

Werken en communiceren

Werken en communiceren Theorie

Angela Popkema-van Eijden
Gerard Brouwers
Jan Oosterwijk

eerste druk, 2002



Artikelcode: 24053.2

Colofon

Auteursteam: 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 deelkwalificatie Communicatie en gastheerschap B (3K080). Voor deze deelkwalificatie 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.

Inleiding

Als je graag met mensen omgaat, is het leuk om te werken op een recreatiebedrijf of een bedrijf waar je klanten of gasten aan de balie kunt ontvangen. Je moet natuurlijk een heleboel vakkennis hebben om mensen te kunnen helpen. Je krijgt te maken met allerlei zaken. Denk maar aan het omgaan met alle communicatieapparatuur en de kassa. Verder moet je alles weten van de verschillende soorten betalingsmiddelen.

Behalve dat je beschikt over deze technische kennis en vaardigheden moet je met mensen of groepen mensen kunnen omgaan. Wat moet je doen bij een conflict? Hoe ga je om met iemand die een klacht heeft? Ook al lijkt het de meest onbenullige klacht, je zult de klant of de gast toch serieus moeten nemen. Soms moet je nee verkopen of een antwoord geven waarvan je weet, dat de klant of gast dat niet kan waarderen. Hoe ga je dan te werk?

Omgaan met groepen is iets heel speciaals. Je krijgt daarbij weer met heel andere problemen te maken.

Een bedrijf heeft normaal gesproken een organisatiestructuur met taken en bevoegdheden voor alle personeelsleden. Er zijn afspraken over de verdeling van de werkzaamheden. De planning daarvan, alsmede het beoordelen van de kwaliteit van de werkzaamheden zijn ook aan regels gebonden.

Inhoud

Voorwoord 5

Inleiding 6

1 Werken aan de balie 9

- 1.1 De receptie 10
- 1.2 De telefoon 23
- 1.3 Betalingen 35
- 1.4 Afsluiting 47

2 Communicatie op de werkvloer 49

- 2.1 Slecht nieuws 49
- 2.2 Klachten 52
- 2.3 Conflicten 57
- 2.4 De groep 67
- 2.5 Afsluiting 75

3 Leiding geven 76

- 3.1 Werken in een organisatie 76
- 3.2 Werken aan een taak 84
- 3.3 Kwaliteit 93
- 3.4 Leiding geven 104
- 3.5 Afsluiting 113

Trefwoordenlijst 115

1 Werken aan de balie

Oriëntatie

Stel je eens voor. Je werkt bij natuurpark Het Groene Woud. Het is niet zo'n groot park. Het park, dat ook een uitgebreide kinderboerderij heeft, ligt in een gebied met veel natuurschoon. Er zijn verschillende fiets- en wandelroutes uitgezet, wat voor jouw baas enkele jaren geleden aanleiding was om ook fietsen te gaan verhuren.

Op dit moment hebben jullie twee ruimtes die vaak aan bedrijven en verenigingen worden verhuurd voor het organiseren van feestjes. Steeds vaker komen er aanvragen om deze accommodaties voor een of meer dagen te reserveren voor het geven van cursussen en trainingen door bedrijven of andere organisaties. Omdat de vraag groot is, heeft jouw baas besloten extra te investeren in een nieuw op te zetten gebouw. Hierin komen vijf extra zalen en twee ruimtes die worden ingericht als restaurant/eetzaal. Daarnaast komen er ook nog verschillende facilitaire ruimtes. De verzorging van drank en spijsen heeft jouw baas uitbesteed aan een gespecialiseerd cateringbedrijf met de welluidende naam Le Gourmand. Na de bouwperiode beschikt jouw bedrijf dan over zeven zalen waar groepen van 12 tot 60 personen ondergebracht kunnen worden. Deze ruimtes zullen over zeven maanden klaar zijn en het is dus zaak, nu al rekening te houden met aanvragen voor reservering van een van deze ruimten.

Jullie werken in dit park met z'n vieren: je baas, de heer Buitenveldert, een assistente, een collega en jij. Je kunt goed met je baas opschieten en je hebt het idee dat hij wel vertrouwen in je heeft. Vandaag zou je gaan snoeien en dat vind je leuk werk. Je hebt er dus zin in. Als je bij je werk aankomt, hoor je dat de assistente van je baas ziek is. Zij zit altijd achter de receptie en zorgt ervoor dat de gasten netjes ontvangen worden. Daarnaast regelt ze alle aankomsten, vertrekken, betalingen en nog veel meer. Je baas moet vandaag weg. Hij kan echt niet blijven. Nu leek het hem een prima idee als jij vandaag de receptie bemant, want 'je werkt hier al zo lang, dat kun je wel. Het snoeien kan aan het einde van de week wel gebeuren'. Tja, wat doe je? Je bent vaak genoeg bij de receptie geweest om een praatje te maken. Maar om nu zelf achter de balie te staan en mensen te helpen? Dat is toch wel heel wat anders!

Helaas kun je er niet onderuit. Je baas gaat weg en laat alleen het telefoonnummer van zijn assistente, mevrouw Beekdam, achter. Zij heeft de telefoon naast haar bed staan en kan je op die manier wel wat tips geven. Je besluit om eerst maar eens uit te zoeken wat een receptionist allemaal moet doen. Er zijn nog geen gasten, dus je kunt even rondsnuffelen in alle formulieren, kastjes en lades.

1.1 De receptie

Leuk hoor, zo'n baas die zoveel vertrouwen in je heeft! Daar zit je dan, helemaal in je eentje. Met slechts één telefoonnummer voor als je hulp nodig hebt.

Geen dag is hetzelfde

Werken aan de receptie is een veelzijdige baan. Je hebt heel veel verschillende taken. Net als voor een technische medewerker is voor een receptionist geen dag hetzelfde. Dat heeft vooral te maken met de gasten. Elke gast heeft namelijk een andere vraag. En omdat elke gast anders is, moet je elke gast ook anders behandelen. Wie er ook komt en wat je ook doet, als receptionist moet je altijd aardig en vriendelijk zijn. De receptie is namelijk het visitekaartje van een bedrijf. De meeste informatie komt bij de receptie binnen en gaat bij de receptie weer naar buiten. Voor veel gasten vormt de receptie de eerste indruk van het bedrijf. En je weet dat als de eerste indruk slecht is, de gast dan slecht denkt over het hele bedrijf. Zelfs als dat niet terecht is! Als je als receptionist een goede indruk wilt maken, moet je ervoor zorgen dat alles in de receptie opgeruimd is en dat je zelf geordend overkomt. Dat kan alleen als je een goede planning maakt van je activiteiten.

Je gaat nu mevrouw Beekdam maar eens bellen om haar te vragen wat zij gewoonlijk allemaal doet op een dag. Ha, gelukkig, mevrouw Beekdam neemt op. Ze vertelt wat ze in elk geval verwacht van jou:

'Gelukkig ken je het terrein al goed! Want een receptionist moet goed weten wat er allemaal aanwezig is en waar dat is. Zo kun je de gasten de weg wijzen. Er liggen plattegrondjes in de bovenste rechterla. Kuche, kuche. Gasten zullen wel bij je komen voor het huren van fietsen en zo. Ja, ze kunnen met veel verschillende vragen komen. Maar wat ze ook willen, help ze netjes.

Daarnaast kun je telefoonverwachters. Zorg ervoor dat je die netjes beantwoordt. Weet je niet wat je met een gast aan moet, schrijf de vraag dan op en vraag of je kunt terugbellen. Intussen kun je mij bellen en kan ik je het antwoord geven. Bel wel terug! Want die gast verwacht een telefoontje van jou! Kuch, kuche, kuchuchuch.'

Fig. 1.1

Gasten komen met heel veel verschillende vragen bij de receptie.



'Voor je zie je enkele bakjes met formulieren voor reserveringen, inschrijvingen en dergelijke. Het onderste formulier van die stapels is al ingevuld als voorbeeld. Neem dat goed door, zodat je weet wat ingevuld moet worden en hoe. Dan kan het gebeuren, dat mensen willen betalen. Je moet dus weten hoe de kassa werkt. Onder de kassa ligt een instructie. Ahum, kuchkuch.

Oh ja, er zullen vast mensen bellen die informatie willen. Schrijf hun naam en adres op in het boek 'informatie gevraagd' in de bovenste linkerla. Stuur de juiste folders op en zorg ervoor dat je er genoeg postzegels opplakt. De weegschaal staat achter je in de kast. Hoest, proest, hoest.

Maar het belangrijkste vind ik, dat je de gasten goed te woord staat. Probeer netjes antwoord te geven en wat je niet weet, schrijf je maar op. Schrijf wel alles op! En duidelijk! Zodat ik straks snap wat de vraag was. Dan handel ik dat aan het einde van de week wel af, als ik weer beter ben. Zet er dus wel een naam en telefoonnummer bij, zodat ik weet wie ik waar kan bereiken. Ehm, schrijf dat maar in het logboek op. Ja, rechts naast de computer staat een boek met groene kaft, het logboek. Daar schrijf ik elke dag in wat er die dag gebeurd is en wat ik niet moet vergeten.

Nou, succes hoor! Ik ga weer slapen, want ik voel me zo beroerd. En als er wat is, bel je maar. Kuche, kuchekuch.'

Ha, nu weet je beter wat er van je verwacht wordt. Alleen, wanneer doe je wat? Of doe je gewoon maar wat? Het is beter om te plannen wat je allemaal gaat doen vandaag, voor zover dat mogelijk is.

