

Werken en communiceren



---

# Werken en communiceren Opdrachten

Angela Popkema-van Eijden  
Gerard Brouwers  
Jan Oosterwijk

*eerste druk, 2002*



---

*Artikelcode: 24053.1*

**Colofon**

Auteurssteam: Angela Popkema-van Eijden, Gerard Brouwers, Jan Oosterwijk

Redactie: Piet Hugén redactie en copywriting, Beusichem

Illustraties: Verbaal - bureau voor visuele communicatie

Illustrator: Beatrijs van den Bos

© 2002 Ontwikkelcentrum, Ede, Nederland

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, hetzij mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van het Ontwikkelcentrum.

---

# Voorwoord

Deze uitgave bevat de volledige lesstof voor de onderwijseenheid Werken en communiceren van de deeltkwalificatie Communicatie en gastheerschap B (3K080). Voor deze deeltkwalificatie is er een uitgave met opdrachten en bronnen en een uitgave met theorie.

## Opdrachten

Aan het begin van elke opdracht staat het opdrachtdoel. Daar staat wat je aan het einde van de opdracht moet kunnen. De opdrachten bevorderen de zelfwerkzaamheid. Met de opdrachten kun je je kennis in de praktijk toetsen of bepaalde vaardigheden trainen. Als je alle opdrachten met voldoende resultaat hebt uitgevoerd, beheers je de stof.

## Bronnenoverzicht

Om de opdrachten uit te voeren heb je informatie nodig. Hiervoor kun je het bijbehorende theorieboek gebruiken. Maar je kunt ook andere bronnen raadplegen. In het bronnenoverzicht staat waar je allemaal informatie kunt vinden over communicatie en gastheerschap. Dit kunnen boeken zijn, maar ook vakbladen, folders, video's, het internet, enzovoort.

## Theorie

Het theorieboek bevat de theorie die je het meest nodig hebt en die niet gauw verandert.

Om het bestuderen en verwerken van de tekst gemakkelijker te maken kun je aan het einde van elke paragraaf verwerkingsvragen maken.

Het auteursteam wenst je veel succes bij het werken met deze uitgave.

## Verkennen en plannen

Voor je liggen de opdrachten van de onderwijseenheid Werken en communiceren. Deze onderwijseenheid maakt deel uit van de deelkwalificatie Communicatie en gastheerschap. Het is belangrijk dat je 'gastvriendelijk' omgaat met mensen. Vandaar dat in alle opdrachten gesproken wordt over 'gasten'. Met gasten bedoelen we zowel gasten als cliënten/klanten, vertegenwoordigers en bezoekers. Wie het ook is, je behandelt de ander gastvriendelijk, alsof het jouw persoonlijke gast is. Daarom hebben we in deze deelkwalificatie gekozen voor het gebruik van de term gasten in plaats van klanten.

Het doel van deze oriënterende opdracht is dat je kennismaakt met de opdrachten. Ook moet je gaan plannen wanneer je de opdrachten gaat uitvoeren. Lees de opdrachten globaal door en beantwoord de volgende vragen.

a Wat zijn de belangrijkste onderwerpen in dit boek?

.....

.....

.....

.....

.....

b Hoeveel tijd heb je om alle opdrachten uit te voeren?

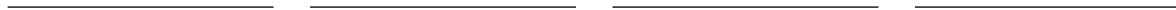
.....

c Maak een globale planning voor het maken van alle opdrachten. Gebruik hiervoor de volgende tabel.

- Vermeld in de tweede kolom of je een opdracht alleen of in een groepje moet maken. Als je moet samenwerken, kun je alvast afspraken maken met studiegenoten.
- In de derde kolom noteer je waar je de opdracht moet maken: op school, in een bedrijf enzovoort.
- Maak een schatting van de tijd die je nodig hebt voor het uitvoeren van de opdracht en noteer dit in de vierde kolom.
- In kolom 5 noteer je wanneer je de opdracht gaat uitvoeren.
- In kolom 6 noteer je ten slotte wanneer je de opdracht gaat inleveren.

Opdracht	Uitvoering alleen/samen	Plaats van uitvoering	Benodigde tijd in uren	Datum uitvoe- ring	Datum inleveren
1.1					
1.2					
1.3					
1.4					
2.1					
2.2					
2.3					
2.4					
2.5					
3.1					
3.2					
3.3					
3.4					
3.5					
3.6					
3.7					
3.8					

- d Nu heb je een mooie planning. Bespreek deze planning met je begeleider, voordat je verder gaat.





---

# Inhoud

**Voorwoord 5**

**Verkennen en plannen 6**

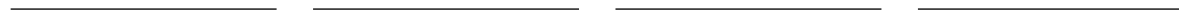
**1 Werken aan de balie 11**

**2 Communicatie op de werkvloer 29**

**3 Leiding geven 51**

**Evaluatie 77**

**Bronnenoverzicht 79**



---

# 1 Werken aan de balie

## Leerdoelen

Na afronding van dit hoofdstuk:

- weet je welke taken een receptionist heeft;
- weet je hoe je een gast aan de balie helpt;
- kun je e-mail en internet gebruiken om daarmee informatie te geven aan de gast;
- weet je hoe je een boeking of reservering aanpakt;
- weet je hoe je een telefoon doorverbindt;
- kun je een gast correct doorverbinden via de telefoon;
- weet je welke apparaten via de telefoon werken;
- kun je deze apparaten gebruiken;
- kun je een betaling van een gast correct afhandelen;
- kun je betalingen met cheques correct afhandelen;
- kun je uitleggen hoe een kassa werkt.

## 1.1 Opdrachten

### Opdracht 1.1 Goedemorgen! Kan ik u helpen?

#### *Doel*

Na het maken van deze opdracht kun je:

- achter de balie op de juiste manier met gasten omgaan;
- vragen van gasten beantwoorden;
- informatie geven over de voorzieningen, prijzen en de mogelijkheden van het bedrijf.

#### *Oriëntatie*

Gasten, klanten en andere bezoekers van een bedrijf melden zich vaak als eerste bij de balie. De ontvangst en medewerking aan de balie geeft een eerste indruk van het bedrijf. En die eerste indruk moet goed zijn. De medewerkers achter de balie noem je daarom meestal het visitekaartje van het bedrijf. Wat wordt hiermee bedoeld?

.....  
.....

Hoe hoort iemand achter de balie zich dan te gedragen? Geef vijf concrete voorbeelden waarvan jij vindt dat die het belangrijkste zijn.

1 .....

- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 

**Fig. 1.1**  
Goedemorgen! Kan ik u helpen?



Maak deze opdracht in een groepje van drie of vier personen. Maar je zult ook veel alleen moeten doen. Je groepje is er om te overleggen, elkaar te helpen, de antwoorden met elkaar te bespreken en soms samen een onderdeel uit te voeren.

Je kunt de opdracht opdelen in kleine stukjes. Lees de hele opdracht door en vul met elkaar het schema in. Is de uitvoering volgens planning verlopen? Zet dan +, zo niet, zet dan -.

Onderdeel	Wanneer doen?	Wie doet wat?	+/-

Onderdeel	Wanneer doen?	Wie doet wat?	+/-

Als een onderdeel niet volgens planning is verlopen, wat is daarvan dan de oorzaak?

.....

.....

.....

*Uitvoering*

Voer de volgende opdrachten uit.

- 1 Gasten komen met veel vragen aan de balie. Dat kan telefonisch of persoonlijk. In deze opdracht gaan we ervan uit dat de gast persoonlijk aan de balie komt.
  - Zoek een ander groepje op dat even groot is.
  - Ieder gaat bij één persoon uit het andere groepje zitten.
  - Vertel elkaar heel kort iets over je bedrijf; wat voor bedrijf is het en wat kunnen gasten doen? Meer niet. Heb je geen BPV-bedrijf, dan ga je uit van een bedrijf dat je goed kent of van school.
  - Ga weer uit elkaar.
  
- 2 Stel jij bent gast van het bedrijf waar je net iets over gehoord hebt. Bedenk tien vragen die je als gast aan dit bedrijf zou willen stellen en schrijf deze op een apart papiertje. Zorg dat een aantal vragen gaat over de voorzieningen, de prijzen en de mogelijkheden op het bedrijf.
  
- 3 Geef je vragen aan het andere groepje. Jullie krijgen hun vragen. Lees alle vragen die voor jou en jouw bedrijf zijn. Schrijf erachter waar je het antwoord op deze vragen kunt vinden. Dit noem je de informatiebronnen. Ga daarna allemaal op zoek naar de antwoorden, zoals die voor je eigen bedrijf gelden. Als je alle antwoorden gewoon aan je begeleider of de medewerk(st)er van de balie vraagt, zet er dan wel bij waar hij of zij die antwoorden vandaan haalt. Klaar? Maak dan een overzicht van alle informatiebronnen die jullie hebben in het bedrijf. Zet erbij wie deze wanneer gebruikt.

Aanwezige informatiebronnen	Wie gebruikt ze?	Wanneer?

Neem een paar voorbeelden van informatiebronnen mee naar school. Probeer voorbeelden mee te nemen die bij dit bedrijf horen. Bijvoorbeeld: het internet is een informatiebron, maar wordt door alle bedrijven gebruikt. Deze bron hoeft je niet mee te nemen. Een afsprakenboek is iets dat voor elk bedrijf anders is. Dat is een mooi voorbeeld om mee te nemen.

- 4 De zaken zullen op elk bedrijf anders geregeld zijn. Jullie antwoorden en voorbeelden zijn waarschijnlijk niet allemaal hetzelfde. Leg aan je eigen groepje de antwoorden en voorbeelden uit. Vertel elkaar hoe de zaken bij jullie geregeld zijn. Zorg ervoor dat je zoveel mogelijk aan elkaar vraagt, zodat je daarna kunt vertellen wat de anderen allemaal hebben gezegd en hebben laten zien.
- 5 Vertel je begeleider wat jullie besproken hebben. Let op: vertel niet je eigen verhaal, maar vertel wat een ander uit je groep je net uitgelegd heeft. Je begeleider zal aanwijzen van wie je het verhaal mag vertellen.
- 6 Gasten zullen hun vragen niet altijd duidelijk stellen. Je weet niet wat de gast wil of je denkt het te weten, maar je hebt het mis! Hoe kom je er nu achter wat de gast werkelijk wil? Je zult moeten doorvragen. Breng een bezoek aan een baliemedewerk(st)er. Vraag hoe hij of zij doorvraagt om duidelijk te krijgen wat de gast wil. Waar let je dan op? Wat voor vragen stel je dan? Vraag hoe je als baliemedewerk(st)er netjes met de gasten om hoort te gaan. Waar moet je op letten? Hoe zit het met kleding? Woordgebruik? Stemgebruik? Omgang met de gast? Verzorging van jezelf en je omgeving of de balie? Hoe ontvang je een gast? Maak aantekeningen.

Aantekeningen

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**Fig. 1.2**  
Om erachter te komen  
wat de gast wil, moet je  
doorvragen.



- 7 Bespreek je aantekeningen in je groepje. Schrijf op een flap-over wat jullie hebben geleerd over doorvragen en over de omgang met de gasten.
- 8 Wat is het belangrijkste om op te letten en wat is iets minder belangrijk, als je achter de balie zit? Bespreek dit met elkaar. Gebruik hierbij ook je antwoord op de vraag uit de oriëntatie over de eerste indruk en het visitekaartje. Maak tot slot met elkaar een toptien van hoe je met je gasten hoort om te gaan. Zorg ervoor dat je goed uitlegt wat je bedoelt. Bijvoorbeeld omgangsregel: 'wees vriendelijk'. Wat moet je dan doen? Hoe hoor je je dan te gedragen en waar moet je op letten? Leg dat uit, zodat een ander weet waar je op moet letten als je vriendelijk wilt zijn.

