooral zijn oorzaak in de sterk toegenomen com-

plexiteit van de functie van leidinggevende. Je moet niet alleen kunnen analyseren, coördineren en controleren, je moet ook nog goed kunnen luisteren, open staan, veranderingsgezind en flexibel zijn, motiveren, coachen, ruimte geven en zelf nemen, inspireren, dienend leiden, enzovoort. Dat roept twee vragen op:

- 1 Is goed leidinggeven voor een 'gewone sterveling' nog wel haalbaar?
- 2 Moet ik als een kameleon continu van kleur (rol/stijl) kunnen veranderen, telkens andere rollen spelen, of kan ik mezelf blijven?

Het eerder gegeven fragment uit een interview met Robert Quinn, waarin hij een vergelijking maakt tussen leiderschap en zijn rol in een sportteam, geeft een duidelijke antwoordindicatie op beide vragen. Quinn moest als spelverdelers in feite ook veel van deze taken tegelijkertijd uitvoeren en door te doen en te oefenen leerde hij dat, niet door zichzelf anders voor te doen, niet door een rol aan te nemen die niet bij hem past, maar door zichzelf te zijn, kritisch te kijken naar zijn eigen functioneren, de spelsituaties te analyseren, een controlerende rol te spelen (ruimte nemen) en gericht te zijn op het helpen van anderen en het helpen van het team (ruimte geven).

Leidinggeven is het spel verdelen. Daarbij kun en moet je zelfs jezelf blijven. Authenticiteit, dicht bij jezelf blijven, is een kernvoorwaarde voor goed leiderschap. Het maakt je herkenbaar, mensen weten wat ze aan je hebben. Een tweede voorwaarde is dat je kritisch kunt kijken naar jezelf, feedback van anderen vraagt en accepteert, leert van fouten. En een derde voorwaarde voor goed leiderschap is dat je anderen helpt om beter te worden en denkt en handelt ten bate van het team. Die drie basisvoorwaarden zijn niet alleen haalbaar voor een 'gewone sterveling', het zijn ook precies de aspecten die leidinggeven erg uitdagend, aantrekkelijk en zinvol maken. En verder is het leren leidinggeven gewoon een kwestie van veel oefenen en doen.

Index

5w-techniek 84

A

aandacht 47
aankunnen 16
aanpak
 plan van 101
aanpassen 115
aansturen 1, 9
aantrekkelijkheid 101
actief luisteren 109
adhocratiecultuur 14
afdelingenstructuur 22
afdelingsstructuur 21
afschuiven van de last 74
afwegen 1, 4, 97, 112
ambitie 81, 100, 127
analyseren 70
analytische vaardigheden 11, 19
archetypen 74
argumentatietrucs 50
argumenten 48
associatief denken 87
attitude 66
AUBA-model 33
authenticiteit 3, 18, 81
authentiek 10, 38
autoriteit 90

B

baanzekerheid 66, 116
balanced scorecard 138
balancerende lussen 73
basisschema van een verslag 62
bedrijfscode 37
behoefteniveaus 129
behoeftenmodel van Maslow 125
beïnvloeden 48
benchmarking 134
beroep op belangen 49
beroep op de ratio 48
beroep op waarden 49
beschikbare middelen 136

beslissen 1
beslissingsbevoegdheid 107
beslisstijlen 2
beslistechnieken 7
besluitvorming
 gezamenlijke 106
 participatieve 7
betekenis 77
betekenis geven 10, 13
betrokkenheid 28, 33, 139
betrouwbaar 38
bevoegdheden
 overdracht van 16
BIG 6-model 85
bijlagen 62
blokkades 128
bottom-up-aanpak 15
brainstorm 106
brainstormen 89
brainstorming 87
brainwriting
 creatieve probleemoplossing 87
bronvermelding 62
budgetteren
 en plannen 29