Het visitekaartje van het bedrijf

Mocht het een keer gebeuren dat je invalt bij de receptie, dan is het niet nodig dat je alle taken van de receptie overneemt. Het zou wel mooi zijn als je dat kon, maar in de praktijk is dat niet haalbaar. Receptionisten volgen een fulltime opleiding van twee of meer jaar. Zoiets leer je niet even in een dag. Maar het is wel goed dat je weet wat de belangrijkste taken zijn, zodat je in geval van nood kunt invallen. En je weet al, wat je ook doet, je zorgt ervoor dat je de gasten netjes behandelt en dat je zelf ook netjes overkomt.

gastvriendelijk

Mevrouw Beekdam zei iedere keer dat je de gasten netjes moest behandelen. Dat kun je natuurlijk wel. Want je hebt al geleerd hoe je *gastvriendelijk* met gasten omgaat. In het taalgebruik wordt het woord gastvriendelijkheid vervangen door het woord gastheerschap. Het woord gastheer gebruiken we zowel in de mannelijke als de vrouwelijke betekenis.

Communicatie en gastheerschap gaat over het gastvriendelijk omgaan met mensen. Daarom wordt er in dit boek gesproken over gasten. Met gasten bedoelen we gasten, klanten/cliënten, bezoekers, vertegenwoordigers enzovoort. Wie het ook is, je behandelt de ander gastvriendelijk. Geef de gast het gevoel dat hij/zij bijzonder is. Behandel ze alsof het jouw persoonlijke gasten zijn.

Fig. 1.2

Wie er ook bij je komt en wat ze ook vragen, ontvang de bezoeker netjes. Dus niet op deze manier.



Fit, netjes en verzorgd

netjes en verzorgd

Wil je zo goed mogelijk overkomen op de gast, zorg er dan voor dat je fit bent. Uitgeslapen, fris gewassen, haren netjes gekamd en schone kleren. De ruimte waar je in werkt is ook *netjes en verzorgd*. Je ruimt je werkplek op, zorgt ervoor dat er geen vuil op de grond ligt, lades en kasten zijn gesloten, de balie is schoon en de temperatuur is aangenaam. Er liggen geen formulieren op de balie met gegevens van andere gasten en op het computerscherm staan ook geen persoonlijke gegevens. Daarnaast laat je zien dat je bereid bent de gast te helpen. Als er een gast binnenkomt bij de receptie, dan zeg je gedag en vraag je of je kunt helpen. Als je op dat moment met een andere gast bezig bent, kun je even een knikje geven, zodat de nieuwe gast weet dat je hem gezien hebt. Zodra je met de gast praat, zorg je ervoor dat je fit, netjes en verzorgd overkomt. Geen kauwgom, geen sigaret, geen pet op je hoofd en geen vieze handen. Je taalgebruik is netjes, dus geen schunnige grapjes, onbeleefde woorden of taalgebruik alsof je met een vriend(in) op stap bent. Let ook op het volume van je stem. De aanwezigen hoeven niet te horen dat deze gast graag vlak bij het toiletgebouw staat omdat hij zo vaak moet plassen 's avonds. Behandel je gasten met tact.

Uiteraard hoort een gast zich ook netjes te gedragen. Doet een gast dat niet, dan mag je daar op een fatsoenlijke manier iets van zeggen.

Goed overkomen op de gast

Als je ineens moet invallen bij de receptie, ben je er vast niet helemaal op gekleed. En misschien ben je ook niet zo fit. Want tja, als technisch medewerker mag je er wel eens minder uitgeslapen uitzien. Stel je nu eens voor dat jou het volgende overkomt,

wat zou je dan doen in elke situatie om er toch fit, netjes en verzorgd uit te zien? Overdenk de volgende situaties eens.

- a Je bent gigantisch wezen stappen gisteravond. Nu moet je vanochtend even bij de receptie invallen. Helaas voel je je niet zo fit. Erger nog, je ogen vallen steeds dicht. Wat doe je?
- b Omdat je BPV-bedrijf het leerzaam vindt dat je af en toe meedraait met de receptie, staat voor volgende week op je werkrooster 'receptie'. Dat lijkt je wel leuk, alleen je hebt geen nette kleren. In je kast hangen twee oude spijkerbroeken, enkele ruitbloezen en wat T-shirts. Wat doe je aan?
- c Je bent de hele ochtend aan het timmeren en zagen geweest. En dat is te zien, je zit helemaal onder de vlekken en het zaagsel. Van je schoenen tot aan je haar. Tussen de middag wil de receptie even een uurtje weg. Nu heeft iemand bedacht dat jij wel even een uur achter de balie kunt zitten. Wat doe je?

Koetjes en kalfjes

Sommige gasten durven zelf niet op de receptionist af te stappen. Vandaar dat jij altijd aan de gast hoort te vragen of je kunt helpen. Wil een gast eerst rustig de folders lezen, dan kun je hem met rust laten. Eventueel leg je alleen kort uit wat er in het folderrek te vinden is.

Probeer elke gast op z'n gemak te stellen. Als de gast even moet wachten, kun je een algemeen praatje maken over het weer of vragen of de gast een goede reis heeft gehad. Het lijkt misschien nutteloos dit gepraat over 'koetjes en kalfjes', maar de gast voelt zich hierdoor in de belangstelling staan. De gast voelt dat hij aandacht krijgt en dat vindt iedereen prettig. Mits het gemeend is! Merk je dat de gast niet zoveel prijs stelt op dit gebabbel, dan houd je je mond. Het gaat er namelijk om dat de gast zich op z'n gemak voelt.

Praten met de gast

Je hebt gezien dat er verschillende soorten gasten bij je aan de balie kunnen komen. Wil je een gast op zijn gemak stellen door even met hem of haar te praten, dan moet je iets zeggen dat bij de gast aansluit. Als er een klein kind komt, kun je vragen of zij de film van de Teletubbies wel heeft gezien op het videokanaal. Dat vraag je niet aan een oudere dame.

Meedenken met de gast

meedenken Als receptionist probeer je elke gast zo goed mogelijk te helpen. Dat is meer dan alleen maar antwoord geven op een vraag. Goed helpen bestaat ook uit *meedenken*! Dit doe je door bij elke vraag van de gast voor jezelf te bedenken wat de gast zou willen. Het kan namelijk best zo zijn dat de gast een vraag stelt waar je snel een antwoord op kunt geven. Bijvoorbeeld, gasten van een nabij gelegen camping zijn op zoek naar een terras om een glaasje te drinken. Ze vragen jou: 'Weet u ook waar hier het terras is?' Je antwoord kan dan zijn: 'Hier om de hoek van dit gebouw'. Maar wat wil de gast eigenlijk? Wil hij weten waar het terras is, of is hij op zoek naar een restaurant, of misschien naar een snackbar?

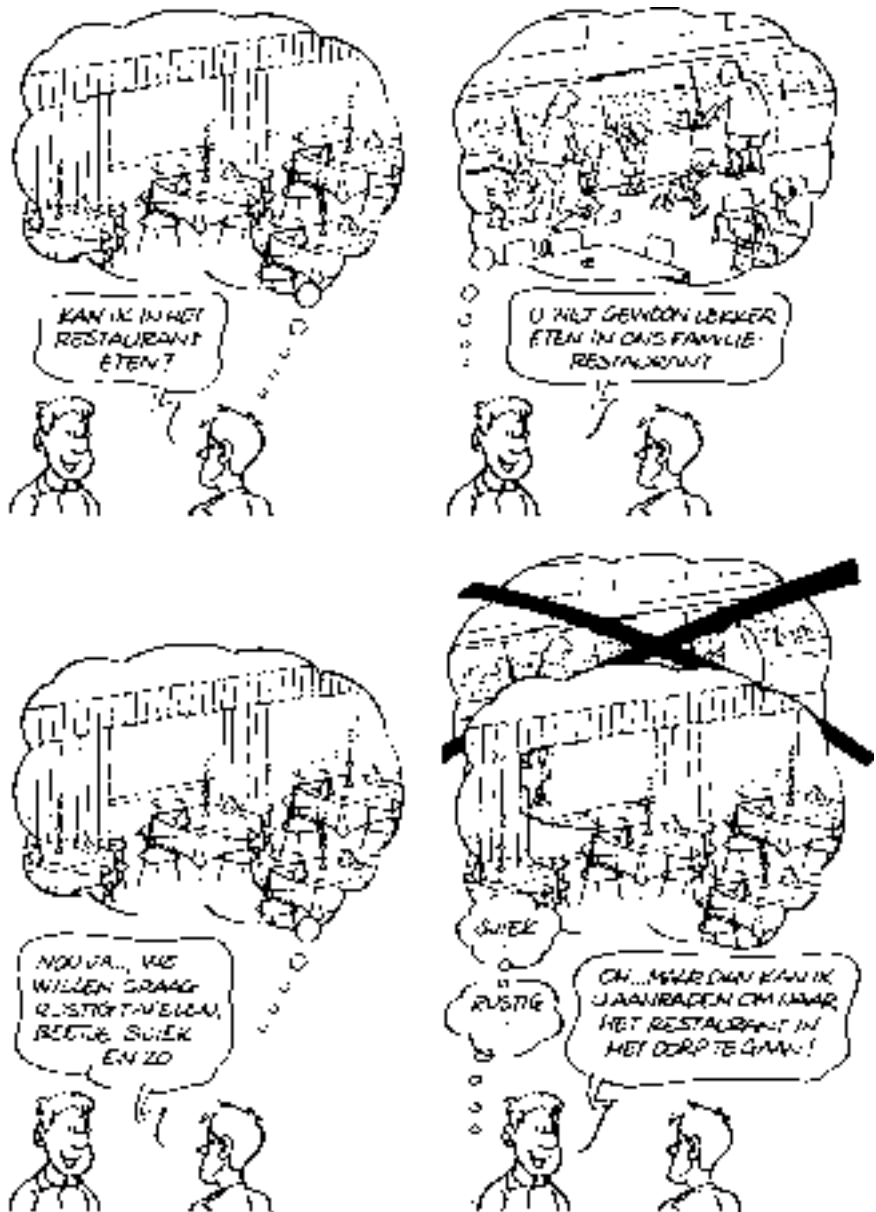
Weet je ergens geen antwoord op, zeg dat dan. Leg ook uit waarom je niet kunt helpen. Probeer daarna wel met de gast mee te denken over hoe hij wel een antwoord kan krijgen. In jouw situatie kan het zijn dat je probeert om mevrouw Beekdam op

te bellen. Eventueel vraag je waar de gast te bereiken valt, zodat je aan het eind van de dag nog even contact kunt opnemen.