Toptien omgangsregels	Uitleg
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

- 9 Geef de vragen die je van het andere groepje hebt gekregen samen met de antwoorden weer terug aan degene die de vragen bedacht heeft. Jullie krijgen jullie vragen en antwoorden ook terug. Bereid nu allemaal twee praktijksituaties voor. Een situatie waarin je vragen gaat stellen en een situatie waarin je baliemedewerk(st)er bent. Neem je eigen vragen door alsof jij gast bent van dat bedrijf. Daarnaast bedenk je nog drie vragen waarop de baliemedewerker het antwoord echt moet opzoeken. Noteer je vragen op een apart vel papier.
- 10 Speel de situaties met het andere groepje. Doe dit met degene met wie je vragen uitgewisseld hebt. De rest van de groep observeert jullie. Stel als gast enkele vragen heel onduidelijk, zodat de baliemedewerk(st)er moet doorvragen. Zorg ervoor dat iedereen een keer baliemedewerk(st)er is geweest. Degenen die kijken, beoordelen de baliemedewerk(st)er in de omgang met de gast. Gebruik je toptien omgangsregels hierbij. Kijk ook of de antwoorden kloppen, voor zover dat lukt. Bespreek met elkaar hoe de baliemedewerk(st)ers omgingen met de gasten, of ze de juiste informatie gaven en of ze goed doorvroegen.



---

### Afsluiting

Je ziet dat een balie-medewerk(st)er in veel verschillende situaties verzeild raakt op een dag. Aan jullie de taak om daar nog eens over na te denken met elkaar. Hieronder zie je vier situaties. Verdeel deze over de groepjes. Ieder gaat zich voorbereiden op een rol. Lees de situatie goed door, leef je in de persoon en de situatie in en schrijf voor jezelf op hoe je in zo'n situatie zou reageren. Bespreek dit eventueel met een andere leerling.

Daarna gaat elk groepje de situatie spelen in een rollenspel. Zorg dat er altijd een of twee personen bij zijn die observeren. Bespreek met elkaar hoe het gegaan is. Neem de toptien omgangsregels er ook bij. Schrijf op een apart vel papier als groep van elke situatie op wat je doet als je dit meemaakt. Zorg ervoor dat je bij elke situatie tot een gezamenlijk antwoord komt waar je het als groep mee eens bent.

Tot slot speelt elke groep de situatie voor de klas. Daarna bespreken jullie de situaties met de klas en de begeleider.

#### Situaties:

- 1 Er komt een gast binnen. Hij vertelt dat hij een afspraak heeft met je baas. De man zegt erbij dat hij blij is dat hij er is, want hij is anderhalf uur onderweg geweest om hier te komen. Je zoekt het op in het afsprakenboek, maar je kunt zijn naam niet vinden. Je baas is een half uur geleden vertrokken met de mededeling: 'Ik ben de hele dag weg en niet bereikbaar.'
- 2 Er komt een dame op je af. Ze zegt dat ze haar tas vanmorgen bij de balie heeft achtergelaten. Jij bent vanmiddag pas gekomen, dus je weet er niks van. Je zoekt achter de balie, maar je kunt niets vinden. Je belt je collega op, maar die is niet te bereiken. De dame zegt dat ze niet veel tijd meer heeft om te wachten en dat ze haar tas echt nodig heeft.
- 3 Een gast komt bij je afrekenen. Hij spreekt gebrekkig Engels. Je krijgt geld van hem dat je nog nooit gezien hebt. Als de man ziet dat je aarzelt, laat hij je een creditcard zien. Ook zo'n creditcard heb je nog nooit gezien. Je collega's hebben pauze en zijn de stad in.
- 4 Je helpt een gast die bij jou aan de balie staat. Er komt een gast naast staan die duidelijk aanwezig is. Hij zucht, tikt met zijn vingers op de balie en kijkt steeds op zijn horloge. De telefoon gaat intussen. De postbode komt binnen met een aangetekend pakketje. Tegelijkertijd gaat de deur open en een emotionele gast roept: 'Wie kan mij helpen? Snel, ik heb hulp nodig.'

Bespreek als groepje jullie werk met jullie begeleider. Bespreek hoe het samenwerken is gegaan. En hoe jullie planning is verlopen. Schrijf op hoe je het samenwerken en plannen kunt verbeteren als daartoe reden is.

.....  
.....  
.....

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

**Opdracht 1.2 Boeking en reserveringen**

*Doel*  
 Je kunt een gast helpen met een boeking of reservering in een bedrijf.

*Oriëntatie*  
 Werk verder met het groepje uit de vorige opdracht. Zoek voor je eigen bedrijf uit waar een gast iets kan boeken of reserveren. Vul dit in het volgende schema in. Heb je nog geen bedrijf, ga dan uit van het bedrijf uit de vorige opdracht.

Waar in het bedrijf kun je boeken?	Wat kun je daar boeken?	Wie behandelt de boeking en in welke volgorde?

Bekijk wat je moet gaan doen in deze opdracht. Vul daarna de bovenste tijdsbalk in. Geef aan wanneer jullie aan de opdracht beginnen en wanneer jullie de opdracht gaan afsluiten. Zet er ook bij wat je in de tussentijd gaat doen. Als je klaar bent met de opdracht, vul je in de onderste tijdsbalk in hoe de uitvoering daadwerkelijk is verlopen.

Beginnen (planning)	Afsluiten (planning)

Beginnen (werkelijk)	Afsluiten (werkelijk)

Als er verschillen zijn, wat is daarvan dan de oorzaak?

.....

.....

.....

Laat elkaar zien wat je in het schema over de boekingen hebt ingevuld. Neem zoveel mogelijk informatie mee die je aan de anderen laat zien. Denk hierbij aan reserveringsformulieren of een kopie van een afsprakenboek. Leg daarbij duidelijk uit, op welke manier jullie boekingen en reserveringen plannen, opslaan/opzoeken en afhandelen. Leg ook uit waarom men het juist op deze manier doet in dit bedrijf.

Maak met elkaar een overzicht op een apart vel papier, waarin je opschrijft welke manieren er zijn om een boeking of reservering te plannen, op te slaan en af te handelen.

*Uitvoering*

Voer de volgende opdrachten uit.

- 1 Bedenk wat de twee meest voorkomende boekingen en reserveringen in dit bedrijf zijn.  
Maak een handleiding of checklist waarin je stap voor stap aangeeft hoe je zo'n boeking of reservering afhandelt. In de linkerkolom geef je de stappen aan. In de rechterkolom geef je eventuele omgangsregels aan.  
Bijvoorbeeld: Vraag de gast naar zijn of haar naam; Kijk de gast aan als je dit vraagt.



Handleiding 2 voor het boeken/reserveren van:	

- 2 Bespreek je handleidingen met de medewerker. Verbeter de punten die je nog niet goed had of vergeten bent. Kijk ook goed naar de omgangsregels.
- 3 Bespreek met je groepje welke omgangsregels belangrijk zijn bij het reserveren. Maak hiervan een overzicht op een apart vel papier.
- 4 Vraag je begeleider of jij een reservering of boeking waar je een handleiding voor gemaakt hebt, mag afhandelen. Spreek een datum af met de medewerker. Bereid je goed voor op wat je moet doen. Maak hierover een verslag van een A4-tje. Daarin moet staan:
  - wat je gedaan hebt;
  - een beschrijving van de situatie en hoe die verliep;
  - welke handelingen goed gingen;
  - hoe je houding en omgang was;
  - wat je alleen kon en wat niet;
  - wat je nog kunt verbeteren aan jezelf;
  - wat je nog kunt verbeteren in de handleiding.

Het is natuurlijk het verstandigste als de medewerker erbij is, als je de gast helpt, zodat hij kan inspringen als je iets niet weet. Tevens kan hij aanwijzingen geven hoe je dingen beter kunt doen. Als het niet mogelijk is om zo'n situatie op een bedrijf te oefenen, spreek dan met je begeleider af hoe je dit op school kunt oefenen.

#### *Afsluiting*

Ga tot slot met de anderen van je groep en de begeleider om de tafel zitten. Ieder vertelt zijn of haar ervaringen.

Noem tot slot:

- de belangrijkste drie punten die goed gingen;
- daarna de drie belangrijkste punten waarop verbetering mogelijk is;
- hoe je ervoor zorgt dat je dit gaat verbeteren.

---

### Opdracht 1.3 Mag ik even afrekenen?

#### *Doel*

Je kunt gasten die willen afrekenen snel en goed helpen.

#### *Oriëntatie*

Je maakt deze opdracht samen met een studiegenoot. Ga samen naar een bank en laat je daar voorlichten over alle mogelijkheden die een particulier en een ondernemer hebben om betalingen af te handelen. Vraag hoe zij controleren op vals geld of valse cheques. Vraag ook wat er gebeurt als iemand rood staat en toch zijn pinpas of creditcard gebruikt in de winkel. Bereid je bezoek goed voor door van tevoren vragen te bedenken. Bespreek de vragen met je begeleider, voordat je het bezoek aflegt. Maak na afloop van het bezoek een verslag van een A4-tje.

Vragen
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10

Voordat jullie met de opdracht verder gaan, schrijf je op hoeveel tijd jullie denken nodig te hebben om de hele opdracht goed af te sluiten. Schrijf na afloop op hoeveel tijd jullie werkelijk nodig hebben gehad.

Geschatte tijd	Werkelijke tijd

---

Als de geschatte tijd en de werkelijke tijd niet hetzelfde waren, hoe kwam dat dan?

.....  
.....  
.....

Wat zijn hiervan de gevolgen?

.....  
.....

Hoe voorkom je dat een volgende keer?

.....  
.....

*Uitvoering*

Voer de volgende opdrachten uit.

- 1 Inventariseer op je eigen bedrijf waar gasten voor moeten betalen en met welke middelen ze betalen. Vul dit in het volgende schema in. Heb je nog geen bedrijf, ga dan uit van het bedrijf uit de vorige opdracht.

Vul het schema als volgt in:

Kolom 1: De plaats in het bedrijf waar men kan betalen.

Kolom 2: Wat kan men daar kopen/huren? Waar betaalt men voor?

Kolom 3: Waar kan de gast mee betalen? Bijvoorbeeld; pin, chipknip, contant, cheque, creditcard of cadeaubon.

Kolom 4: Extra informatie over wat je hoort te weten of te doen, bijvoorbeeld verhuurvoorwaarden of bepaalde informatie die je erbij hoort te geven.

Plaats	Waarvoor	Waarmee	Extra

Plaats	Waarvoor	Waarmee	Extra

2 Laat elkaar de ingevulde schema's zien. Vertel elkaar er ook over. Maak aan de hand van de verschillende schema's gezamenlijk een totaaloverzicht van alle manieren waarop de gast kan betalen op deze bedrijven. Doe dit op een apart vel papier.

3 Maak op een apart vel papier een overzicht van alle betaalmiddelen die jullie hebben gevonden en vul dat aan met de antwoorden op de volgende vragen:

- Hoe kun je controleren of het betaalmiddel vals is?
- Welke handelingen moet je verrichten als de gast hiermee wil betalen?
- Welke apparatuur heb je nodig als de gast met dit betaalmiddel wil betalen?
- Hoe werkt deze apparatuur?
- Wat zijn aandachtspunten voor de omgang met de gast?

Zorg ervoor dat je het zo duidelijk uitwerkt, dat als je een keer een gast moet helpen met betalen, je weet wat je moet doen.

4 Bespreek de antwoorden met je begeleider. Verbeter de punten die je nog niet goed uitwerkt hebt. Laat het verbeterde eindresultaat aan je begeleider zien.

5 Je weet nu waar de gast kan betalen, waarmee hij dat kan doen en hoe je de gast daarbij helpt. Maar nu moet je nog geld teruggeven! Laten we daar eerst eens mee oefenen.

- Bedenk samen een manier om met elkaar te oefenen in het teruggeven van geld.
- Bespreek deze manier met je begeleider.
- Voer je plan uit.
- Oefen na afloop met je begeleider in het teruggeven van geld. Lukt dat nog niet goed? Oefen het dan nogmaals of bedenk een nieuwe manier om dit te oefenen. Net zo lang, totdat het je wel goed lukt.



**Fig. 1.3**

Als je geld moet teruggeven, hoe je niet uit te rekenen hoeveel de gast terugkrijgt. Je kunt gewoon doortellen vanaf het bedrag dat de gast moet betalen.