C

carrière maken 130
carrièreplanning 131
centrale doel 100
code
 implementeren van een 27
comfort zone 127
commercieel denken
 ondernemend en 133
commitment 33
 versterking van 119, 121
communicatie 105
 duurzame 97
 open 33
communicatie en samenwerking 123
communicatielijnen 23
communicatiestructuren 20, 29, 68, 107

competentie
ethische 37
compliance officer
ethics and 113
compromis 33
conclusies 61
concurrentieanalyse 135
conflicten 32
consequenties 4
constructief 39
context 77, 79
contract
sociaal 9, 19
controle
voorafgaande 107
controle-vertrouwen dilemma 15
controleren 107
controleren en problemen oplossen 29
controleren en schrappen 61
controle van tussenresultaten 107
convergeren 91
corporate identity 136
Could-have 103
creatief
professioneel 88
creatief kiezen 91
creatief omgaan met informatie 87
creatieve probleemoplossing, brainwriting 87
creatieve proces 84
creativiteit 87
creativiteitstechnieken 87
creëren 84
cultuur 14
hiërarchische 15
klantgerichte 108
cultuuromslag 15

D

deelsystemen 42, 74
deelvragen 58
hoofd- en 63
delegeren 15
dialoog 90
dialoogmodel 68
dienend leider 10
dilemma
controle-vertrouwen 15
dilemma's
ethische 7, 35, 36

divergeren 89
diversiteit 39
diversiteitsbeleid 39
doel
centraal 100
gemeenschappelijk 27
doelen 27, 99
doelen bepalen 100
doelmatigheid 119
doordrukken 32
doorvragen 84, 87
draagvlak 92, 106, 139
drogredekenen 50
druk 121
druk van de omgeving 122
durven 2, 28
duurzaamheid 137
duurzaamheidsverslag 5
duurzaam ondernemen 96
duurzame communicatie 97

E

effectief lezen 77, 79
effectief luisteren 77, 80
EFQM-model 139
eilandgedrag 21
emotionele intelligentie 78, 81
employability 66
employabilty 116
empowerment 13
energie
pieken van 118
ethics and compliance officer 113
ethiek 34
gevoel voor 37
ethische competentie 36
ethische dilemma's 7, 35, 36
ethische vraagstukken 7
evenwicht werk - privé 125
expliciete kennis 66
externe klant 21, 41

F

faciliteren en transformeren 14
factoren
zachte 138
familiecultuur 14
fasen van transitie 118

feedback 18, 78, 81, 107, 123
 feitenkloof 120
 financieel perspectief 138
 financiële verslaglegging 137
 fouten
 leren van 83
 functieomschrijving 24

G

gedrag
 solistisch 28, 105
 gedragsaspecten 9
 gedragscode 24, 37
 gedragsnormen 24, 106, 108
 gedragsstijlen 32
 gegevens 4
 harde 5
 morele 5
 zachte 5
 gelegenheid 129
 gemeenschappelijk doel 27
 gemeenschappelijke visie 67
 gevoel voor ethiek 37
 gevolgenkloof 120
 gezag 12, 115
 gezamenlijke besluitvorming 106
 gezamenlijke inspanning 27
 gezonde stress 122
 grenzen niet overzien 74
 groeien 127
 groeiproces bij reorganisatie 121
 groepsverslag 63

H

harde en zachte prestaties 137
 harde gegevens 5
 hiërarchische cultuur 15
 hoe
 rechtvaardiging van het 119
 hoe-vragen 63
 hoofd- en deelvragen 63
 houding 66, 78
 hulpmiddelen 53

I

ideële kloof 120
 identity
 corporate 136

implementeren en overtuigen 14
 implementeren van een code 27
 impliciete kennis 66
 incubatie 90
 informatie 4
 informatievaardigheid 85
 informatie verzamelen 59, 85
 creatief omgaan met 87
 inhoud 53
 reflecteren op de 54
 INK-model 139
 inleiding 61
 innovatie 84, 93
 innovatie- en lerenperspectief 138
 inspanning
 gezamenlijke 106
 instructies 111
 instructies volgen of weigeren 113
 integrale verantwoordelijkheid 4, 24, 72, 95
 integriteit 6, 38
 integriteitsschendingen 38
 intellectueel kapitaal 67
 intelligentie
 emotionele 78, 81
 interne-processenperspectief 138
 interne klant 21, 41
 interveniëren en opleggen 13
 intuïtie 91
 ISO 9000-serie 108