Maar het kan ook zijn dat de gast om iets vraagt dat jullie gewoon niet hebben. Geef dan aan waar de gast dit wel kan krijgen. Bijvoorbeeld bij een collega, bij een ander bedrijf in de buurt, of bij een speciale winkel. Vertel de gast hoe hij daar kan komen. In bepaalde gevallen kun je zelfs voor de gast opbellen om te vragen of het andere bedrijf wel kan helpen. Dit gebeurt met name als een gast bij jou wil overnachten, maar er geen plaats meer is. Dan kun je enkele bedrijven in de omgeving bellen met de vraag of zij wel ruimte hebben. De gast zal dan niet bij jou overnachten, maar wel tegen iedereen vertellen dat jij zo goed geholpen hebt. Misschien komt hij volgend jaar dan wel bij jullie op het bedrijf.

Fig. 1.3

Door goed met de gast mee te denken, kun je de gast naar wens helpen.



Je moet dus meedenken met de gast. Bij elke vraag moet je jezelf dus goed afvragen wat de gast nu precies wil. Om daar achter te komen moet je goed naar de gast luisteren en zelf vragen stellen om te achterhalen wat de gast precies wil. Daarna moet je nog een oplossing vinden om de gast te helpen.

Druk, druk, druk

druk Aan de balie kan het heel *druk* zijn. Je bent een gast aan het helpen, de telefoon gaat, een ander komt binnen en een vierde roept door de deur of er even iemand kan helpen. Wat moet je dan? Blijf rustig en probeer alles geordend te doen. Ga niet chaotisch iedereen tegelijk helpen, want dat lukt niet. Schat in of er noodgevallen tussen zitten. Is dat het geval, vraag de anderen dan of ze even geduld hebben en help die gast eerst. Is dat niet het geval, help de andere gasten dan in volgorde van binnenkomst. Laat de overige gasten wel merken dat je hen gezien hebt. Bijvoorbeeld door een knikje met je hoofd, door met je hand te wijzen waar ze mogen zitten, terwijl je ze kort en vriendelijk aankijkt. Als de telefoon gaat, vraag dan aan de beller of hij een moment geduld heeft. Schat je in dat de beller lang moet wachten, vraag dan of je het telefoonnummer mag noteren, zodat je kunt terugbellen. Vraag de gast aan de balie ook of je mag opnemen. Zo'n gast zegt vast geen nee, maar het maakt wel een goede indruk op die gast dat jij om toestemming vraagt. Bedank beiden voor het wachten.

Fig. 1.4
Hoe druk het ook is, raak niet in paniek maar blijf rustig.



Ik kom voor

afspraak Sommige gasten komen niet om het park te bezoeken. Zij hebben een *afspraak* met iemand in het bedrijf. Soms geven medewerkers het aan de receptie door, als ze een afspraak hebben. In veel bedrijven is dit echter niet de gewoonte. Het kan dus gebeuren dat er iemand aan de balie komt, die een collega van jou wil spreken. Meestal geeft de gast zelf al aan dat hij een afspraak heeft. Vraag de gast naar zijn

naam en geef aan je collega door dat het bezoek er is. Noem daarbij de naam van die gast.

Het kan zijn dat je collega het vergeten is of dat er iets tussen gekomen is. De gast moet dan even wachten. Vertel dit dan aan de gast. Misschien kun je hem in de tussentijd iets te drinken aanbieden. Neem na uiterlijk tien minuten nog eens contact op met je collega om te vragen of het bezoek al kan komen. Zo niet, leg dit dan kort uit aan de gast.

Als blijkt dat je collega het helemaal vergeten is en zelfs niet aanwezig is, probeer dan zelf met de gast tot een oplossing te komen. Misschien heb jij de agenda van je collega bij de hand en kun je zelf een afspraak maken. Of komt je collega binnen een half uur terug. Dan zorg je ervoor dat de gast netjes verzorgd wordt in het restaurant. Eventueel bel je die collega op en vraag je hem wat hij wil dat je met de gast afspreekt. Maar wat je ook doet, houd de gast op de hoogte van wat je doet en probeer de gast zo goed mogelijk te helpen.

Wat doe je als ...

Je hebt intussen gemerkt dat een receptionist heel veel verschillende situaties met gasten kan meemaken. En iedere keer moet alles goed opgelost worden. Iedere keer moeten alle gasten met een tevreden gevoel vertrekken. Alhoewel je niet kunt voorspellen in wat voor situaties je verzeild raakt, is het wel goed om er alvast over na te denken hoe je bepaalde situaties kunt aanpakken. Want er kunnen de meest vreemde situaties ontstaan. Lees de volgende voorbeelden maar eens door.

Situatie 1

Er komt een gast binnen. Hij vertelt dat hij gereserveerd heeft. Je zoekt het op in het reserveringsboek, maar je kunt zijn naam niet vinden. Het terrein staat helemaal vol, dus er is geen plaats meer.

Situatie 2

Er komt een dame op je af. Ze zegt dat ze haar tas vanmorgen bij de receptie heeft achtergelaten. Jij bent vanmiddag pas gekomen, dus je weet er niets van. Je zoekt achter de balie, maar kunt niets vinden. Je collega van vanmorgen is gaan winkelen, dus die kun je niet bereiken.

Situatie 3

Er komt een meneer op je af. Hij vraagt of hij collect call kan bellen naar zijn tante in Amerika en of jij dat wilt aanvragen voor hem.

Situatie 4

Er komt een gast binnen. Ze spreekt gebrekkig Engels en wil graag afrekenen. Je krijgt een creditcard van haar die jij nog nooit gezien hebt.

Situatie 5

Je helpt een gast die bij jou aan de balie staat. Er komt een gast naast staan en je ziet in je ooghoeken dat hij steeds naar jou kijkt alsof hij snel geholpen wil worden. De telefoon gaat intussen. Een postbode komt binnen met een aangetekend pakje. En ineens gaat de deur open en iemand roept in de deur, dat je snel moet komen.

Formulieren die eenvoudig in te vullen zijn, geef je aan de gast zelf. Is het ingewikkeld om het formulier in te vullen, dan neem je die taak over. Vul met de gast het formulier in. Jij schrijft en de gast geeft antwoord op de vragen van het formulier. Let er wel op dat de gast zelf een handtekening zet, als dit vereist wordt. Leg het formulier zo, dat jullie er samen op kunnen kijken. Dit geldt ook als je informatie in de computer opslaat over de gast. Draai het scherm zo, dat de gast kan meelesen wat je allemaal intypt. Wil je niet dat de gast ziet wat je intypt, laat de gast dan eerst een formulier invullen en verwerk de gegevens in de computer als de gast weg is.

Informatie opzoeken

naslagwerken Zoveel gasten, zoveel vragen. De receptie beschikt dan ook over diverse *naslagwerken* om informatie uit te halen om de gast te helpen. Bekende voorbeelden zijn het busboekje, het treinboekje, telefoonboek, Gouden Gids, gemeentegids, plattegrond van de omgeving of de lokale en regionale krant. Daarnaast beschikt de receptionist over steeds meer hulpmiddelen om informatie voor de gast op te zoeken. Denk hierbij met name aan het internet en het gebruik van e-mail. Op het internet kun je heel veel informatie vinden. Het moeilijkste is vaak om de juiste informatie zo snel mogelijk te vinden.

Informatie opzoeken voor de gast




hulpmiddelen Als receptionist heb je dus heel veel *hulpmiddelen* om informatie te vinden voor de gast. Maar om die informatie snel te kunnen vinden, moet je wel weten hoe je met die hulpmiddelen omgaat. Want als de gast met een vraag bij je komt, dan kun je niet een uur gaan zoeken naar het antwoord. Het is ook niet de bedoeling dat je de gast weer wegstuurt, omdat je niet zo goed weet waar je wat vindt.

Help! Brand!

in geval van nood Zoals eerder gezegd, alle informatie komt binnen bij de receptie en gaat daar ook vandaan. Als er iets ernstigs aan de hand is, bijvoorbeeld brand of een ongeluk, dan komt men in negen van de tien gevallen naar de receptie om hulp te halen. *In geval van nood* kan elke seconde tellen, dus het kan werkelijk van levensbelang zijn dat je weet hoe je moet handelen. Elk bedrijf heeft een procedure over hoe te handelen bij brand of ongelukken. Zorg ervoor dat je deze procedure kent.

Fig. 1.6

Als er brand is of er is een ongeluk gebeurd, zorg dan snel voor hulp!

Belangrijke telefoonnummers	
Noodgevallen	Huisarts
Alarmnummer 112  Ambulance  Brandweer  Politie	Naam _____
	Adres _____
	Postcode/plaats _____
	Telefoon _____
Aanvullende nummers	Tandarts
Politie _____	Naam _____
Brandweer _____	Adres _____
Ambulance _____	Postcode/plaats _____
	Telefoon _____
	Ziekenhuis
	Naam _____
	Adres _____
	Postcode/plaats _____
	Telefoon _____
	Apotheek
	Naam _____
	Adres _____
	Postcode/plaats _____
	Telefoon _____

Brandmeldingen komen meestal bij de receptie binnen. Controleer zo snel mogelijk of het vals alarm is of serieus. Als het serieus is, waarschuw je direct de brandweer. Geef door hoe groot de brand is, waar het precies is en hoe de brandweerauto's daar het beste kunnen komen. Blijf op de receptie voor zover dat mogelijk is en waarschuw iedereen, zowel gasten als personeel dat ze weg moeten gaan.