- 6 Wat doe je als een gast met buitenlands geld wil betalen? Of als een gast vraagt hoeveel iets kost in zijn of haar eigen valuta?
- Zoek uit hoe je buitenlands geld omrekent naar euro's.
  - Zoek uit hoe je euro's omrekent naar buitenlands geld.
  - Zoek uit waar je kunt zien hoeveel buitenlands geld kost.
  - Maak tien opdrachten voor elkaar waarbij de ander moet omrekenen hoeveel euro of hoeveel buitenlands geld een gast moet betalen of terugkrijgt. Zorg dat je zelf het goede antwoord weet.  
Voorbeeld van een opdracht: Een gast geeft 300 Finse kronen. Hij wil dit geld graag in euro's terug. Hoeveel euro's krijgt hij?  
Of: Een gast moet 35 euro betalen. Hij heeft alleen dollars bij zich. Je baas vindt het goed en hij betaalt met 50 dollar. Hoeveel euro's krijgt hij dan terug van jou?
  - Maak elk vijf van elkaars opdrachten.
  - Bespreek de antwoorden met elkaar. Alles goed? Prima. Heb je ze niet goed? Leg dan aan elkaar uit wat niet goed is gegaan en hoe het wel moet. Maak daarna de overige vijf opdrachten en bespreek deze. Is het nu wel goed?
  - Laat de opdrachten, uitwerkingen en antwoorden aan je begeleider zien.
- 7 Vraag aan je begeleider of je op het bedrijf een paar keer betalingen van gasten mag afhandelen. Als je nog niet op een bedrijf werkt, bespreek dan met je begeleider op school hoe je dit gaat doen. Vraag je begeleider om je te beoordelen op:
- de omgang met de gast;
  - de volgorde van handelingen.

Maak een verslag van een A4-tje waarin je beschrijft:

- wat je precies hebt gedaan;
- hoe het ging;
- wat goed ging;

- wat minder goed ging;
- wat je gaat doen om jezelf te verbeteren.

Bespreek dit verslag met je begeleider.

*Afsluiting*

Neem alle resultaten van de hele opdracht nog eens samen door. Vergeet niet in te vullen hoe je planning uiteindelijk verlopen is. Bespreek met je begeleider hoe je deze opdracht aangepakt hebt, wat goed ging en wat beter kan.

**Opdracht 1.4 Hulpmiddelen bij het communiceren**

*Doel*

Je kunt omgaan met interne en externe communicatiemiddelen.

*Oriëntatie*

Telefoon, fax en antwoordapparaat zijn de meest voorkomende communicatieapparaten die je bij de balie gebruikt. Werkrooster, afsprakenboek en interne nieuwsbrief zijn veel voorkomende communicatiemiddelen. Het is de bedoeling dat jij leert welke interne en externe communicatiemiddelen er zijn in een bedrijf en hoe je goed met deze middelen omgaat.

**Fig. 1.4**  
Er zijn veel hulpmiddelen om te kunnen communiceren.



Deel de opdracht op in kleine stukjes. Geef daarbij telkens aan wanneer je met je begeleider over je resultaten wilt praten.

Onderdeel	Datum gesprek begeleider

Onderdeel	Datum gesprek begeleider

*Uitvoering*

Voer de volgende opdrachten uit.

- 1 Communicatiemiddelen en communicatie-apparatuur? Intern en extern? Wat bedoelen we daar nu mee?

.....  
 .....  
 .....  
 .....

- 2 Zoek uit, bij je bedrijf of op school wat er gebruikt wordt om te communiceren met elkaar. En dat mag met iedereen zijn: klant - bedrijf, bedrijf - klant, bedrijf - bedrijf of student - student, docent - student, student - docent, docent - docent. Schrijf alle concrete voorbeelden op. Geef aan wie wat gebruikt en voor welk doel. Verwerk deze informatie in een overzichtelijke tabel op een apart vel papier.

- 3 Elk bedrijf heeft eigen communicatiemiddelen en -apparatuur. En je leert het beste hoe deze werken door ermee aan de slag te gaan. Kies drie veel gebruikte communicatie-apparaten uit. Apparaten waarvan je denkt dat jij daar in je werk mee te maken zult krijgen. Schrijf op welke je uitgekozen hebt.

- 1.....
- 2.....
- 3.....

- 4 Kies daarnaast drie veel gebruikte communicatiemiddelen uit. Middelen waarvan jij denkt dat je daar in je werk mee te maken zal krijgen. In voorgaande opdrachten heb je ook al veel informatie uitgezocht over verschillende communicatiemiddelen. Denk maar eens aan het afsprakenboek of de

---

telefoonmemo. Gebruik die informatie bij deze opdracht. Schrijf op welke je gekozen hebt.

- 1 .....
- 2 .....
- 3 .....

- 5 Plan met je begeleider wanneer je de communicatie-apparatuur en de communicatiemiddelen die je gekozen hebt echt een keer gaat gebruiken of maken. Schrijf van tevoren op voor elk middel of apparaat:
- wat je wilt gaan doen: Als je een faxapparaat kiest, kun je bijvoorbeeld een fax versturen.
  - hoe je informatie over het gebruik verzamelt: Bijvoorbeeld gebruiksaanwijzing lezen of hoe je hem maakt (verzamel deze info ook!) of receptie vragen.
  - wat je er precies mee gaat doen: Bijvoorbeeld een fax schrijven, het faxnummer opzoeken, de fax versturen, wachten op bevestiging.
  - waar je op moet letten in de omgang met de gast: Netjes schrijven, geen spelfouten maken, fatsoenlijk taalgebruik, correcte aanhef en afsluiting.
  - hoe je de uiteindelijke resultaten gaat verwerken: Bijvoorbeeld heel korte gebruiksaanwijzing voor jezelf maken.

Bespreek dit met de begeleider. Heb je goed uitgewerkt wat je wilt gaan doen, plan het dan en voor je plan uit!

- 6 Ga aan de slag! Vraag daarbij of je begeleider of een medewerker jou wil beoordelen op:
- hoe je met de gasten omgaat;
  - de juiste handelingen.

#### *Afsluiting*

Maak groepjes van vier of vijf medeleerlingen. Zorg ervoor dat de mensen in je groepje niet allemaal dezelfde communicatie-apparaten en -middelen gebruikt hebben. Vertel elkaar wat je geleerd hebt, hoe het gegaan is en wat echte aandachtspunten zijn, als je met deze apparatuur of middelen aan de slag gaat. Zorg dat je begeleider hier ook bij aanwezig is. Schrijf de resultaten op een apart vel papier op.

---

## 2 Communicatie op de werkvloer

### Leerdoelen

Na afronding van dit hoofdstuk kun je:

- vertellen welke doelen een slecht-nieuwsgesprek heeft;
- de structuur van een slecht-nieuwsgesprek toelichten;
- een slecht-nieuwsgesprek voeren;
- vertellen welke doelen een klachtengesprek heeft;
- de structuur van een klachtengesprek toelichten;
- een onderscheid maken tussen een objectieve en een subjectieve klacht;
- een klachtengesprek voeren;
- omschrijven wat een conflict is;
- verschillende soorten conflicten herkennen;
- zowel de functies als de effecten van conflicten inschatten;
- een conflictsituatie herkennen als een dynamisch proces;
- diverse conflictstijlen herkennen;
- meer inzicht krijgen in je eigen conflictgedrag;
- in verschillende conflictsituaties een escalatie van een conflict voorkomen;
- het groepsproces uitleggen;
- groepen ontvangen;
- voorlichting geven aan groepen;
- corrigerend optreden naar groepen.

### 2.1 Opdrachten

#### Opdracht 2.1 Hier ben ik het niet mee eens!

##### *Doel*

Je kunt omgaan met conflicten.

##### *Oriëntatie*

Vorm een groepje van drie of vier personen met wie je gaat samenwerken. Dit heb je al vaker gedaan. Je weet dus al veel over samenwerken. Om prettig samen te werken, is het goed om te weten wat iedereen van elkaar verwacht. Ga allemaal even apart zitten en beantwoord voor jezelf de volgende vragen (op een apart papiertje):

- Waar kan ik niet tegen als ik met anderen samenwerk?
- Wat stimuleert mij als ik samenwerk?

**Fig. 2.1**  
*Conflicten, klachten en slecht nieuws. Je komt het allemaal tegen in je werk. Maar elke situatie pak je anders aan.*



Ga nu weer bij elkaar zitten en bespreek je antwoorden met elkaar. Schrijf op wat jullie als groep de tien belangrijkste punten vinden bij samenwerken. Dit zijn jullie onderlinge afspraken over hoe je met elkaar samenwerkt! Iedereen zal deze punten naleven. En als er iets mis gaat, mogen jullie elkaar hierop aanspreken.

Belangrijkste punten bij samenwerken
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10

Lees de hele opdracht door. Maak een overzicht van wat er moet gebeuren. Zet erbij wat je alleen moet doen en wat je samen doet. Bedenk voor jezelf van elk onderdeel wat voor eindresultaat je wilt hebben en schrijf dit op. Geef tot slot aan wanneer je wat gaat doen.



**Fig. 2.2**

Er zijn veel manieren om op een conflict te reageren.



Bedenk wat je in de volgende situaties wel en niet kunt doen. Vul dat hier in de tabel in. Doe dit alleen.



	<b>Dit moet ik niet doen! (want dan lukt het zeker niet)</b>	<b>Dit kan ik proberen! (want dan lukt het misschien wel)</b>
Ik wil vanavond gaan stappen en wil pas om 01.00 uur naar huis. Mijn ouders willen dat ik om 00.30 al thuis ben. Hoe krijg ik mijn zin?		
Ik moet iets doen maar ik heb er geen zin in! Wat doe ik?		
Ik wil iemand vragen om iets voor me te doen. Maar ik denk dat hij/zij niet wil! Hoe pak ik dit aan?		
We hebben met elkaar iets afgesproken, maar de ander komt zijn afspraken niet na! Ik wil dat hij de afspraken alsnog nakomt. Hoe los ik dit op?		
Mijn baas heeft gezegd dat ik niet snel genoeg werk en dat ik mijn werk niet goed doe. Daar ben ik het niet mee eens. Hoe krijg ik de baas op andere gedachten?		
Ik moet veel met een collega samenwerken. Hij is heel aardig, maar praat constant en vergeet dan te werken. Ik doe dus eigenlijk al het werk. Zo heb ik er geen zin meer in. Hoe los ik dit op?		

---

2 De situaties in deze tabel noem je conflictsituaties. Beantwoord de volgende vragen. Doe dit alleen, niet met je groepje.

- Wat is een conflict?

.....  
.....

- Hoe ontstaat een conflict?

.....  
.....

- Wat is het positieve van een conflict? Bedenk drie punten.

.....  
.....  
.....

- Wat is het negatieve van een conflict? Bedenk drie punten.

.....  
.....  
.....

3 Ga weer bij elkaar zitten. Neem alle antwoorden van de vorige onderdelen met elkaar door. Schrijf een samenvatting van wat je besproken hebt op een flap-over. Bespreek dit met je begeleider.

4 Volg een les of uitleg over het omgaan met conflicten. Maak tijdens de les aantekeningen.

Aantekeningen

.....  
.....  
.....

---

.....

.....

.....

.....

.....

5 Elk mens heeft zijn eigen conflictstijl. Er zijn verschillende tests om na te gaan wat jouw conflictstijl is. Je noemt dit ook wel conflicthantering. Zoek samen zo'n test op.

- Welke test heb je gevonden?

.....

- Waar heb je deze gevonden?

.....

- Welke conflictstijlen noemen ze in de test?

.....

.....

.....

- Wat zijn de kenmerken van deze conflictstijlen?

.....

.....

.....

6 Maak nu allemaal de test voor jezelf. De manier waarop je met conflicten omgaat, zal in bepaalde situaties goed werken en in andere situaties niet.

- Zoek voor jezelf uit wanneer dit conflictgedrag handig is en wanneer niet.

.....

- 
- .....
- .....
- Denk na over een aantal voorbeelden uit je eigen leven waarin je dit al meegemaakt hebt.

.....

.....

.....

- Bedenk hoe je voortaan het beste met conflicten kunt omgaan.

.....

.....

.....

7 Ga weer bij elkaar zitten. Praat in groepjes van twee personen over je eigen conflictstijl, de gevolgen daarvan, de voorbeelden en je conclusie hoe je er voortaan het beste mee om kunt gaan. Geef elkaar feedback! Wissel daarna van persoon en vertel elkaar je verhaal weer. Geef ook nu weer feedback. Wissel net zo vaak, totdat je iedereen van je groepje hebt gehad.