J

jaarverslag
 maatschappelijk 97

K

kansen grijpen 133, 139
 kansen zien 133, 139
 kapitaal
 intellectueel 67
 sociaal 44, 67
 kennis
 delen 78
 expliciete 66
 impliciete 66
 kennis als vermogen 65
 kennismanagement 67, 78
 persoonlijk 78
 kennisontwikkeling 67

kerncompetenties 136
kernfuncties 99
kerntaken 16
kerntekst
 schrijven van de 59
kernwaarden 25
keuzestijlen 2
kiezen 1
 creatief 91
klant
 externe 21, 41
 interne 41
klantenonderzoek 110
klantenperspectief 138
klantgerichte cultuur 108
klantgerichtheid 41, 95, 108
klantprofielen 110
klanttevredenheid 21, 42, 137
klokkenluiden 113
kloof
 ideële 120
kloven 120
kortetermijndenken 47, 72
kritische succesfactoren 134
kritische vragen
 reflectie op 55
kunnen 129
kwaliteitscontroles 105
kwaliteitsdimensies 43
kwaliteitsmanagement 108
kwaliteitssystemen 95

L

lapmiddelen 74
last
 afschuiven 74
laten weken 90
leadership
 servant 10
leerhouding 81
leider
 dienend 10
leiderschap in schema 11
leiderschapsstijl 15
leiderschapsstijlen 11
leidinggeven 1, 4, 18
leidinggeven aan mensen 9
leidinggeven aan structuren 9
leren 77

lerende organisatie 67
 vijf disciplines van de 67
lerend vermogen 137
leren en kennis delen 78
lerenperspectief
 innovatie en 138
leren van fouten 83
lezen
 effectief 77, 79
loopbaanontwikkeling 130
loyale werknemer 38
loyaliteit 113
luisteren 33, 40
 effectief 77, 80
 passief 109
luisteren en vernieuwen 14
lus 72
 balancerende 73

M

maatschappelijk betrokken ondernemen 5
maatschappelijk jaarverslag 97
maatschappelijk verantwoord ondernemen 5
managementsamenvatting 61
management van middelen 108
marktcultuur 15
markt en samenleving 115
marktkrachten 135
marktonderzoek 135
Maslow 127
 behoeftemodel van 125
MBO 5
meesterschap
 persoonlijk 67
meetsystemen 137
menselijke vaardigheden 11
mentale modellen 67
middelen
 beschikbare 136
 management van 108
milieu 96, 116
mindmapping 87
missie 93
mission statement 5, 25, 49, 93, 106
model
 AUBA 33
 BIG 6 85
 EFQM 139
 INK 139

modellen
 mentale 67
 morele gegevens 5
 morele verantwoordelijkheid 37
 MoSCoW-regel 103
 motivatie 3, 26, 81, 107, 119
 motivatiestrategie 92
 motiveren 17
 Must-have 103
 MVO 5, 35

N

netwerkanalyse
 persoonlijke 47
 netwerken 44
 nieuwsgierigheid 39
 normen 6, 34

O

off-the-jobtrainingen 132
 omgaan met tegenslagen 125
 omgaan met veranderingen 118
 omgangsvaardigheid 42
 omgeving
 druk van de 122
 omgevingsbewustzijn 95
 on-the-jobtrainingen 132
 onafhankelijkheid 3
 onderbouwingen 48
 ondernemen 133
 duurzaam 96
 maatschappelijk betrokken 5
 maatschappelijk verantwoord 5
 ondernemend en commercieel denken 133
 ondersteunen 10
 onderzoeksvraag 58
 ontlopen 32
 ontplooiing 127
 ontwikkelingsplannen
 persoonlijke 132
 open communicatie 33
 Openheid 119, 120
 openheid 23, 89
 open systemen 116
 open veld
 tragedie van het 75
 organisatie
 lerende 67

organisatie-ethiek 35
 organisatiecultuur 14
 organisatiestructuren 20, 29
 organisatiestructuur 131
 organisatieverandering 118
 organiseren 29
 overdracht van bevoegdheden 16
 overtuigen 48
 implementeren en 14