Sommige brandmelders zijn gekoppeld met de lokale brandweer. Zij krijgen dan ook de melding binnen dat er brand is. Als bedrijf heb je dan een paar minuten om te reageren. Is het loos alarm, dan bel je de brandweer op en meld je dat het loos alarm is. Is er echt brand, dan bel jij niet en komt de brandweer direct. Vraag goed na bij je begeleider, hoe dit geregeld is om misverstanden te voorkomen!

Wat moet je doen bij brand en in noodgevallen?

Als je achter de receptie zit en er breekt paniek uit, dan moet je goed weten wat je wel en niet moet doen. Als receptionist heb je namelijk een andere taak dan wanneer je technisch medewerker bent. Je hebt waarschijnlijk in het eerste jaar al uitgezocht wat je als technisch medewerker moet doen als er een noodgeval is.

Rare vogels

Komt er iemand binnen die je niet vertrouwt, spreek deze gast dan aan. Vraag of je hem kunt helpen. Zou de gast verkeerd willen, dan heb je kans dat hij snel weggaat omdat hij gezien is. Kijk goed naar de gast en onthoud heel goed hoe hij eruit zag. Let daarbij op lengte, kleur ogen, leeftijd, kleur haar, huidskleur, bijzonder accent bij het praten, lichaamsbouw, gezichtsvorm, littekens enzovoort. Noteer deze gegevens eventueel, met de datum en het tijdstip erbij. Want morgen ben je het vast al weer vergeten.

Reserveringen

reservering 'Goedemiddag, ik wil graag reserveren!' Een *reservering* is een afspraak tussen een gast en het bedrijf. De gast is van plan te komen overnachten. Het bedrijf zorgt dat er een kamer, huisje, plaats of tafel in het restaurant gereed is. Veel bedrijven hebben tegenwoordig een automatisch reserveringssysteem. Kleine bedrijven doen het nog wel handmatig. Maar hoe je het ook doet, het volgende moet je altijd doen als een gast wil reserveren.

Reserveringsformulier

Je moet een reserveringsformulier invullen.

- reserveringsformulier*
- 1 Kijk of er op de gewenste datum nog plaats is. Dit lees je in het reserveringsboek of kun je in de computer zien;
 - 2 Noteer de gegevens van de gast op het *reserveringsformulier*:
 - naam bedrijf/vereniging met de naam van de contactpersoon;
 - data en tijd waarop de reservering geldig is;
 - aantal personen;
 - de gewenste zaal;
 - de gewenste faciliteiten in de zaal, zoals overheadprojector, beamer, geluidsinstallatie enzovoort;
 - de verwachte verzorging, zoals drankenvoorziening en maaltijden (noteer ook op welke tijdstippen dit gewenst is);
 - afgesproken prijs, eventueel per onderdeel;
 - bijzonderheden;
 - 3 Noteer de naam, het adres, het telefoonnummer en de bereikbaarheid van degene die reserveert;
 - 4 Verwerk deze gegevens in het reserveringssysteem;
 - 5 Tot slot: stuur de gast altijd een bevestiging van de gemaakte afspraken.

Reserveringssystemen

In Nederland zijn verschillende reserveringssystemen in gebruik:

- 1 De klant krijgt meteen bij reservering de accommodatie toegewezen. Je werkt hier met een planbord waarbij horizontaal de dagen staan en verticaal de aanwezige zalen. Op sommige planborden staat alleen de naam of het nummer van de zaal; op andere staat ook een beknopte beschrijving. Als een gast reserveert, schrijf je bij de juiste datum en accommodatie de naam van het bedrijf of de gast op. Het nadeel van dit systeem is dat er veel puzzelwerk aan te pas komt, als er wijzigingen optreden. Bijvoorbeeld: het bedrijf besluit een week voor aanvang van hun bezoek de betreffende accommodatie een dag langer te willen gebruiken, terwijl de zaal al weer door een andere partij gereserveerd is. Dan moet je schuiven en puzzelen om te zorgen dat beide gasten naar tevredenheid hun activiteiten kunnen organiseren.
- 2 De klant krijgt bij aankomst een accommodatie toegewezen. Je werkt hier met een boek waarbij iedere pagina een dag voorstelt. Op deze bladzijde staan alle zalen en accommodaties gegroepeerd bij elkaar. Reserveert een klant, dan streep je op de bewuste dag de zaal aan. Voorbeeld van 6 tot en met 7 december reserveert iemand twee zalen voor 25 personen. Je streept deze accommodaties dan weg op de bewuste data. Daarna kun je in een oogopslag zien, welke zalen er op die dagen nog beschikbaar zijn.

In beide gevallen is het voor de gasten van jouw bedrijf een vriendelijk gebaar om een welkomtbord te plaatsen, waarop overzichtelijk de verwijzing naar de zalen staat en ook de groepsnaam van degenen die deze zaal gaan gebruiken. Natuurlijk is het belangrijk een goede bewegwijzering met eventueel een plattegrond te hebben.

Tegenwoordig verwerken de meeste bedrijven hun aanvragen in de computer. Het voordeel van zo'n systeem is dat andere functies meteen aan de reservering worden gekoppeld en dat deze automatisch worden aangemaakt, zoals:

- de reserveringsbevestiging;
- interne opdrachten voor facilitaire zaken zoals tv, video, beamer enzovoort;
- dagstaten waarop de catering hun planning gaat maken;
- automatische factuuraanmaak;
- enzovoort.

Fig. 1.7
De meeste gasten krijgen tegenwoordig een bevestiging. Als de gast aankomt, controleer je alle gegevens.



conferentiecentrum
Willibrordhaeghe

Vierdenersweg 107
5753 AC Deurne
tel. 0493 31 42 43
fax 0493 31 34 34
e-mail
willibrordhaeghe@planet.nl

T.a.v. de heer G. Brouwers
Vierdenersweg 107
5753 AC Deurne

9 april 2002

Geachte heer Brouwers,

Zoals telefonisch met u besproken bevestigen wij hiermede met genoegen de reservering van een Heiakker-dagarrangement voor 8 personen op **vrijdag 26 april a.s. van 08.30 - 14.30 uur** ten behoeve van een bespreking van het Ontwikkelcentrum te Ede.

Wij gaan uit van de volgende dagorde:

08.30 uur	Welkom en 1e servering koffie/thee in de Heiakker. Kannen met ijswater, koekjes en pepermuntjes zullen op de tafels worden klaargezet.
10.30 uur	2e servering koffie/thee
12.30 uur	Broodmaaltijd met warm voorgerecht in de Walsberg
13.30 uur	Voortzetting vergadering in de Heiakker
14.00 uur	3e servering koffie/thee
15.00 uur	Sluiting

De Heiakker ligt aan de voorzijde van het Missiehuis en is via de ingang "Vergaderzaal" te bereiken. Men hoeft de parkeerroute niet te volgen, maar kan aan de voorzijde parkeren. In de Heiakker kunt u beschikken over een flapover, een whiteboard en een overheadprojector. De lunchkamer, de Walsberg is met wegwijzers in huis aangegeven. Voor dit arrangement zullen wij **Euro 30,00** per persoon in rekening brengen. Eventuele bardranken zijn verkrijgbaar, maar worden apart in rekening gebracht.

Annuleringsregelingen:
Wanneer u eenmaal geboekt heeft en de bevestiging is ondertekend, moeten wij u **bij annulering** houden aan **35 % van het totale boekingsbedrag voor een aantal van 8 personen**. Wanneer het definitieve aantal gasten eenmaal is doorgegeven en er zijn op de dag van aankomst nog afmeldingen, dan moeten wij daarvoor **per afmelding Euro 15,00 in rekening brengen**. Wij hopen dat u hiervoor begrip heeft.

Dank voor uw reservering. Wij hopen u van harte welkom in Missiehuis St. Willibrord.
Met vriendelijke groeten,



Norma E. Hendriks-van de Gevel
gastvrouw van Conferentiecentrum Willibrordhaeghe

VOOR ACCOORD ****

De heer G. Brouwers,
namens het Ontwikkelcentrum te Ede

****** Indien accoord, de copie-bevestiging graag z.s.m. ondertekend retour.**

E2606044.09.09.00.102 * N.V.N. 07111174

Vragen 1.1

- a Maak voor jezelf een samenvatting van deze paragraaf. Schrijf de samenvatting op zo'n manier dat je over drie maanden nog steeds snapt wat je bedoelt. Doe dit aan de hand van de volgende vragen:
- Welke taken heeft een receptionist?
 - Hoe voer je die taken stap voor stap uit?
 - Welke formulieren of andere hulpmiddelen heb je nodig om die taak goed uit te voeren?
 - Welke algemene punten zijn belangrijk achter de receptie, zoals hoe ga je met gasten om?
- b Je hebt inmiddels al veel geleerd over het werk aan de balie. Maar het gaat niet alleen om het uitvoeren van handelingen. Belangrijk zijn ook je houding, spreekvaardigheid en taalgebruik, je persoonlijkheid, en je verzorging. Beantwoord de volgende vragen over contact met gasten.
- Hoe is jouw houding tegenover de gasten in het bedrijf?
 - Hoe benader jij de gasten?
 - Welk gedrag is aan de balie niet acceptabel?
 - Als je bepaalde informatie niet hebt, wat doe je dan?
 - Welke kleding heb je nodig om aan de balie het visitekaartje van het bedrijf te zijn?
 - Wat en hoe is jouw taalgebruik? Vind jij dat het spreken van een dialect kan? Waarom wel of niet?