8 Schrijf voor jezelf op minimaal een A4-tje het volgende op:

- Wat heb ik over conflicten geleerd?
- Wat heb ik over mezelf geleerd voor wat betreft conflicthantering?
- Welke tips geef ik mezelf als het gaat over omgaan met conflicten? Noem er minimaal drie.

9 Is iedereen klaar? Vertel elkaar dan wat je opgeschreven hebt. Praat hier kort over na.  
Verwerk daarna alle informatie die jullie hebben op een overzichtelijke manier op een flap-over. Jullie mogen als groepje zelf bedenken hoe je de informatie indeelt. Eis is dat een onbekende meteen snapt hoe hij of zij deze flap-over kan lezen en wat jullie bedoelen.

10 Bedenk als groepje vier conflictcasussen die jullie in het werk tegen kunnen komen.  
Schrijf ze goed uit: Wat is het probleem, wie zijn erbij betrokken, wat voor gevoelens beginnen er te spelen, enzovoort. Wissel de casussen uit met een ander groepje. Lees de casussen van het andere groepje door. Bedenk met elkaar hoe je zo'n conflict zou kunnen oplossen. Schrijf dat erbij. Geef de casussen weer

---

terug. Lees van je eigen casussen de antwoorden van het andere groepje door en bespreek met elkaar wat je ervan vindt.

- 11 Bereid een aantal rollenspelen voor. Let op: je gaat straks samen met het groepje met wie je de casussen hebt uitgewisseld, de situaties spelen. Jullie bereiden van de eigen casussen de rol van de medewerker, gast of baas die het conflict veroorzaakt voor. Iemand uit het andere groepje krijgt de opdracht om het conflict aan te gaan en op te lossen. Jullie mogen zelf aangeven wie van het andere groepje straks in welke casus zal meedoen. Geef die ander wel de tijd om zich op de rol voor te bereiden. Andersom zullen jullie voor het andere groepje de rol spelen van degene die het conflict oplost. Verdeel de rollen. Zorg ook voor observeerders. Speel de situaties.
- 12 Ga na afloop met beide groepjes bij elkaar zitten. Bespreek het volgende met elkaar:
- Hoe wordt het conflict opgelost?
  - Wat gaat goed?
  - Wat kan beter?
  - Waar moet je in je houding en gedrag op letten als je een conflict wilt oplossen?
  - Wordt het conflict opgelost, zoals jullie van te voren bedacht hadden? Ja? Nee? Wat werkt wel/niet?

Bespreek deze punten van elke situatie met elkaar en met je begeleider. Schrijf de conclusies op.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

---

*Afsluiting*

In de oriëntatie hebben jullie een toptien gemaakt van afspraken voor een goede samenwerking. Wat is hiervan terechtgekomen? Ben je tevreden? Leg uit waarom wel of waarom niet.

.....

.....

.....

.....

.....

Bespreek deze beoordeling met jullie begeleider.

**Opdracht 2.2 Dit lossen we op!**

*Doel*

Je kunt een gast met een klacht tevreden stellen.

*Oriëntatie*

Vorm een groepje van vier of vijf personen. Schrijf op een apart papiertje op welke situaties van afhandelen en oplossen van klachten van gasten jullie al meegemaakt hebben.

Bespreek deze situaties met elkaar. Bedenk met elkaar wat belangrijk is als je een klacht goed wilt oplossen. Maak een onderscheid tussen houding/omgang, organisatie en overig. Vul dit in de tabel in.

Houding/omgang	Organisatie	Overig

Houding/omgang	Organisatie	Overig

**Fig. 2.3**

Conflicten, klachten en slecht nieuws. Je komt ze allemaal tegen in je werk.

Bij een klacht komt iemand aan jou vertellen dat er iets niet goed is gegaan.



**Uitvoering**

Voer de volgende opdrachten uit.

- 1 Verzamel informatie over het oplossen van klachten. Je mag zelf kiezen hoe je dat doet. Maak daarna een schema van de hoofdzaken die je gehoord of gelezen hebt.

Hoofdzaken		
Opbouw gesprek	Houding/omgang	Overig

Hoofdzaken		

Bespreek je resultaten met de anderen uit het groepje. Vul je eigen schema aan met de informatie die de anderen gevonden hebben.

- 2 Bedenk als groepje een aantal situaties die je in je werk kunt tegenkomen. Situaties waarbij de gast of een collega bij jou komt klagen. Spreek af om met een andere groep verder te werken. Bereid allemaal een rollenspel voor. In dit rollenspel spelen jullie de gast of collega die een klacht heeft. Iemand van de andere groep speelt de medewerker die jou tevreden moet zien te krijgen. Omgekeerd spelen jullie de medewerker in het rollenspel dat zij hebben voorbereid. Degenen die niet meespelen beoordelen wat er gebeurt. Gebruik daarvoor het schema dat je bij het vorige onderdeel gemaakt hebt. Denk ook nog eens aan de toptien omgangsregels.
- 3 Bespreek met beide groepen de rollenspelen. Wat ging goed? Wat niet? Hoe hoor je te reageren als er een klacht komt? Hoe los je een klacht goed op? Speel een aantal situaties nog eens voor je begeleider en vertel hem of haar wat jullie geleerd hebben.
- 4 Zoek op je bedrijf uit hoe men daar met klachten omgaat. Zoek ook uit welke voorstellen je kunt doen aan de gast, zodra die een klacht heeft. Vergelijk dit met wat jullie in de opdrachten bedacht hebben. Wat zijn voor jou aandachtspunten bij het oplossen van een klacht? Maak een kort verslag van minimaal een A4-tje.

*Afsluiting*

Bespreek als groepje welke drie punten van klachten oplossen jullie extra aandacht willen geven om een nog beter resultaat te halen. Schrijf dit op in de volgende tabel en zet er ook bij hoe en wanneer jullie dit gaan oefenen.

Extra aandacht voor	Hoe en wanneer oefenen



Bespreek de uitwerking van deze opdracht en dit lijstje met jullie begeleider.

### Opdracht 2.3 Slecht-nieuwsgesprek

*Doel*

Je kunt een slecht-nieuwsgesprek voeren.

*Oriëntatie*

Wat doe je als je een gast of klant slecht nieuws moet vertellen? Bijvoorbeeld dat je helemaal geen reservering of afspraak hebt staan? Of dat er iets ergs aan de hand is met de familie of het huisdier?

**Fig. 2.4**

*Conflicten, klachten en slecht nieuws. Je krijgt er allemaal mee te maken in je werk. Bij slecht nieuws vertel jij de gast iets wat niet leuk is voor de gast.*



Vorm groepjes van vier tot zes personen. Lees de volgende situaties door.

- Speel als groepje de beide situaties.
- Maak zelf een rolverdeling.
- Bereid je allemaal goed voor op je rol. Let erop dat je het elkaar niet te makkelijk maakt. Ga ook niet extra moeilijk doen; als de ander jou netjes behandelt, reageer daar dan zo natuurlijk mogelijk op.
- Zorg bij elk spel voor twee observeerders.
- Bespreek na afloop hoe de situaties verliepen. Wat vond je moeilijk? Lastig? Makkelijk? Wat ging goed? Wat niet? Wat zou je in zo'n situatie misschien het beste kunnen doen?

Situatie A

Je zit in het laatste jaar van je opleiding. Het bedrijf waar je de BPV volgt heeft jou een baan aangeboden. Precies de baan die je graag wilt hebben. Jouw ouders zijn erg blij voor je! Nu eerst nog je diploma halen. Omdat je het laatste jaar niet zoveel zin meer had in de studie, heb je niet zo hard gewerkt. Daarom sta je er niet goed voor! Je moet nog veel inhalen en ophalen. Als dat niet lukt, haal je je diploma niet. Je hebt je ouders hier nooit zoveel over verteld. Als ze ernaar vroegen zei je dat het wel goed ging. Zelfs na het laatste slechte rapport. 'De leraren hebben alles nog niet nagekeken, daarom staan er nog zo veel onvoldoendes', heb je je ouders wijsgemaakt. Je werkt die laatste weken heel hard. Je ouders gaan ervan uit dat je slaagt en jij hoopt dat het lukt. Dan komt de uitslag. Gezakt! Bij drie deelkwalificaties kom je veel punten te kort. Het advies van school is: terugkomen. Die baan kun je nu wel vergeten! Dat is slecht nieuws. Voor jou, maar ook voor je ouders. Je zult het hun moeten vertellen.

---

### Situatie B

Je hebt op je BPV-bedrijf een middag meegeholpen tijdens een kindermatinee. De middag verliep goed, tot op het einde. Twee kinderen kregen ruzie waarbij ze elkaar zelfs begonnen te slaan. Jullie hadden dat eerst niet in de gaten. En toen was de ruzie al zover uit de hand gelopen dat het ene kind het andere kind hard wegduwde. Deze viel en knalde met haar hoofd tegen een stoel aan. Het kind ligt bewusteloos op de grond! Snel de dokter waarschuwen en de ouders. Helaas zijn de ouders niet te bereiken. Het kind dat inmiddels is bijgekomen moet van de dokter naar het ziekenhuis voor foto's en controle. Jouw collega gaat mee naar het ziekenhuis en jij moet de ouders proberen te bereiken. De andere ouders komen hun kinderen inmiddels ophalen. Je ziet daar ook de ouders van het meisje bij. Er zit niets anders op dan hun alles te vertellen. Lastig, want jij voelt je zelf ook schuldig. Als je nu maar beter opgelet had, of als je er eerder bij geweest was, dan ..... Je stapt op de ouders af.

### *Uitvoering*

Voer de volgende opdrachten uit.

- 1 Verzamel informatie over het voeren van een slecht-nieuwsgesprek. Je mag zelf bedenken hoe je deze informatie verzamelt. Bijvoorbeeld door het volgen van een les of door te zoeken in boeken, op het internet, enzovoort. Maak aantekeningen.

### Aantekeningen

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Bespreek je aantekeningen met je begeleider.

- 2 Bedenk met elkaar zes situaties die je in je werk kunt tegenkomen waarbij jij slecht nieuws aan de gast moet vertellen.

1 .....

.....

---

2. ....

.....

3. ....

.....

4. ....

.....

5. ....

.....

6. ....

.....

3 Ieder kiest nu een situatie uit die hij of zij wil oefenen. Spreek ook af wie je tegenspelers worden. Je kunt ook de situaties uit de oriëntatie nog eens spelen. Bereid de rollenspelen voor. Maak daarna als groepje een overzicht van de punten waar de observeerders op gaan letten, zodat je na afloop weet of je het goed gedaan hebt. Doe dit op een apart papier. Neem de toptien omgangsregels er ook bij.

4 Speel de situaties met je eigen groepje. Observeer om de beurt. Bespreek na afloop van elk spel hoe het ging. Schrijf de hoofdpunten uit de nabesprekingen op. Geef daarbij van elke persoon aan wat goed ging, wat beter kan en enkele tips om het beter te doen. Bespreek dit met je begeleider.

Naam persoon	Wat ging goed	Wat kan beter	Tips

Naam persoon	Wat ging goed	Wat kan beter	Tips

- 5 Lees de tips die je gekregen hebt goed door. Bereid je nu nog eens voor. Het mag dezelfde situatie zijn, maar je mag ook een andere kiezen. Speel de situaties weer, maar nu voor de klas en je begeleider. Gaat het niet goed, dan mag je nog een keer, net zo lang totdat het wel goed gaat. Maak gebruik van de tips!

*Afsluiting*

Bespreek de opdracht met jullie begeleider.

**Opdracht 2.4 Volgt u mij maar!**

*Doel*

Je kunt groepen ontvangen en rondleiden.

*Oriëntatie*

Vorm groepjes van drie tot vijf personen. Lees de opdracht goed door en vul de tabel in.

Wat gaan we doen?	Waar doen we dat?	Wie/wat hebben we nodig?	Wanneer doen we het?

Wat gaan we doen?	Waar doen we dat?	Wie/wat hebben we nodig?	Wanneer doen we het?