P

pakvraag
 reflecteren op een 55
 participatieve besluitvorming 7
 participierend plannen 106
 passief luisteren 109
 perceptie 120
 persoonlijke netwerkanalyse 47
 persoonlijke ontwikkelingsplannen 132
 persoonlijke SWOT-analyse 131
 persoonlijk kennismanagement 78
 persoonlijk meesterschap 67
 perspectief
 financieel 138
 Peter Principle 132
 pieken van energie 118
 plannen
 participierend 106
 plannen en budgetteren 29
 planning 99
 planningen organiseren 105
 plan van aanpak 101
 POP 132
 presenteren 51
 prestaties
 harde en zachte 137
 presteren 128
 probleemanalyse 71
 probleemdefinitie 88
 probleemstelling 58
 problemen
 controleren en oplossen 29
 technische 30
 procedurehandboeken 112
 procedures 111
 proces
 creatief 84
 procescontrole 107

- processchema 112
- productgericht 21
- productieprocesgerichte weergave 22
- productontwikkeling
 - sequentiële 22
- professioneel creatief 88
- projectplan 99
- PvA 101
 - statisch en dynamisch 104

R

- raamwerk 57, 59
- ratio
 - beroep op de 48
- reageren op vragen 54
- rechtvaardigheid 119
- rechtvaardiging 119
- rechtvaardiging van het waarom 119
- rechtvaardiging van hoe 119
- rechtvaardiging van wanneer 119
- rechtvaardiging van wie 119
- reflecteren
 - samenvattend 54
- reflecteren op de inhoud 54
- reflecteren op een pakvraag 55
- reflecteren op gevoelens 55
- reflectie 42, 81
- reflectie op kritische vragen 55
- regels 34, 110
- relaties leggen 47
- reorganisatie 118
 - groeiproces bij 121
- reorganiseren
 - succesvol 119
- respect 39

S

- samenleving
 - markt en 115
- samenvattend reflecteren 54
- samenwerken 19, 27
- samenwerking 35
 - communicatie en 123
- schijnoplossingen 74
- schrijfproces 58
- schrijven 57
- schrijven van de kerntekst 59
- sequentiële opbouw 21

- sequentiële productontwikkeling 22
- servant leadership 10
- Service-Quality-model 42, 48, 109
- SERVQUAL-model 42, 43, 109
- shareholdersvalue 137
- Should-have 103
- SMART 27, 101, 106
- sociaal-emotionele problemen 30
- sociaal contract 9, 19
- sociaal kapitaal 44, 67
- sociale-netwerkanalyse 44
- sociale vaardigheden 11, 19
- solistisch gedrag 28, 105
- spiegeltest 37
- stakeholders 7, 25, 35, 94, 137, 139
- stakeholdersvalue 137
- stakeholding 96
- statisch en dynamisch PvA 104
- strategie 93
- stress 121
 - gezonde 122
- stroomschema 112
- structureren 105
- structuur 9, 30, 52
 - leidinggeven aan 9
- structuurdimensies 20
- subdoelen 100
- substituutproducten 135
- succesfactoren
 - kritieke 134
- succesvol reorganiseren 119
- SWOT-analyse 70, 93, 136
 - persoonlijke 131
- synergie 19
- systeemdenken 68, 71, 87
- systemen 42
 - open 116

T

- taakverantwoordelijkheid 37
- taakvolwassenheid 16, 107
- teamgeest 21, 100
- teamleren 68
- teamrollen 30
- teamwerk 27, 30
- technische problemen 30
- technologie 116
- tegenprestaties 48