1.2 De telefoon

Daar zit je weer. Omdat het gisteren zo goed ging, mag je vandaag weer achter de balie. De assistente van de heer Buitenveldert, mevrouw Beekdam, begint al wat op te knappen, maar ze is nog niet fit genoeg om te werken. Je baas had voor vandaag nog enkele afspraken staan, dus die is er al weer niet. Gelukkig begint het al wat te wennen. Je hebt enkele bezoekers geholpen en dat ging goed. Daarnaast heb je nog enkele telefoontjes beantwoord en dat ging ook goed volgens jou. Maar nu belde er net iemand die graag doorverbonden wilde worden met mevrouw Beekdam. Je hebt maar gezegd dat zij er niet is, want je durfde niet te vertellen dat je niet weet hoe je moet doorschakelen. Toen vroeg hij of je de prijslijst even wilde doorfaxen. Tja, nu weet je wel hoe zo'n ding eruit ziet, maar verder.... Gelukkig leer je in deze paragraaf hoe je een gast doorverbindt aan de telefoon. Verder maak je kennis met enkele apparaten die met de telefoon verbonden zijn, bijvoorbeeld de fax en het antwoordapparaat. Dan kun je een volgende keer ook deze gast correct verder helpen.

Correct telefoneren

Bellen voor je werk is niet hetzelfde als bellen met een vriend(in). Nee, een bedrijf stelt meestal hoge eisen aan de manier waarop het personeel met de telefoon omgaat. Logisch! Want een gast die niet netjes behandeld wordt aan de telefoon, zal niet graag bij jou op het bedrijf komen. Hij houdt daar een vervelend gevoel aan over. Misschien dat de gast zelfs beslist om maar niet meer te komen. Hetzelfde geldt voor leveranciers of andere bedrijven. Misschien willen zij door een verkeerd telefoontje helemaal geen zaken meer doen met jullie. Vandaar dat het nodig is dat je alle telefoontjes correct afhandelt, wie je ook aan de lijn hebt.

In de figuren 1.8 en 1.9 staan zeven tekeningen van situaties met de telefoon. Deze zeven situaties beelden de handelingen uit die jij hoort te verrichten om netjes met de telefoon om te gaan.

Fig. 1.8
De telefoon
doorverbinden.



Als je het niet zo goed meer weet, zoek het dan nog eens op. Ga je gang!

De telefoon doorverbinden

De meeste mensen die een bedrijf opbellen, willen alleen de receptie spreken. Ze willen graag informatie aanvragen, reserveren of misschien wel een bestelling plaatsen. Maar er zitten altijd telefoontjes tussen, waarbij de beller iemand anders wil spreken. Nu kun je die ander naar de telefoon laten komen, maar dat kost veel tijd. Daar komt nog bij dat de telefoon van de receptie dan steeds in gebruik is. De receptie is dan onbereikbaar voor andere bellers. In zo'n situatie is het beter om het gesprek door te verbinden naar een ander toestel. De beller kan dan rustig zijn verhaal doen en de receptie kan weer telefoontjes ontvangen.

telefoonlijnen binnenlijnen

Veel bedrijven hebben daarom een aantal 'interne' *telefoonlijnen* waarnaar de receptie kan doorverbinden. Dit worden ook wel *binnenlijnen* genoemd. Zo hebben bijvoorbeeld bij een groot bedrijf de directeur, de keuken, de technische dienst en de bediening ieder hun eigen telefoontoestel. Het hangt van de telefoonaansluiting af, of een gast de directeur direct kan opbellen of dat de gast alleen via de receptie doorverbonden kan worden. Grote bedrijven hebben voor de afdelingen die vaak gebeld (moeten) worden, lijnen met eigen nummers. Dit noem je een doorkiessysteem.

Fig. 1.9
Correct telefoneren doe
je zo!



Een gast doorverbinden

doorverbinden

Een telefoon doorverbinden is op zich niet zo moeilijk. Je zoekt de gebruiksaanwijzing op, leest hem goed door en drukt precies op de knoppen die daarin staan beschreven. Maar als je een gast wilt *doorverbinden*, komt er nog meer bij kijken. Je moet de gast vriendelijk te woord staan en op de juiste wijze op de hoogte houden van wat je allemaal gaat doen. Intussen moet je ook zorgen dat je redelijk snel de goede knoppen van de telefoon indrukt. Je zult de eerste niet zijn die de gast er helemaal uitgooit. Met als gevolg dat de gast nogmaals moet bellen. En dat is niet de bedoeling! De meeste toestellen hebben tegenwoordig nummERMelders of er kan een nummERMelder geïnstalleerd worden. Noteer meteen het nummer van het binnenkomende gesprek. Als er tijdens het doorverbinden dan iets misgaat, kun je meteen terugbellen. Dit komt op de klanten heel servicegericht en vriendelijk over.

Als er iemand belt die doorverbonden wil worden, moet je eerst uitzoeken met wie. Meestal vertelt de gast dat zelf al en anders vraag je het aan de gast. Als de gast niet weet wie hij wil spreken, vraag dan wat de gast wil weten. Jij weet wie er in het bedrijf werken en waarschijnlijk weet je ook wie hier een antwoord op heeft. Weet je het niet, vertel de gast dan dat je even zult uitzoeken wie hier meer van weet. Zet de gast in de wacht en vraag een collega om mee te denken.

Fig. 1.10

Zorg ervoor dat je weet hoe de telefoon werkt, zodat je een gast ook werkelijk kunt doorverbinden. Anders gebeurt er dit!



Denk erom dat je een gast niet twee minuten in de wacht zet, zonder je weer te melden. Voor een gast dueren twee minuten wachten aan een telefoon waar niets gebeurt een eeuwigheid. Jij bent misschien intussen druk aan het zoeken, maar dat kan een gast niet zien! Vertel de gast uiterlijk om de minuut, wat je aan het doen bent. Heb je het idee dat het lang gaat dueren of weet je het niet, vraag dan of je mag terugbellen. Noteer de naam en het telefoonnummer van de gast. Probeer aan te geven, wanneer je hierover terugbelt. De gast hoeft dan niet een halve dag verplicht thuis te blijven, met de verwachting dat jij 'zo weer terugbelt'. Vergeet dan niet om de gast daadwerkelijk terug te bellen.

'Kunt u mij doorverbinden met ...?'

Zodra je weet met wie de gast wil spreken, kunnen er verschillende situaties ontstaan. Stel een gast is op zoek naar de heer Buitenveldert. Het kan dan zijn dat de heer Buitenveldert:

- gewoon aanwezig is;
- telefonisch in gesprek is;
- er wel is, maar je hebt geen idee waar;
- er niet is.

In elke situatie handel je anders. Maar voor elke situatie geldt dat je de gast zoveel mogelijk op de hoogte houdt van wat je doet en van wat er gaat gebeuren.

Degene die gezocht wordt, is aanwezig

De gast vraagt naar de heer Buitenveldert en jij weet dat hij aanwezig is. Vertel de gast dat je zult kijken of je kunt doorverbinden. Vervolgens bel je de heer Buitenveldert op. Vertel hem wie er belt en leg eventueel uit waar het over gaat, als je dat tenminste weet. Op deze manier hoeft de gast niet twee keer hetzelfde verhaal te vertellen. Als de heer Buitenveldert zegt dat het goed is, verbind je de gast door. Dat kan zonder nog iets tegen de gast te zeggen. Maar je kunt ook eerst nog tegen de gast zeggen dat je gaat doorverbinden. Dit is per bedrijf verschillend. In sommige bedrijven verbind je zelfs direct door naar de heer Buitenveldert. De heer Buitenveldert krijgt jou niet eerst aan de lijn, maar krijgt meteen de gast aan de lijn.

Een groot nadeel van direct doorverbinden is dat je de heer Buitenveldert niet de gelegenheid geeft om zich voor te bereiden op het gesprek. Of zelfs, om het gesprek te weigeren. Bijvoorbeeld omdat hij in een belangrijk overleg zit of net op het punt staat om weg te gaan. Kondig je het telefoontje aan, dan kan de heer Buitenveldert nog zeggen: 'Nee, het schikt nu niet. Zeg maar dat ik er niet ben. Vraag maar of ik terug kan bellen'. Sluit dit gesprek dan af en ga terug naar de gast. Leg uit wat er aan de hand is. Vraag of je de boodschap kunt aannemen of dat de gast graag wil dat de heer Buitenveldert terugbelt. Ook in dat geval geldt weer: schrijf duidelijk de naam en het telefoonnummer van de beller op. Vraag ook wanneer de heer Buitenveldert terug kan bellen en waar het over gaat.

Er worden nogal wat foutjes gemaakt aan de telefoon. De bekendste fout is toch wel de volgende uitspraak: 'Sorry meneer, maar hij zegt dat hij er niet is!' Je moet goed op je woorden letten aan de telefoon. Toch is het niet altijd eenvoudig om snel een goed antwoord te verzinnen. Stel dat je een meneer aan de telefoon krijgt die de heer Buitenveldert graag wil spreken. Je weet dat de heer Buitenveldert er is en je zegt tegen de gast dat je wel even zult doorverbinden. Dan kan het toch zo zijn dat de heer Buitenveldert om welke reden dan ook niet in de gelegenheid is om het gesprek aan te nemen. Doe daarom geen toezeggingen aan de wachtende, voordat je zeker weet dat de heer Buitenveldert beschikbaar is.