Wat is achteraf anders gegaan dan jullie gedacht hadden?

.....

.....

.....

*Uitvoering*

Voer de volgende opdrachten uit.

- 1 Volg een les of instructie over het omgaan met groepen, groepsprocessen en het rondleiden van bezoekersgroepen. Noteer de hoofdzaken die genoemd worden.

Hoofdzaken

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- 2 Elke bezoekersgroep wil op een andere manier toegesproken worden. Kinderen vertel je bijvoorbeeld een heel ander verhaal dan ouderen. Leerlingen die op excursie komen voor school willen iets anders horen dan collegabedrijven. Bedenk als groepje welke bezoekersgroepen je kunt tegenkomen in het werk en welke informatie zij willen hebben.

Bezoekersgroepen	Welke informatie verlangen zij?
1	
2	
3	
4	
5	
6	

- 3 Verdeel de bezoekersgroepen onderling. Iedereen krijgt een bezoekersgroep toegewezen. Je weet welke informatie zij willen. Bereid vervolgens een verhaal over je bedrijf voor dat vijf minuten duurt. Dit ga je straks aan je eigen groepje vertellen. Jouw groepje doet dan alsof zij die bezoekersgroep is. Voordat iedereen zijn of haar verhaal doet, gaan de anderen van de groep even apart zitten. Zorg ervoor dat degene die het verhaal gaat vertellen jullie niet kan horen. Denk samen na over de vraag: 'Als ik zo'n bezoeker was, wat zou ik dan in elk geval willen horen? En hoe zou die medewerker met mij moeten omgaan? Schrijf jullie antwoorden op een los vel papier.
- 4 Nu kan het verhaal beginnen. Vertel over het bedrijf en probeer je bezoekersgroep een goed verhaal te vertellen. Je mag hulpmiddelen gebruiken zoals folders, een plattegrond of voorbeelden van middelen of materialen. Als het verhaal afgelopen is, schrijven de bezoekers op wat ze gehoord of geleerd hebben. Sluit dit aan bij wat de bezoekers graag wilden horen? En werden ze behandeld door de medewerker zoals ze graag wilden? Vergelijk de antwoorden. Bespreek wat er gebeurd is en geef elkaar tips over hoe het de volgende keer beter kan.
- Geef tips over:
- de inhoud van het verhaal;
  - het woordgebruik;
  - de presentatie;
  - de omgang met de bezoekers.

**Fig. 2.5**

Speel goed in op je groep  
en spreek ze aan in hun  
eigen taal.



- 5 Stel dat er een groep op excursie komt. Wat moet je dan allemaal regelen en organiseren? Wat kun je van tevoren regelen? Wat moet je op de dag zelf doen? Wat moet je zelfs daarna nog doen? Vul met elkaar het volgende schema in.

Maand van tevoren	Week van tevoren	Dag van tevoren	Uur van tevoren	Na afloop

- 
- 6 Spreek met je begeleider af wanneer je werkelijk een groep gaat rondleiden. Spreek af wat voor groep dat is, wanneer dat is, waarom ze komen en wat je wilt gaan vertellen.  
Verzamel alle informatie die nodig is om een goede rondleiding te kunnen houden. Maak een draaiboek op een los vel papier, waarin je de rondleiding gedetailleerd uitwerkt. Schrijf op welk verhaal je moet houden en alles wat je eromheen moet organiseren.
  - 7 De meeste sprekers proberen hun toespraak een keer uit. Dat ga jij ook doen. Ga met twee groepjes bij elkaar zitten. Ieder gaat nu het verhaal van de rondleiding aan het groepje vertellen. Je mag dit op school doen, maar je mag dit ook op het bedrijf zelf doen. Zorg dat je begeleider erbij kan zijn. Breng het verhaal zo echt mogelijk. Laat dus ook alle folders, de video, dia's en wat al niet meer zien die je straks in het echt ook wilt laten zien, voelen of proeven. Bespreek na afloop met elkaar wat goed ging en wat beter kan. Verbeter je verhaal, je draaiboek en je presentatie. Laat dit aan je begeleider zien.
  - 8 Verzorg de rondleiding. Maak na afloop een kort verslag van een A4-tje. Noteer hoe het ging. Schrijf ook tips voor jezelf op om dingen nog beter te doen.

*Afsluiting*

Kom als groepje weer bij elkaar. Bespreek hoe de rondleidingen gegaan zijn. Geef allemaal de moeilijke punten van het rondleiden of moeilijke situaties aan. Bedenk met elkaar hoe je dit zou kunnen oefenen. Behandel in elk geval een situatie, waarin je de gasten tot de orde moet roepen. Bespreek jullie ideeën met de begeleider. Oefen deze moeilijke situaties met elkaar net zo lang, totdat het goed gaat.

**Opdracht 2.5 Lastige klanten zijn ook koning**

*Doel*

Je kunt omgaan met lastige gasten.

*Oriëntatie*

Maak voordat je met de opdracht begint een planning. Hoe lang denk je dat je met deze opdracht bezig bent? Vul na afloop in hoeveel tijd je er in werkelijkheid aan hebt besteed.

Geschatte tijd	Werkelijke tijd



---

Als er verschillen zijn, waardoor zijn die dan ontstaan?

.....  
.....  
.....

*Uitvoering*

Voer de volgende opdrachten uit.

1 Beantwoord de volgende vragen.

- Wat is volgens jou een lastige gast? Je mag er verschillende noemen.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

- Wat is er zo lastig aan zo'n gast?

.....  
.....  
.....

- Hoe herken je zo'n gast?

.....  
.....  
.....

2 Ga twee aan twee bij elkaar zitten. Vraag aan de ander wat hij of zij een lastige gast vindt. Vraag goed door, zodat je een duidelijk beeld krijgt, waarom de ander zo'n gast als lastig ervaart. Wissel van rol. Waarschijnlijk heb je nu meer over deze gasten verteld dan je net opgeschreven hebt. Schrijf deze nieuwe informatie er alsnog bij.

- 
- 3 Maak een plan hoe je zelf kunt werken aan het leren omgaan met lastige gasten. Eis is dat je andere mensen inschakelt om jou te helpen. Je mag zelf bedenken wie je inschakelt om jou te helpen en wat ze moeten doen. Zorg dat je in het plan aangeeft:
- wat je eindresultaat moet zijn;
  - waar degenen die jou helpen jou op moeten beoordelen;
  - hoe ze je moeten beoordelen.

Wissel je ideeën uit met een studiegenoot. Help elkaar de plannen te verbeteren. Ben je tevreden? Overleg met je begeleider wat je wilt gaan doen. Verwerk de opmerkingen van je studiegenoot en begeleider in je plan.

- 4 Maak een planning. Maak afspraken met alle mensen die jou gaan helpen, regel debeoordelingslijsten en ga aan de gang. Maak na afloop een duidelijk verslag van minimaal twee A4-tjes waarin je schrijft:
- wat het plan was;
  - wat je als eindresultaat wilde;
  - wat de planning was;
  - wie je hebt ingeschakeld voor welke taak;
  - hoe jouw oefening is verlopen; zet de reacties en beoordeling van je helpers er ook bij;
  - wat het echte eindresultaat is;
  - wat je verder geleerd hebt;
  - wat je nog kunt verbeteren;
  - welke tips je voor jezelf hebt als je nog eens een opdracht zelf mag uitwerken.

#### *Afsluiting*

Besprek de opdracht en het verslag met je begeleider.

---

## 3 Leiding geven

### Leerdoelen

Na afronding van dit hoofdstuk kun je:

- uitleggen wat een organisatiestructuur is;
- een organisatiestructuur uittekenen;
- interne communicatielijnen benutten;
- interne communicatiemiddelen gebruiken;
- aangeven wat je eigen positie is binnen een bedrijf;
- aangeven wat het verschil is tussen verantwoordelijkheid en bevoegdheid;
- de organisatiecultuur beter herkennen;
- in de groepstaken onderscheid maken tussen taakfuncties en groepsfuncties;
- vertellen wat de functie van werkoverleg is;
- de inhoud van een werkoverleg voorbereiden en uitwerken;
- aangeven waarom een bedrijf aan kwaliteitszorg doet;
- zelf onderzoeken hoe het komt dat iemand geen kwaliteit levert;
- zelf ideeën aandragen voor het verbeteren van kwaliteit;
- aangeven hoe het komt dat mensen het moeilijk vinden om kwaliteit te blijven leveren;
- de functie van leiding geven uitleggen;
- verschillende stijlen van leiding geven herkennen;
- het verband aangeven tussen de motivatie van een werknemer en de manier van leiding geven;
- het begrip delegeren uitleggen;
- de voorwaarden opnoemen om op een juiste wijze te delegeren.

### 3.1 Opdrachten

#### Opdracht 3.1 Organisatiestructuren

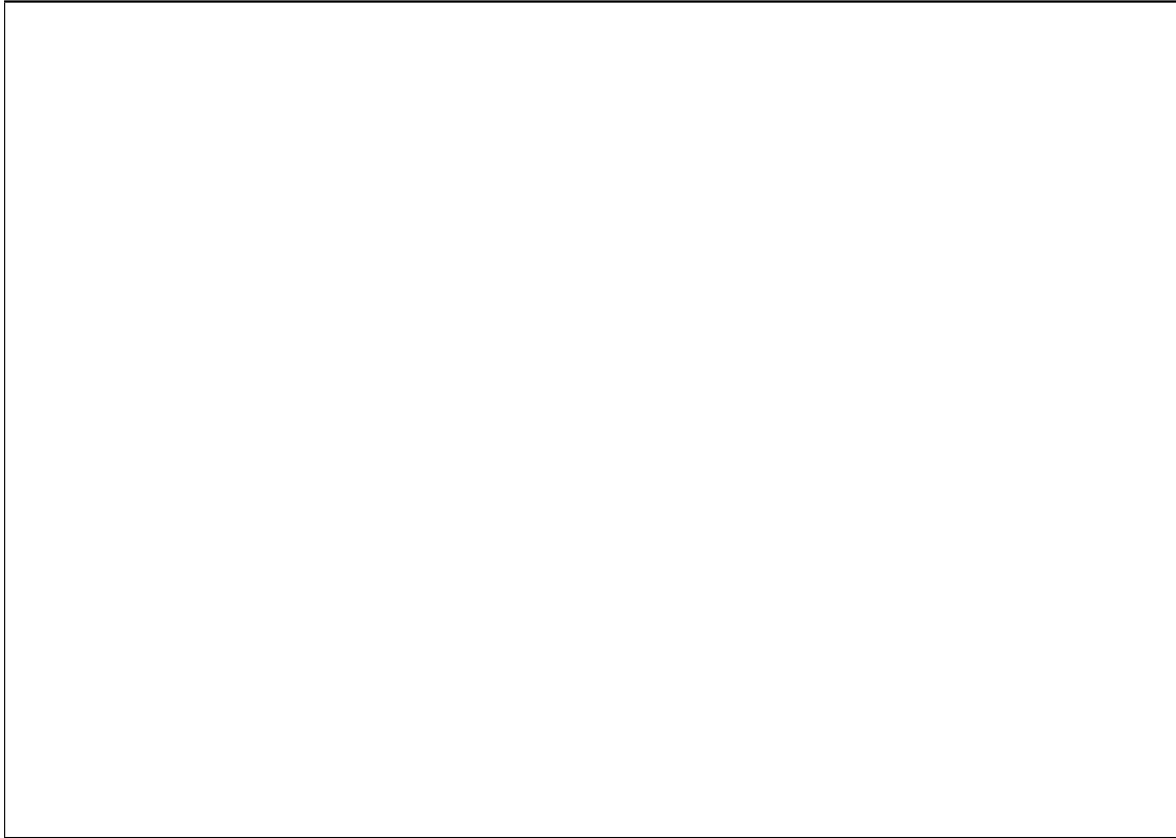
##### *Doel*

Je kunt vertellen welke organisatiestructuren in bedrijven voorkomen en deze toelichten.

##### *Oriëntatie*

Maak samen met twee of drie studiegenoten een begrippennet, waarbij het begrip organisatiestructuur centraal staat.

---



Kijk na afloop van deze opdracht nogmaals naar je begrippennet. Onderstreep dan de woorden die je in de opdracht bent tegengekomen.