- tegenslagen
 - omgaan met 125
- tegenstanders tegen wil en dank 75
- tekstanalyse 70
- toegeven 32
- topdownaanpak 15
- tragedie van het open veld 75
- transformeren
 - faciliteren en 14
- transitie
 - fasen van 118
- trendwatching 134
- trots 39
- try out 54
- tussenresultaten
 - controle van 107
- U**
- uiterlijke aspecten 52
- USP's 136
- V**
- vaardigheden
 - analytische 11, 19
 - menselijke 11
 - sociale 11, 19
- vacatureanalyse 70
- valkuil van het vage doel 104
- veranderingen
 - omgaan met 118
- veranderingsprocessen 117
- veranderingstraject 118
- veranderkwadranten 13
- verantwoordelijkheid 1, 13, 24, 35, 37, 106, 112, 137
 - integrale 4, 24, 72, 95
 - morele 37
 - verdeling van 15
- verantwoordelijkheidsstructuren 20, 24, 29, 105
- verbeteren van dienstverlening 42
- verdeling van verantwoordelijkheid 15
- vernieuwen en luisteren 14
- verslaglegging
 - financiële 137
- versterkende lussen 72
- versterking van commitment 119, 121
- vertrouwen 28, 35, 139
- vertrouwenspersoon 113
- vertrouwensrelaties 44
- verwerken 77
- vijf disciplines van de lerende organisatie 67
- vijfW's 87
- visie 27, 93
 - gemeenschappelijke 67
- voorafgaande controle 107
- vraagstukken
 - ethische 7
- vragen
 - reageren op 54
- W**
- waarden 6, 34, 49
 - beroep op de 49
- waardeoordelen 50
- waarom
 - rechtvaardiging van het 119
- waarom-vragen 63, 71
- wanneer
 - rechtvaardiging van het 119
- Want-to-have-but-not-this-time 103
- WBS 104
- weergave
 - productieprocesgerichte 22
- wereldeconomie 116
- werk-privé
 - evenwicht 125
- werkdruk 122
- werknemerstevredenheid 137
- werkzekerheid 66, 116
- wet 35
- wie
 - rechtvaardiging van het 119
- willen 16, 129
- WKG 129
- Work Breakdown Structure 104
- Z**
- zachte factoren 138
- zachte gegevens 5
- zelfanalyse 70
- zichtbaarheid 23

Beroepscompetenties **hbo**

Inhoud en opzet van dit boek

Het uitgangspunt van CGO is dat een student competenties nodig heeft. In *Beroepscompetenties hbo* gaat het heel concreet om de competenties waar elke student, ongeacht opleidingsrichting, in de werkomgeving direct op zal worden beoordeeld. Competenties dus die de student tijdens de opleiding dient te ontwikkelen en ook nodig heeft om de competentiegerichte opleiding zelf met succes te doorlopen.

De Acht Grote Competenties

De SHL, de internationale organisatie die zich bezighoudt met het definiëren van generieke beroepscompetenties, heeft daartoe een verzameling van acht beroepscompetenties ontwikkeld. De SHL noemt ze zelf De Acht Grote Competenties. Ze verwoorden heel kernachtig wat elke beroepsbeoefenaar moet kunnen om in zijn of haar werkomgeving goed te kunnen functioneren.

Boek en online opdrachten

Elk van deze competenties wordt in een apart hoofdstuk besproken. In ieder hoofdstuk wordt de koppeling gelegd tussen theorie en praktijk, tussen de competentie en het belang ervan in de beroepsomgeving. Voor het oefenen in het verwerven van de competenties en voor de nodige reflectie op de eigen ontwikkeling in het verwervingsproces zijn veel cases, opdrachten en projecten online beschikbaar.

Pierre Winkler is een zeer ervaren hbo-docent en was als curriculumontwikkelaar en projectcoördinator nauw betrokken bij de vormgeving van Competentiegericht Onderwijs. Hij heeft een groot aantal studieboeken geschreven, onder andere op de terreinen studieloopbaanbegeleiding en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

www.academicsservice.nl

ISBN 978 90 395 2638 5

NUR 134



www.academicsservice.nl