Degene die gezocht wordt, is telefonisch in gesprek

Het kan ook zijn dat de heer Buitenveldert net aan het bellen is. Bij sommige telefooncentrales kun je dat direct zien. Bij andere hoor je het pas als je probeert door te verbinden. In zo'n situatie vertel je de gast dat de heer Buitenveldert in gesprek is. Vraag vervolgens wat de gast wil. Bijvoorbeeld: 'Wilt u wachten? Of zal ik de heer

Buitenveldert vragen of hij u terugbelt?' Vraag niet aan de gast of hij zelf nog eens wil bellen. Dat is niet klantvriendelijk. Als de gast zelf zegt dat hij wel zal terugbellen, dan is het geen probleem.

Sommige gasten willen wel wachten, maar geven aan dat als het te lang duurt, ze dan zelf zullen ophangen. Laat de gast dan niet in de steek maar luister steeds na ongeveer dertig seconden of de gast nog aan de lijn hangt. Geef dan aan dat de heer Buitenveldert nog in gesprek is. Misschien heeft de gast intussen wel bedacht dat jij een boodschap kunt aannemen of dat hij graag teruggebeld wil worden. Door steeds even contact te zoeken, geef je de gast de gelegenheid om dit alsnog tegen jou te zeggen. Noteer dan op een telefoonmemo de gegevens van de gast. Let erop dat je altijd de naam en het telefoonnummer noteert. Soms zegt een gast:

'Telefoonnummer? Ach, dat weet hij wel, hij kent mij wel'. Maar als de heer Buitenveldert nog drie mensen kent met dezelfde naam, dan weet hij vast niet wie er gebeld heeft.

Degene die gezocht wordt, is er wel, maar waar.....?

Het komt in de praktijk vaak voor dat je wilt doorverbinden, maar dat de ander niet op zijn plek zit. Terwijl je weet dat hij er is, want je hebt hem net nog voorbij zien lopen. Er belt dus een gast voor de heer Buitenveldert. Hij is terug van zijn afspraken, want je hebt hem net zien binnenkomen. Je probeert door te verbinden, maar er wordt niet opgenomen. Raar! Want je weet zeker dat hij er is. Bekijk de volgende situaties:

- Hij liep net voorbij richting zijn kantoor. Maar je kunt hem nergens vinden!
- Je hoort van een collega dat hij op de wc zit.
- Je ziet dat hij net de telefoon oppakt om te gaan bellen.

Wat doe je in deze situaties? Wat zeg je tegen de gast? Wat doe je als de gast zegt dat hij hem per se nu wil spreken?

Fig. 1.11

Houd een gast op de hoogte van wat je doet tijdens het doorverbinden, maar vertel ook weer niet alles wat er gebeurt.



Degene die gezocht wordt, is er niet

Je kunt de gast dan vertellen dat de heer Buitenveldert er niet is, de gegevens noteren en weer ophangen. Beter is het om met de gast mee te denken. Want misschien heeft de gast een vraag waar een ander ook antwoord op kan geven. Als je dat merkt, vertel je de gast dat bijvoorbeeld mevrouw Beekdam hier waarschijnlijk ook een

antwoord op weet. Vraag of het goed is dat je hem met haar doorverbindt. Bel vervolgens mevrouw Beekdam, leg haar de situatie uit en vraag of je mag doorverbinden. Zo ja, neem de gast dan weer terug en vertel dat je hem met mevrouw Beekdam doorverbindt. Zo nee, vraag dan of zij weet wie hier wel iets over weet. Neem de gast weer terug en vertel wat je net gehoord hebt. Geef de gast dan de kans om te kiezen wat hij wil: doorverbonden worden met iemand die misschien het antwoord weet, of wachten tot de heer Buitenveldert terug is.

Is het echt dringend voor de gast om de heer Buitenveldert aan de telefoon te krijgen, dan kun je proberen de heer Buitenveldert zelf op te bellen. Je zegt tegen de gast dat je zult proberen de heer Buitenveldert te bereiken met de vraag om de gast op te bellen. Als het niet lukt, bel je de gast weer op om te zeggen dat het niet gelukt is. Wees niet zo vrij om de gast het nummer te geven waar de heer Buitenveldert te bereiken is. Dat wil zeggen, tenzij de heer Buitenveldert zelf gezegd heeft dat hij daar gebeld mag worden.

Een eerste handleiding

Wat doe je nu precies als een gast belt, die naar iemand op zoek is?

- 1 Zeg tegen de gast dat je even zult informeren (ga verder met stap 2);
- 2 Bel de persoon die gezocht wordt en zeg wie er naar hem of haar vraagt:
 - Hij/zij zegt dat het goed is (ga verder met stap 3);
 - Hij/zij zegt dat het niet goed is (ga verder met stap 4);
- 3 Verbind de gast direct door;
- 4 Zeg: 'Sorry, maar de heer Buitenveldert is op dit moment niet bereikbaar. Kan ik misschien de boodschap van u aannemen? Dan bellen wij u terug'.

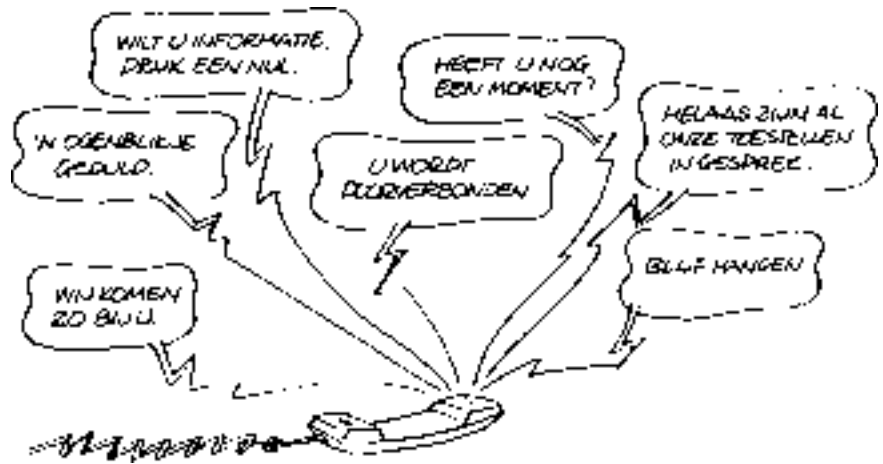
Meest voorkomende klachten

Het doorverbinden van telefoontjes gaat niet altijd goed. De meest voorkomende klachten van gasten hierover zijn:

- Ze weten niet wat er allemaal gebeurt aan de andere kant van de lijn. Dit komt gewoon, omdat de beller niet op de hoogte gehouden wordt van wat je doet. Zorg ervoor dat je steeds contact blijft houden en dat je iedere keer uitlegt wat je aan het doen bent voor hem. Laat de beller niet het gevoel krijgen dat je hem vergeten bent of dat hij gewoon maar in het bedrijf 'losgelaten' wordt. Bijvoorbeeld, als de heer Buitenveldert zegt dat je beter met mevrouw Beekdam kunt doorverbinden, verbind dan niet zomaar door. Vertel de gast dat je met iemand anders doorverbindt en waarom. Noem daarbij duidelijk de naam van degene naar wie je doorverbindt en eventueel ook het toestelnummer.
- Ze worden vijf keer doorverbonden en komen dan weer bij de receptie uit zonder een antwoord op hun vraag. Dan hebben ze tot overmaat van ramp het hele verhaal ook vijf keer moeten vertellen. De gast zal dan het idee hebben van: 'Wat gebeurt hier toch allemaal? Kan niemand mij nou gewoon even helpen?' Laat de beller niet aan zijn lot over. Vraag zo goed mogelijk wat iemand wil weten en begeleid de beller net zo lang, totdat hij bij de juiste persoon is beland. Een telefoontje van een gast is geen lastig ding dat je zo snel mogelijk kwijt wilt. Nee, door even tijd te nemen voor de gast geeft het je juist de gelegenheid, om een gast tevreden te stellen.

Fig. 1.12

Een veel voorkomende klacht is dat gasten niet meer snappen wat er allemaal gebeurt aan de telefoon.



De gast komt bij iemand terecht waar hij helemaal niet wil zijn, omdat er niet goed naar hem is geluisterd. Stel, een gast vraagt: 'Wie is bij jullie de bedrijfsleider?' Jij zegt: 'De heer Buitenveldert, ogenblikje, dan verbind ik u door'. Heb je dan goed geluisterd? Nee, want je weet niet wat de gast wil. Misschien wil hij alleen maar de naam weten, omdat hij een brief wil sturen. Of wil hij een boodschap achterlaten bij jou voor de heer Buitenveldert. Goed luisteren is het moeilijkste van telefoneren, maar ook het belangrijkste. Leer jezelf daarom aan om geen conclusies te trekken, zodra de gast twee woorden gezegd heeft. Stel vragen om voor jezelf duidelijk te krijgen, wat de gast precies wil. Daar heeft de gast het meeste aan.

Als je dit allemaal zo leest dan denk je misschien wel: 'Joh, dat is toch eenvoudig, moet dat nu in een boek staan?' Maar zodra je serieus een gast aan de lijn hebt en je moet ter plekke antwoord geven, dan is het niet zo eenvoudig meer! Daar moet je dan ook terdege rekening mee houden.