*Uitvoering*

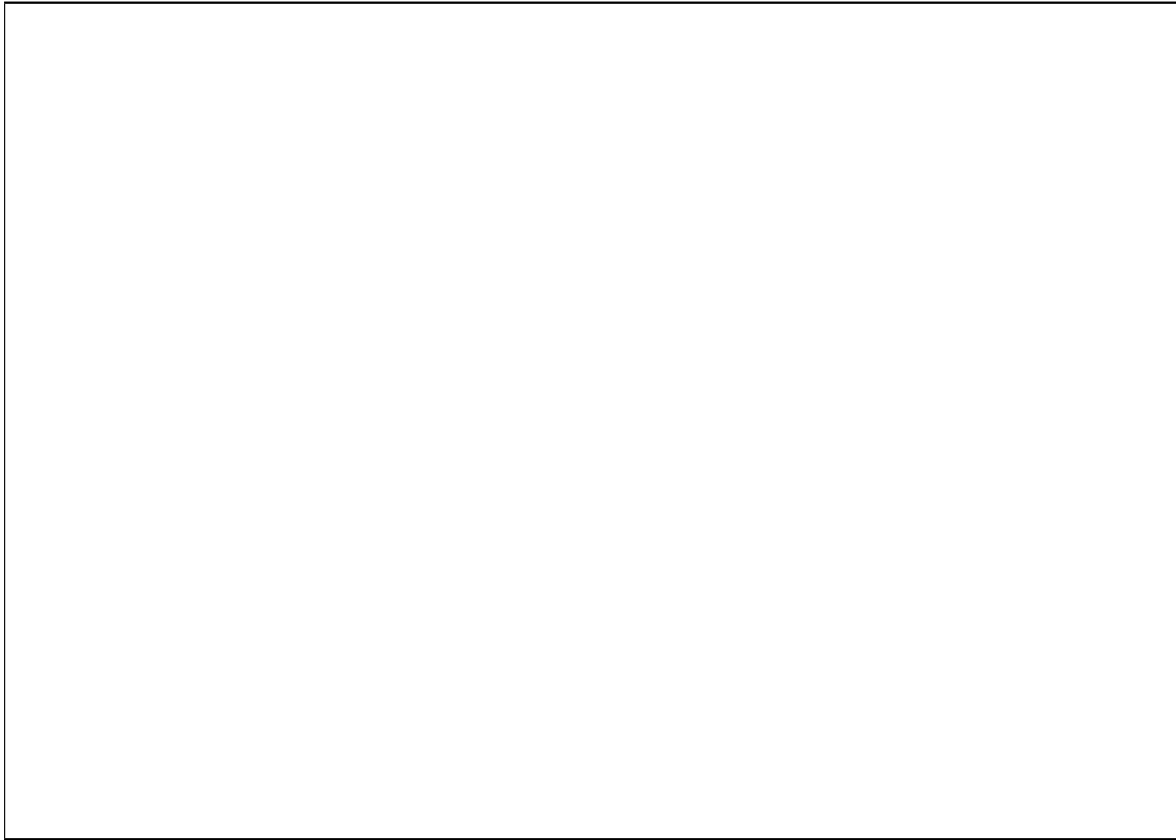
Verzamel informatie over het onderwerp organisatiestructuren. Je kunt dit op drie manieren doen; kies er een uit:

- volg een les;
- haal informatie uit boeken;
- neem een interview af.

Vul daarna in de volgende tabel de belangrijkste begrippen en termen in die met het thema organisatiestructuur te maken hebben. Zet de uitleg er ook bij.



- 
- a Teken het organogram van deze organisatie.



- b Maak de lijnrelaties rood.
- c Maak de stafrelaties blauw.
- d Leg uit wat een lijnrelatie is.

.....

.....

- e Wat is een stafrelatie?

.....

.....

**Deel 2 De uitbreiding**

Het Wouddorp krijgt veel aanvragen van groepen voor speciale feesten, overlevingstochten en vergaderarrangementen. De heer Brink besluit om hier iets mee

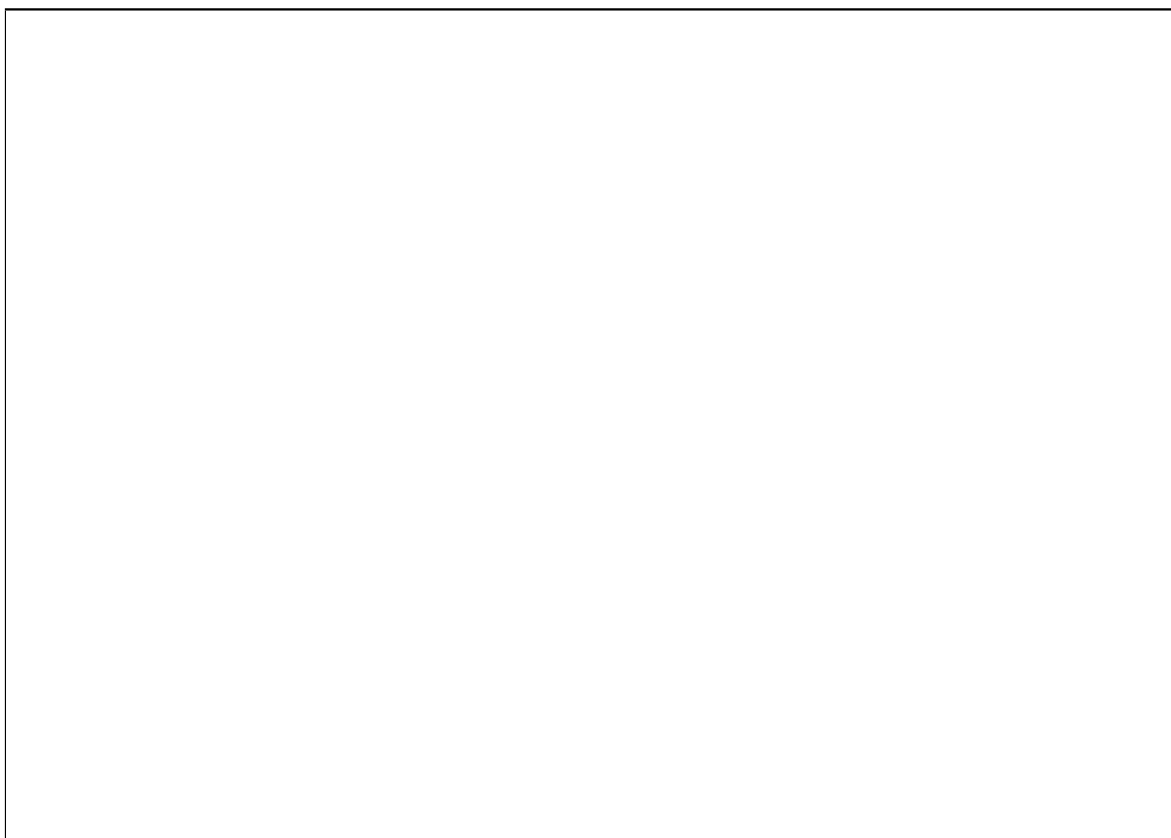
---

te gaan doen. Hij neemt eerst twee mensen aan die deze feesten, tochten en arrangementen mogen gaan bedenken, promoten en organiseren.

a De spanwijdte van de heer Brink is negen. Wat betekent dit?

.....  
.....

b Teken het nieuwe organogram van de organisatie. Houd rekening met die spanwijdte.



c Welke informatie kun je uit een organogram halen?

.....  
.....

### Deel 3 Een nieuwe organisatie

De nieuwe afdeling van Het Wouddorp loopt goed. Zo goed zelfs, dat er inmiddels flink is uitgebreid. Het restaurant is groter, er zijn twee schoonmakers bij gekomen, drie medewerkers voor het restaurant en een kok. De onderhoudsdienst krijgt binnenkort drie dagen in de week iemand extra. De afdeling arrangementen heeft er ook een medewerker bij gekregen. Deze persoon vervult receptietaken en organiseert

---

alles voor de groepen als ze hier zijn. De man van de administratie is nu in volledige dienst. De heer Brink heeft het zo druk gekregen dat hij geen tijd meer heeft om iedereen goed te begeleiden in het werk. Daarom wil hij de organisatie veranderen.

- 1 De heer Brink wil meer tijd krijgen voor zijn eigen werk.
- 2 Het mag niet te veel geld kosten.
- 3 Het moet een flexibele organisatie blijven.

Hij weet niet zo goed hoe hij de organisatiestructuur het beste kan aanpassen. Daarom vraagt hij jou om advies. Help hem hierbij.

- a Teken het nieuwe organogram zoals jij denkt dat dit het beste is.

Waarom is dit volgens jou de beste oplossing?

.....

.....

.....



---

b Is dit een steile of platte organisatie? Leg uit.

.....  
.....

c Wat zijn de voor- en nadelen van een platte organisatie?

.....  
.....  
.....  
.....

d Wat zijn de voor- en nadelen van een steile organisatie?

.....  
.....  
.....  
.....

e De heer Brink wil graag dat de organisatie top-down werkt. Wat zijn de voordelen en de nadelen van een top-down beleid?

.....  
.....  
.....  
.....

f De afdeling arrangementen zegt dat het in dit bedrijf juist beter is om bottom-up te werken. Wat zijn hier de voor- en nadelen van?

.....  
.....

g Vind jij dat deze organisatie het beste top-down of bottom-up kan werken? Licht je antwoord toe.

.....

.....

.....

.....

**Afsluiting**

Neem de vragen met je begeleider door en vertel wat je weet over organisatiestructuren.

**Fig. 3.1**  
Een organisatiestructuur laat zien hoe een organisatie geregeld is; wie hoort bij welke afdeling en wie geeft aan wie leiding. Zonder zo'n structuur krijg je deze situatie.



**Opdracht 3.2 Wie doet wat?**

*Doel*

Je kunt uitleggen wat taken, bevoegdheden en communicatielijnen zijn.

*Oriëntatie*

Vorm een groepje met een paar studiegenoten met wie je veel samenwerkt. Tijdens de opleiding werken jullie in groepjes aan verschillende projecten. Denk eens na over alle projecten die jullie in groepjes gedaan hebben.

- Welke manier van werken ging goed?

.....

.....

.....

- 
- Welke manier van werken ging niet goed?

.....

.....

.....

- Koppel je ervaringen aan de woorden taken, bevoegdheden en communicatielijnen. Waar denk je dan aan?

Taken .....

.....

Bevoegdheden .....

.....

Communicatielijnen .....

.....

Bespreek dit kort met je begeleider.

*Uitvoering*

Kies als groepje een activiteit uit waar jullie nu mee bezig zijn of binnenkort mee aan de gang gaan. Bespreek dit met je begeleider. Beantwoord voor die activiteit de volgende vragen.

- a Hoe hebben jullie de taken verdeeld? Leg uit waarom jullie voor deze verdeling hebben gekozen.

.....

.....

.....

- b Leg van elke taak uit wat het inhoudt: wat doet iemand die deze taak heeft?

.....

.....

.....

---

.....  
.....

c Wat is het voordeel van het verdelen van taken?

.....  
.....  
.....

d Wat is het nadeel van het verdelen van taken?

.....  
.....  
.....