De telefooncentrale

Geen bedrijf kan tegenwoordig meer zonder telefoon. Er wordt zoveel geregeld via de telefoon. Logisch, want bellen gaat meestal sneller dan een brief sturen. Of stel dat je in Maastricht woont en vandaag nog iets wilt vertellen aan iemand in Leeuwarden. Met de trein ben je ruim vier uur onderweg. Met de telefoon heb je het in vier minuten verteld. Wat een verschil!

telefooncentrale

Omdat het bij een bedrijf vaak voorkomt dat er meer mensen tegelijk willen bellen, hebben de meeste bedrijven een *telefooncentrale*. Dit is een telefoonsysteem waar een aantal telefoonlijnen op aangesloten zijn. Dan kunnen er bijvoorbeeld drie mensen tegelijk bellen. Zouden er drie mensen tegelijk naar jouw huis bellen, dan krijgen twee van de drie een gesprek. Dat komt omdat we thuis meestal één telefoonlijn hebben. Dit is veranderd door de komst van de ISDN-lijn (Integrated Services Digital Network). Met deze nieuwe techniek kunnen we nu thuis ook over meer telefoonlijnen beschikken.

telefonisch bereikbaar

Het is voor een bedrijf belangrijk om *telefonisch bereikbaar* te zijn. Want stel, je werkt bij een recreatiebedrijf dat één telefoonlijn heeft. Het is februari en de gasten willen reserveren. Er bellen drie gasten tegelijk. De eerste krijgt een gesprek en de andere

twee horen dat je in gesprek bent. Ze bellen in de loop van de dag nog een paar keer, maar iedere keer in gesprek. De meeste gasten vinden dit niet prettig. Ze zullen zich er aan storen, dat je zo slecht te bereiken bent. Willen ze per se naar jouw bedrijf, dan proberen ze het nog een keer. En krijgen ze jou uiteindelijk aan de telefoon, dan heb je kans dat ze eerst gaan klagen dat ze de hele dag al gebeld hebben. Leuk begin van een telefoongesprek! Maar er zijn ook genoeg gasten die een ander bedrijf bellen. Een bedrijf dat wel bereikbaar is! En zo zijn jullie enkele gasten kwijtgeraakt. Je snapt dat het voor een receptionist niet mogelijk is om alle bellers tegelijk te woord te staan. Vandaar dat bedrijven telefoons hebben met veel meer functies erop dan thuis. Functies waardoor meer gasten tegelijk geholpen kunnen worden.

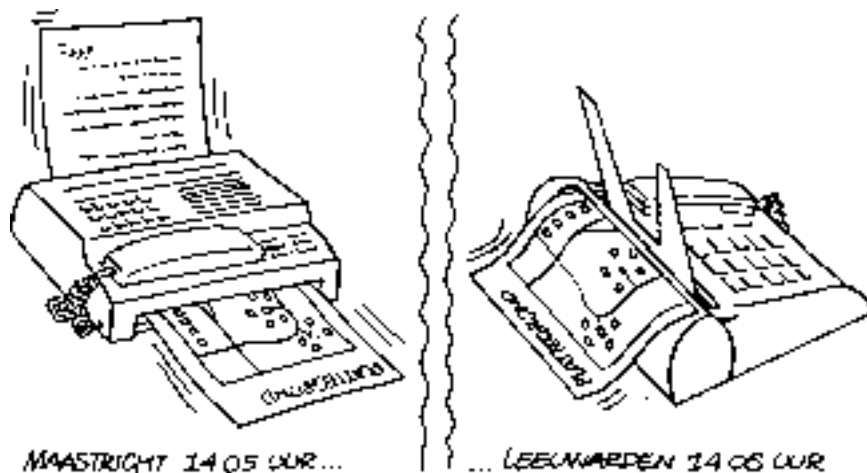
Met een fax moet je faxen

Via de telefoon kun je een boodschap doorvertellen. Maar stel nu dat je een prijslijst wilt doorgeven aan de gast. Dan kost het veel tijd om alles op de lijst voor te lezen door de telefoon. Daar komt nog bij dat het nog maar de vraag is of de gast alles wel precies snapt. En heb jij wel eens geprobeerd een tekening of plattegrond door de telefoon heen uit te leggen? Moeilijk hè? In zo'n situatie kun je beter een *fax* gebruiken. Een fax is een soort telefoon die boodschappen op papier kan doorsturen. Bijvoorbeeld een prijslijst, plattegrond, reserveringsformulier of routekaart.

Om te *faxen* leg je het papier met daarop de tekst of tekening in de fax (fax 1). Fax 1 kopieert als het ware de tekst in zijn geheugen. Je kunt het papier er daarna dus gewoon weer uithalen. Vervolgens verstuurt fax 1 dat bericht vanuit zijn geheugen, via een telefoonlijn, naar een andere fax (fax 2). Fax 2 'hoort' hoe de tekst of tekening eruit zag. Dat gebeurt via elektronische signalen. Vervolgens 'tekent' fax 2 die tekst of tekening precies na op papier. Als dat klaar is, rolt uit fax 2 een papier met daarop de tekst of tekening. Is alles goed gegaan, dan is dat eigenlijk een kopie van de tekst of tekening die op fax 1 gelegd is. Op deze manier wordt een boodschap via de fax verstuurd.

Fig. 1.13

Via een fax kun je heel snel geschreven berichten naar elkaar versturen.



Altijd bereikbaar?

antwoordapparaat

Bedrijven willen meestal bereikbaar zijn. Maar het kan wel eens gebeuren dat er niemand is. Bijvoorbeeld omdat het vakantie is of omdat de medewerkers alleen tussen 08.00 en 20.00 uur aanwezig zijn en het is 21.00 uur. Op zo'n moment kan een antwoordapparaat de gasten te woord staan. Het antwoordapparaat kan bijvoorbeeld aangeven wanneer jullie er wel zijn, zodat de gast weet wanneer hij de volgende keer kan bellen. Misschien geeft het antwoordapparaat nog een extra telefoonnummer, waar je heen kunt bellen voor dringende zaken. Besef dan wel dat veel mensen hun eigen vraag altijd dringend vinden!

Eventueel kan een gast een boodschap inspreken, zodat jij later kunt terugbellen. Behalve het inspreken van een boodschap op een antwoordapparaat, bestaat nu ook de mogelijkheid tot het achterlaten van een berichtje op de voicemail.

Het antwoordapparaat

Wat voor een fax geldt, geldt ook voor een antwoordapparaat; je hebt ze in vele soorten en maten. Maar het gebruik van al die antwoordapparaten komt in grote lijnen op hetzelfde neer.

Wat zeg je tegen een antwoordapparaat?

Hoe handig een antwoordapparaat ook kan zijn, veel mensen hebben er een hekel aan. Als ze iemand bellen en ze horen dat er een antwoordapparaat aanstaat, gooien ze direct de hoorn op de haak. Zonder er iets op in te spreken. En dat is nu net niet de bedoeling, want je wilt juist graag weten wie er gebeld heeft. Anders had je ook geen antwoordapparaat hoeven inschakelen.

Fig. 1.14

Spreek een antwoordapparaat goed in. Want veel mensen gooien de hoorn direct op de haak als er zo'n apparaat aanstaat.



Om het meeste effect te hebben van een antwoordapparaat, moet je een vriendelijke, duidelijke en uitnodigende boodschap inspreken. Een boodschap die de beller nieuwsgierig maakt naar wat je allemaal nog meer gaat vertellen. Een boodschap die de beller motiveert om uiteindelijk een bericht achter te laten.

- Vriendelijk, want de beller baalt al een beetje dat hij jou niet aan de telefoon krijgt. Als hij dan een heel saai bandje hoort, zal zijn humeur er niet beter op worden. Spreek met een glimlach, gebruik korte zinnen en praat alsof je wel degelijk met elkaar in gesprek bent.
- Duidelijk, zodat de beller weet wanneer je er wel bent. Let erop dat je alleen aangeeft wanneer je telefonisch weer bereikbaar bent. Je zult het eerste bedrijf

-
- niet zijn waar ingebroken werd, omdat het antwoordapparaat aangaf dat er twee weken niemand aanwezig was. Je zou bijvoorbeeld kunnen zeggen: 'Op dit moment kunnen wij u niet te woord staan'.
- Uitnodigend, zodat mensen iets inspreken. Maak een leuk maar kort verhaal, zodat de beller blijft luisteren tot het einde. Geef vervolgens de beller de tijd om even na te denken wat hij wil inspreken. Dat doe je niet als je zegt: 'U kunt nu een boodschap inspreken'. Want dan overval je de beller. Beter zou zijn: 'Als u na de eerste piep uw naam en telefoonnummer doorgeeft, bel ik u morgen terug'. De beller weet dan wanneer hij kan inspreken en wat er vervolgens gaat gebeuren.

Het is verstandig om de meldtekst eerst uit te schrijven en een keer hardop voor te lezen. Je hoort dan zelf al of je vriendelijk, duidelijk en uitnodigend bent. Daarnaast kun je jezelf nog een keer beluisteren op het antwoordapparaat zelf. Luister kritisch naar jezelf en verbeter jezelf als je het niet zo goed vindt.

Je zult zelf ook wel eens een antwoordapparaat aan de lijn hebben gehad. Vond je dat prettig? De meeste mensen beginnen dan helemaal te stuntelen met de tekst die ze willen inspreken. Je kunt dit als bedrijf voorkomen door een duidelijke tekst te maken, die de gast uitnodigt iets in te spreken.

GSM of mobiele telefoons

buzzer
beeper

Als medewerker van de technische dienst ben je de hele dag onderweg. Het is voor de receptie niet altijd te achterhalen waar jij aan het werk bent. Maar als er telefoon is of ze hebben je dringend nodig, moet je wel bereikbaar zijn. Vroeger was de oplossing daarvoor het dragen van een *buzzer* of een *beeper*. Nu de GSM of mobiele telefoon steeds populairder wordt, zie je meer en meer mensen met zo'n apparaat. Je kunt dan bellen en gebeld worden op vrijwel elke plek in Nederland en in het buitenland. En op elk moment! Al is dat wel eens lastig. Want je zult net zien dat hij overgaat, als je met een heel geconcentreerd klusje bezig bent. Gelukkig kun je hem ook tijdelijk uitzetten.