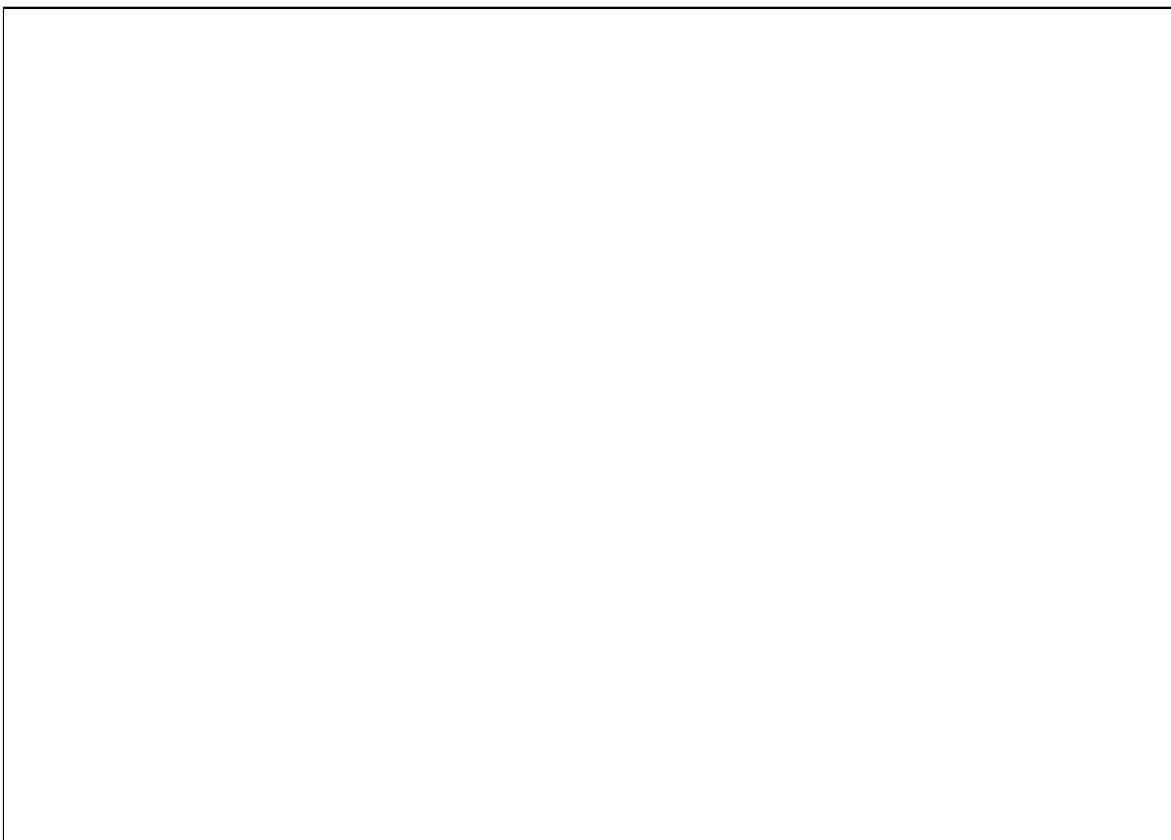
e Waarom horen er bevoegdheden bij een taak?

.....  
.....

f Noem van elke taak de belangrijkste bevoegdheden die erbij horen.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

- 
- g Maak een tekening van de communicatielijnen die jullie in het project met elkaar en met anderen hebben.



*Afsluiting*

Lever jullie werk ter beoordeling bij jullie begeleider in.

**Opdracht 3.3 Taakomschrijving**

*Doel*

Je kunt vertellen welke functie je in een bedrijf hebt en welke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden daar bij horen.

*Oriëntatie*

In een functieomschrijving en een taakomschrijving staat alles over je werk beschreven.

- Wat is een taakomschrijving?

.....  
.....

- 
- Wat is een functieomschrijving?

.....

.....

Maak een begrippennet voor het begrip taakomschrijving.



*Uitvoering*

Op je BPV-bedrijf of je werk heb of had jij je eigen functie. Kies het bedrijf uit waar je tot nu toe het leukste werk hebt gedaan. Maak voor het werk dat je uitgekozen hebt:

- een functieomschrijving;
- een taakomschrijving.

Doe dit zo uitgebreid mogelijk op een apart vel papier. Gebruik de termen die je in het begrippennet hebt opgeschreven. Zijn dit er niet zoveel? Verzamel dan informatie om je net uit te breiden.

---

Bespreek je omschrijvingen in een groepje van drie of vier personen. Luister kritisch naar elkaar en vraag goed door.

- a Wat zijn de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de andere groepsleden?
- b Heeft iemand te veel taken of bevoegdheden of verantwoordelijkheden gekregen?
- c Heeft iemand te weinig taken of bevoegdheden of verantwoordelijkheden gekregen?
- d Wat zijn de gevolgen van b als dit zo is.
- e Wat zijn de gevolgen van c als dit zo is.
- f Geef een advies aan degene bij wie het niet goed geregeld is.

Maak van deze bespreking een samenvatting op apart papier.

*Afsluiting*

Bespreek de samenvatting met jullie begeleider.

**Opdracht 3.4 Plannen en taken verdelen**

*Doel*

Je kunt een werkplanning maken.

*Oriëntatie*

Jullie hebben voor school en op je werk al verschillende soorten plannings gezien. Zet nog eens op een rij welke soort plannings jullie gemaakt of gezien hebben.

.....

.....

.....

.....

.....

Met welke soort planning kon je het beste uit de voeten? Waarom?

.....

.....

.....

---

*Uitvoering*

Overleg met je begeleider voor welke taak of welke dagen jij een werkplanning voor jezelf gaat maken. Maak daarna de werkplanning op een apart vel papier. Bespreek de werkplanning met je begeleider en breng eventuele verbeteringen aan.

Beantwoord de volgende vragen.

- Welke informatie heb je nodig om een werkplanning te maken?

.....  
.....  
.....

- Waar haal je deze informatie vandaan?

.....  
.....  
.....

- Hoe kun je een werkplanning indelen?

.....  
.....  
.....

- Hoe plan je de tijd in?

.....  
.....

- Waar moet je nog meer rekening mee houden?

.....  
.....  
.....



---

We maken de opdracht groter. Maak nu een planning voor je groepje, je collega's of afdeling. Doe dit op een apart vel papier. Overleg met je begeleider voor welke taken of dagen je een werkplanning gaat maken. Geef de door jou gemaakte werkplanning aan een collega die met de planning moet gaan werken en vraag wat goed is en wat beter kan. Verwerk eventuele verbeteringen.

Bij een werkplanning hoort ook een verdeling van taken. Maar waarom krijgt iemand die bepaalde taak?

- Schrijf op wie welke taak krijgt in jouw planning.
- Leg uit waarom je juist die persoon voor deze taak hebt ingezet. Denk aan kennis, ervaring, afwisseling, enzovoort.
- Welke informatie heb je nodig om een goede taakverdeling te kunnen maken?
- Verzamel deze informatie en noteer de antwoorden op deze vragen in je werkplanning.

#### *Afsluiting*

Bespreek de werkplanning en taakverdeling met je begeleider en breng eventuele verbeteringen aan. Bespreek ook de manier waarop je de planning en taakverdeling gemaakt hebt en geef aan wat je een volgende keer beter anders kunt aanpakken. Verzamel alle verbeterpunten die je in deze opdracht geleerd hebt. Neem ze door met je begeleider.

### **Opdracht 3.5 Overleg**

#### *Doel*

Je kunt op je werk met je collega's overleggen over de verdeling van het werk.

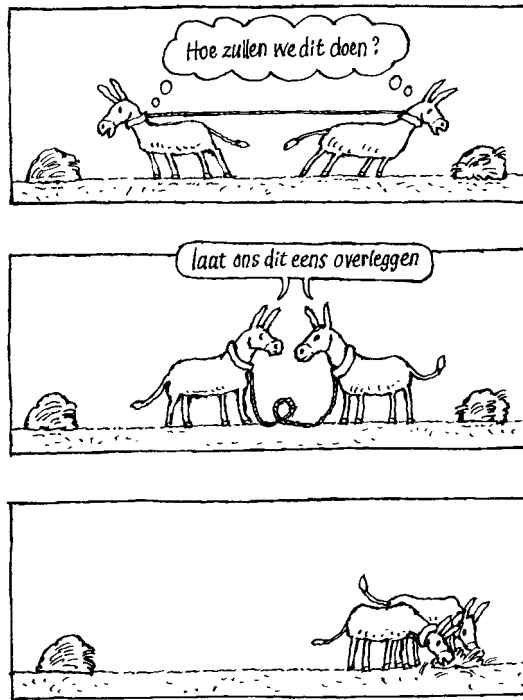
#### *Oriëntatie*

Vorm groepjes van twee of drie personen. Wat wordt bedoeld met de zin: 'De overlegstructuur van een bedrijf hangt af van de bedrijfscultuur en de bedrijfsstructuur'.

.....  
.....  
.....

In elk bedrijf vindt werkoverleg plaats. Bedenk met je groepje tien vragen over werkoverleg. Schrijf ze op een apart papiertje. Wissel de vragen met een ander groepje uit. Ga op zoek naar de antwoorden op de vragen van het andere groepje. Klaar? Ga met beide groepjes bij elkaar zitten en wissel jullie antwoorden uit.

**Fig. 3.2**  
Door overleg en  
samenwerking bereik je  
meer!



#### *Uitvoering*

Kies uit wat je nu gaat doen. Je kunt kiezen tussen A en B.

#### Keuze A

Bedenk met beide groepjes samen een werksituatie waarin jullie werkoverleg hebben. Verdeel van tevoren de rollen, de taken en de werksituatie. Ieder bereidt zich afzonderlijk voor op de eigen taak. Bedenk daarbij twee punten die je wilt inbrengen. Als je ze belangrijk genoeg vindt, zorg je dat ze op de agenda komen. Zorg voor twee observeerders. Bespreek met elkaar waar zij op moeten letten. Houd het werkoverleg. Na afloop bespreken jullie hoe het gegaan is. Als er nog veel te verbeteren valt, doen jullie het nog een keer.

#### Keuze B

Neem deel aan een werkoverleg op je werk. Zorg ervoor dat je zelf ook iets kunt inbrengen. Je mag zelf weten wat. Maak hier een uitgebreid verslag van waarin je beschrijft:

- wat de voorbereiding was van iedereen;
- wat de taken waren van iedereen die aanwezig was;
- wat jouw inbreng was;
- hoe het werkoverleg verliep;
- welke afspraken gemaakt werden;
- wat je is opgevallen;
- wat je hebt geleerd.

Bespreek de resultaten in je groepje. Schrijf de conclusies op een flap-over.

---

Wat hebben jullie geleerd van het werkoverleg?

.....  
.....

Wat willen jullie nog leren over het werkoverleg?

.....  
.....

Hoe wil je dit leren?

.....  
.....

*Afsluiting*

Bespreek dit met je begeleider en voer je plannen ter verbetering ook uit. Laat het eindresultaat aan je begeleider zien.

**Opdracht 3.6 Voldoet dit aan de eisen?**

*Doel*

Je kunt de kwaliteit bewaken, beheersen en controleren.

*Oriëntatie*

Maak een planning voor deze opdracht. Geef ook aan hoe je de voortgang bijhoudt. Zorg dat je dit ook werkelijk doet.

---

*Uitvoering*

Als je op school een werkstuk moet maken, worden daar eisen aan gesteld. Eisen die bepalen of je werkstuk voldoende of onvoldoende is. Dit zijn dus kwaliteitseisen.

Beantwoord de volgende vragen.

a Kies een werkstuk of verslag uit dat je al gemaakt hebt.

b Zoek op aan welke eisen dit werkstuk of verslag moest voldoen. Schrijf die eisen op.

.....  
.....  
.....

c Wanneer hoorde je van je begeleider welke eisen gesteld werden?

.....

d Werden de eisen duidelijk toegelicht? Leg uit hoe dat ging.

.....  
.....

e Zijn alle eisen van tevoren genoemd? Of denk je dat er nog een paar vergeten zijn? Leg uit waarom je dat denkt.

.....  
.....

f Vond je de eisen meetbaar? Motiveer je antwoord.

.....  
.....  
.....

g Heb je tijdens het maken van het werkstuk of verslag volgens de kwaliteitseisen gewerkt? Waarom heb je dit wel of niet gedaan?

.....

---

.....  
.....

h Beoordeel je werkstuk of verslag zelf eens aan de hand van de eisen die gesteld zijn. Kom je op dezelfde eindbeoordeling uit? Hoe komt dat?

.....  
.....  
.....

i Waarschijnlijk had je geen 10 voor je werkstuk of verslag. Je werk voldeed dus niet aan alle eisen. Geef enkele tips over:

- hoe je begeleider nog duidelijker kan uitleggen aan welke eisen het werk moet voldoen.

.....  
.....

- hoe jij zelf ervoor kunt zorgen dat je voortaan wel volgens de eisen werkt en een 10 haalt.

.....  
.....

j Vergelijk je antwoorden met die van twee studiegenoten. Spreek met elkaar af hoe je voortaan het beste met een werkstuk of opdracht kunt omgaan. Controleer elkaar of je je ook aan die afspraak houdt.

k Formuleer een gezamenlijk antwoord: Hoe kan iemand kwaliteit leveren?

.....  
.....

Er zijn vele manieren om de kwaliteit te bewaken, te beheersen en te controleren. Verzamel hier informatie over. Je mag zelf weten hoe je dit doet. Maak aantekeningen.

---

## Aantekeningen

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Vorm een groepje van twee of drie personen. Geef met elkaar antwoord op de volgende vragen en schrijf ze op een flap-over. Bespreek jullie antwoorden met de andere groepjes.

Neem een praktijksituatie in gedachten waar volgens jou geen kwaliteit wordt geleverd. Hoe kom je er achter:

- dat er geen kwaliteit is geleverd;
- wat er mis is gegaan;
- waar of bij wie het mis is gegaan;
- wat precies het probleem is?

Geef tips en adviezen hoe je zo'n situatie voortaan kunt voorkomen. Schrijf dit ook op de flap-over.

Bespreek met je begeleider waar in het werk of in het bedrijf de kwaliteit beter kan. Het gaat met name om situaties waar menselijk handelen de oorzaak is van te weinig kwaliteit. Hiervoor ga jij een verbeteractie ondernemen!

- a Hoe is de situatie nu?
- b Schrijf op hoe de situatie zou moeten zijn.
- c Bedenk wat de mogelijke oorzaken kunnen zijn.
- d Zoek uit wat de werkelijke oorzaak is.
- e Doe een voorstel voor verbetering.
- f Maak een korte handleiding of stappenplan, zodat medewerkers weten wat ze moeten doen en wanneer om het probleem te voorkomen.
- g Maak daarnaast een checklist of beoordelingslijst die de medewerkers zelf kunnen gebruiken om te controleren of ze het nu goed doen.
- h Bespreek je handleiding en checklist met de medewerkers en je begeleider.
- i Vraag of ze er mee willen werken. Wat is hun reactie hierop?
- j Is de kwaliteit nu beter? Leg uit hoe dat komt.
- k Is de kwaliteit niet beter geworden? Verbeter je acties of je plannen.

- 
- I Als je zo'n verbeteractie wilt invoeren, waar moet je dan allemaal rekening mee houden?

Verwerk je acties en antwoorden in een kort verslag op een apart vel papier.

#### Afsluiting

Besprek met je collega's en begeleider hoe je de opdracht uitgevoerd hebt. Noteer waar je nog verbeteringen kunt aanbrengen.

### Opdracht 3.7 Je hebt leiding en je hebt leiding.

#### Doel

Je kent de verschillende vormen van leiding geven.

#### Oriëntatie

Vorm een groepje van drie of vier personen. Je hebt in je werk en in je BPV al verschillende leidinggevenden gehad. Schrijf op een flap-over:

- Wat is volgens jullie een goede (bege)leider? Wat doet een goede leider zo goed?
- Wat is een slechte (bege)leider? Wat doet hij of zij niet goed?

**Fig. 3.3**  
Je hebt leiding en je hebt leiding.



Besprek jullie flap-over met de andere groepjes. Vul met elkaar het volgende overzicht in.

Eigenschappen goede (bege)leider	Eigenschappen slechte (bege)leider

*Uitvoering*

Er zijn verschillende vormen van leiding geven. En als het goed gaat past een leidinggevende de manier van leiding geven aan. Dit noem je situationeel leidinggeven. Verzamel informatie over:

- vormen van leiding geven;
- situationeel leiderschap.

Maak hiervan aantekeningen.

Aantekeningen

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



---

Wat voor soort leider ben jij? Zoek een leiderschapstest op. Maak op een apart vel papier een overzicht van de verschillende leiders of leiderschapsstijlen die genoemd worden. Leg van elke stijl uit:

- wat ermee bedoeld wordt;
- in welke situatie dit handig is;
- wanneer dit niet handig is;
- hoe mensen meestal reageren op zo'n leider of leiderschapsstijl.

Vul de test in en zoek uit wat voor leider jij bent.

.....

Wat vind je daarvan?

.....  
.....

Jullie hebben al even nagedacht over leidinggevendende die je zelf meegemaakt hebt. Denk nog eens na of er situaties zijn waarin je van je leidinggevendende dacht: 'Wat heeft hij dat goed gedaan!' Of 'Dat zou ik nooit zo doen!'. Werk deze situatie uit in een rolspelbeschrijving. Let op: schrijf er niet bij hoe je leidinggevendende reageerde. Geef alleen de situatie aan. Verdeel de rollen in je groepje. Zorg ervoor dat iedereen observeerder is van de situatie die hij of zij zelf beschreven heeft. Daarnaast moet iedereen een keer leidinggevendende zijn. Bereid je voor op de rollenspel. Speel de situaties na elkaar. Bespreek na elke situatie hoe het gegaan is! Wat kan anders, wat kan beter? Neem hierin je overzicht van goede/slechte leiders mee en de leiderschapsstijlen. Degene die de situatie beschreven heeft mag daarna aangeven hoe de leidinggevendende toen reageerde. Geef ook aan wat voor gevoel dit bij je opriep.

*Afsluiting*

Schrijf als groepje van elk groepslid op wat voor soort leider jullie hem of haar vinden, wat goed gaat en wat beter kan. Geef ook aan in welke situaties dit handig is en wanneer niet. Zet er ook bij wat de ander nog zou kunnen verbeteren. Laat tot slot degene om wie het gaat op dit verhaal reageren. Neem deze leiderschapsbeschrijvingen door met je begeleider.

**Opdracht 3.8 Zelf leiding geven**

*Doel*

Je kunt zelf leiding geven.

*Oriëntatie*

Leiding geven leer je vooral door het te doen, erover na te denken wat je dan doet en het gewoon nog eens te doen. In je werk mag je op een gegeven moment stagiaires of collega's gaan begeleiden. Hoe doe je dat eigenlijk?

---

Leidinggevend en delegeren hun werk meestal. Wat betekent dit?

.....  
.....

Waarom doen ze dit?

.....  
.....

*Uitvoering*

Goed leiderschap begint onder andere met een goede voorbereiding van de medewerkers.

Stel, je krijgt volgende week een nieuwe collega, Tino. Je baas vindt het een goede oefening voor jou als jij hem volledig inwerkt. Hoe doe je dat? Beantwoord samen met een studiegenoot de volgende vragen.

a Welke dingen ga je de eerste dag aan Tino vertellen?

.....  
.....  
.....

b Maak voor jezelf een lijstje met alle punten waar je zelf aan moet denken, wil je Tino de komende tijd goed begeleiden. Denk ook aan de dingen die je niet moet doen! Bijvoorbeeld omdat je dat zelf meegemaakt hebt en waarvan je dacht: 'Als ik ooit leiding moet geven, zal ik dat nooit doen!' Maak van deze 'niet-doen' zaken punten die je juist wel moet doen.

Hier moet ik aan denken	Dit moet ik zeker doen

Hier moet ik aan denken	Dit moet ik zeker doen

- c Zijn er nog meer dingen die je doet voor Tino? Welke bedrijfsinformatie geef je? Wat vertel je over taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden? Leg je de werkplanning en taakverdeling uit? Enzovoort.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- d Kun je al taken delegeren aan Tino? Waarom wel of niet?

.....

.....

Goed leiding geven begint met goed uitleggen wat je wilt. En er hoort bij controleren en bespreken hoe het gaat. Doe de volgende oefening. Vorm een groepje van drie

---

of vier personen. Zoek samen een lekker recept uit van een taart die je kunt klaarmaken zonder oven.

- Ieder maakt voor alle groepsleden een taakverdeling op een apart papiertje. In de taakverdeling staat precies beschreven wat iedereen moet doen. Stap voor stap! Het uiteindelijk resultaat? Een lekker hapje.
- Neem alle taakverdelingen met elkaar door. Welke zijn duidelijk? Welke niet? Wat kun je eraan verbeteren? Degene die de beste taakverdeling heeft gemaakt, mag nu de leiding nemen.
- Verdeel de taken en ga aan de gang.
- Bereid dit recept met elkaar op de laatste bijeenkomst onder leiding van jullie begeleider.

Klaar? Bespreek dan met elkaar en je begeleider hoe het gegaan is. Denk aan de manier van instructie geven, de omgang met de medewerkers, alles zelf willen doen of de anderen de ruimte geven en het controleren of alles goed gaat. Kijk ook of de taakverdelingen goed beschreven waren. Hebben de medewerkers de taakverdeling stap voor stap opgevolgd of kon dat niet? Wat kan anders en wat kan beter? Schrijf alle aanwijzingen op.

#### Aanwijzingen

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Jullie taart zal waarschijnlijk even tijd nodig hebben voordat je hem kunt opeten. Doe in die tussentijd de volgende oefening. Bedenk als groepje drie verschillende situaties waarin iemand leiding moet geven. Zorg ervoor dat de leidinggevende in elke situatie iets anders moet oplossen. Schrijf voor jezelf op hoe jullie denken dat de leidinggevende dit kan aanpakken of oplossen.

Wissel je situaties uit met een ander groepje. Zorg ervoor dat de aanpak of oplossing die jullie bedacht hebben er niet bij staat. Speel de situaties met het andere groepje. Let op: iemand uit het andere groepje speelt de leidinggevende in jullie situatie. Zelf spelen jullie de rol van de medewerkers uit de eigen situatie. Laat een aantal mensen observeren wat er gebeurt. Bespreek de situaties. Geef aan wat goed ging en wat beter of anders kan.

Schrijf de resultaten op.

#### Afsluiting

De taart zal nu wel klaar zijn. Neem allemaal een stuk en vergeet je begeleider niet. Bespreek alle resultaten.

# Evaluatie

In de oriënterende opdracht heb je opgeschreven wat de belangrijkste onderwerpen in dit boek waren. Je hebt ook een globale planning gemaakt.

a Hoe is je planning verlopen?

.....

.....

.....

b Leg uit hoe dat komt.

.....

.....

.....

.....

.....

c Wat heb je per onderwerp geleerd?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

---

d Wat vond je het leukste om te doen in al deze opdrachten? Waarom?

.....  
.....  
.....  
.....

e Wat vond je het minst leuke? Waarom?

.....  
.....  
.....  
.....

f Als jij de schrijver van deze opdrachten nu eens een tip mag geven, wat zou je dan aanraden ter verbetering? Schrijf het op en stuur dit in een e-mail naar [a.veijden@ca.aocfriesland.nl](mailto:a.veijden@ca.aocfriesland.nl).

---

## Bronnenoverzicht

### Boeken

De kunst van het communiceren, Anja Goldstein, Angela van Eijden, Alice Titulaer, Ontwikkelcentrum, Ede, 1999, artikelnummer 10234

Leefstijl 2, voor jongeren, Jitske Schulte, Lions-Quest Nederland, Nieuw Vennep 2000, 2e druk, ISBN: 90-75749-26-0

Omgaan met klachten, Vaardighedenmodule 2, Petronel Pietersma, Uitgeverij Angerenstein, Arnhem 1999, ISBN 90-75753-454

Communiceren kun je leren, Erik Pijs, Uitgeverij Angerenstein, Arnhem 1998, 2e druk, ISBN 90-800874-75

Interne en externe communicatie, Recreatie 1, deel 3, Nanny Kuijsters, Erica Brouwer, Jeroen van Esch, De Toerist, 's-Hertogenbosch 1998, 2e druk, ISBN 90-5650-143-7

Inleiding gastvrijheidskunde, Basiskennis T/R 9, Jeroen van Esch, De Toerist, 's-Hertogenbosch 1996, 2e druk, ISBN 90-74370-62-4

Mondelinge communicatie 1, Basiskennis T/R 10, Kees de Kievit, Erik Brouwer, Wil den Ouden, De Toerist, 's-Hertogenbosch 1996, 3e druk, ISBN 90-74370-63-2

### Internet

[www.123.test.nl](http://www.123.test.nl)

[www.test.pagina.nl](http://www.test.pagina.nl)

[www.intermediair.nl](http://www.intermediair.nl)

[www.nationaletelefoongids.nl](http://www.nationaletelefoongids.nl)

[www.euro.nl](http://www.euro.nl)