GSM

Mobiele telefoons worden met elkaar verbonden via het zogenaamde GSM-netwerk. GSM staat voor Global System for Mobile communication. Een gewone telefoon werkt via kabels door de grond. De mobiele telefoon werkt op radiosignalen die door de lucht gaan. Overal in de wereld staan zendmasten en via die zendmasten worden de radiosignalen doorgestuurd. Nou ja, overal? Midden in de Amazone staan geen zendmasten, omdat er daar zo weinig gebruik van gemaakt wordt. Daar kan je dus niets met je GSM. Het nadeel van GSM-toestellen is dat ze gevoelige apparatuur in vliegtuigen en ziekenhuizen in de war kunnen sturen. Vandaar dat je daar officieel niet mag bellen met een GSM-toestel.

Vragen 1.2

Beantwoord de volgende vragen in een groepje van vier personen.

- Welke communicatiemiddelen kunnen op een bedrijf aanwezig zijn? Maak hiervan een lijst en geef aan wat de functie is van de betreffende apparaten.
- Als je in een Primafoonwinkel gaat kijken, vind je daar verschillende soorten telefoons (niet de modellen). Maak een overzicht van deze toestellen en geef aan in welke situaties je ze gebruikt en waarom.

- c Maak van de volgende begrippen en/of pictogrammen die bij de communicatiemiddelen horen een verklarende lijst.

Telefooncentrale

- Doorkiesnummers;
- In de wacht stand;
- Snelkiesnummers;
- Doorschakelen bij bezet of geen gehoor;
- Nummerherhaling;
- Nummerweergave;
- In gesprek-signalering.

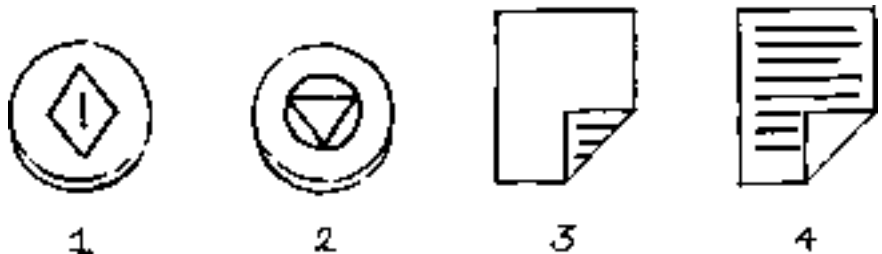
Faxen

- Start;
- Kopieerfunctie;
- Snelkiestoets;
- Transmission report;
- Nummerherhaling.

Als je naar een faxnummer belt, wat hoor je dan?

Bekijk figuur 1.15 en verklaar wat de volgende symbolen betekenen:

Fig. 1.15



Antwoord apparaat

- Meeluisterfunctie;
- Maximale lengte meldtekst;
- Totale lengte inkomende berichten;
- Geheugenfunctie.

Hoe kan een antwoordapparaat op afstand worden beluisterd?

1.3 Betalingen

Het is alweer de derde dag dat je achter de receptie zit. Van jou mag het wel de laatste dag zijn, want dit is niet je lievelingswerk. Maar je moet zeggen, tot nu toe heb je je aardig gered! Mevrouw Beekdam heeft net gebeld. Ze is benieuwd of alles goed gaat. Ze voelt zichzelf weer opknappen. Waarschijnlijk is ze er morgen weer. Gelukkig maar. Met de opmerking: 'Je weet het, als je iets niet weet, dan bel je maar' sluit ze af. Als je net hebt neergelegd, komt meneer De Waard binnen. Hij wil graag een kaart met wandelroutes en een pakje sigaretten kopen. En hij wil een ruimte huren om een vergadering te houden. En als het kan, wil hij voor alles meteen ook afrekenen.

Oh jee, dit is nieuw. Maar meneer De Waard weet dat niet. Je belt meteen mevrouw Beekdam op. Want wat moet je nu doen? Hoe reken je netjes af? Wat kost het allemaal? En je weet ook niet of die meneer contant moet betalen of dat hij met een cheque mag betalen. En als hij met een cheque aankomt, wat doe je dan? Tot slot moet je alles verwerken in de kassa.

Fig. 1.16

Afrekenen is een van de taken achter de balie. Maar doe het wel netjes en neem hier geen voorbeeld aan.



De receptie is de centrale plaats waar gasten ontvangen en verder geholpen worden. Ook handelt de receptie alle rekeningen voor het verblijf af. Daarnaast kan de receptie kleine artikelen verkopen, zoals ansichtkaarten, kranten, snoepgoed of sigaretten. Als een gast bij jou aan de balie komt om iets te kopen, handel de betaling dan correct af.

Wat wil de gast?

Zoals bij alle andere situaties met gasten geldt ook hier weer: denk met de gast mee. Meestal weet hij wel wat hij wil en vraagt hij daar gewoon om. Dat is eenvoudig. Maar soms moet de gast een keuze maken, bijvoorbeeld tussen twee routekaarten van de omgeving. De gast heeft dan informatie nodig van jou om een juiste keuze te maken. Jij moet dus weten wat je allemaal verkoopt en wat het verschil is tussen de diverse artikelen. Anders kun je de gast niet goed adviseren en dus ook niet goed helpen.

Wat verkopen jullie?

Gasten denken vaak dat ze op de receptie een antwoord op al hun vragen kunnen krijgen. Er wordt dus nogal wat verwacht van jou als je achter de balie staat. Een van de dingen die je moet weten is: wat kan een gast hier allemaal kopen of huren. Want als een gast bijvoorbeeld sigaretten wil kopen, dan kun je hem naar de plaatselijke supermarkt sturen. Maar als jullie zelf ook sigaretten verkopen bij de receptie, dan kun je deze gast niet het dorp insturen.

Daarnaast verwacht een gast ook nog eens dat jij de juiste informatie kunt geven over de producten die jullie op de receptie en in het bedrijf verkopen. Maar voordat je dat kunt, moet je eerst weten wat je verkoopt.

Gelukkig weet meneer De Waard wel wat hij wil. Sigaretten, een wandelroute en een zaal reserveren. Hij legt alles op de balie en wil graag afrekenen. Maar voordat je dat doet, vraag je eerst nog of alles zo naar wens is. Misschien is hij wel wat vergeten. Of ziet hij ineens van die mooie Ansichtkaarten bij jou op de balie en denkt hij: 'Oh, leuk, die wil ik ook wel'. Door deze vraag geef je hem de gelegenheid om nog iets extra's te kopen.

'Ik wil graag afrekenen'

afrekenen Zodra een gast wil *afrekenen*, doe je het volgende. Je noemt het totaalbedrag dat de gast moet betalen. De gast zal jou dan geld geven. Jij legt dat geld naast de kassa. Op die manier ontstaat er achteraf nooit een misverstand over hoeveel de gast ook al weer betaald heeft. Want als je intussen een praatje maakt met de gast, kan het door alle drukte gebeuren dat je niet meer weet hoeveel de gast gegeven heeft. En het zal je maar gebeuren dat je van € 100,- terugbetaalt, terwijl de gast maar € 50,- had gegeven.

Het bedrag dat de gast betaald heeft, tik je aan op de kassa. Meestal geeft de kassa dan aan wat je moet terugbetalen. Dat geld haal je uit de kassa. Terwijl je het wisselgeld aan de gast geeft, tel je mee vanaf het totaalbedrag. Reken hierbij van klein naar groot en van muntjes naar briefjes. Als het goed is, kom je met het laatste briefje of muntje, precies uit op het bedrag dat de gast betaald heeft. Daarna leg je het geld van de gast pas in de kassa.

Fig. 1.17

Als je wisselgeld teruggeeft, tel dan hardop mee hoeveel je teruggeeft.



Vraag aan de gast of hij een bonnetje wil. Sommige kassa's draaien standaard een bon uit, bij andere moet je daar speciaal om vragen. Wil de gast geen bon? Gooi die bon dan weg.

Wens de gast tot slot nog een plezierige dag toe. Let goed op je verbale en non-verbale gedrag tijdens het afrekenen. Gasten vinden het meestal prettig als je een klein praatje met ze maakt tijdens het afrekenen. Kijk de gasten ook aan. Een gast voelt zich heel ongemakkelijk als jij niets zegt, hem of haar niet aankijkt en het wisselgeld snel als een hoopje geld in zijn of haar hand legt.

Als je jezelf nog niet zo zeker voelt met het teruggeven van wisselgeld, kun je gebruikmaken van een computerprogramma dat is uitgebracht door het platform voor de introductie van de euro. Dit programma is bedoeld om mensen die in winkels werken te laten wennen aan de euro. In dit programma kun je op een gemakkelijke en leuke manier oefenen met het teruggeven van geld.

De rekening betalen

rekening betalen

Als een gast de rekening van het verblijf komt betalen, overhandig je de gast allereerst de rekening. In sommige bedrijven is het de gewoonte dat je de rekening van te voren al klaar maakt. Dat scheelt tijd als er die dag veel gasten komen afrekenen. Bij andere bedrijven draai je de rekening uit op het moment dat de gast bij je staat. Je overhandigt dus de rekening. De gast kan dan controleren of het klopt. Klopt het niet, dan zorg je ervoor dat dat direct veranderd wordt. Meestal zet de gast een handtekening onder de rekening als hij akkoord gaat. Daarna zal hij de *rekening betalen*. Die handeling verloopt hetzelfde als bij het afrekenen van artikelen.

Vreemd geld

vreemde valuta

wisselkoers

De meeste gasten zullen gewoon met euro's afrekenen. Maar bij sommige bedrijven mogen de gasten ook in hun eigen geld afrekenen. Bijvoorbeeld dollars of ponden. Dit noemen we *vreemde valuta*. Er zijn zelfs recreatiebedrijven waarbij de gast bij de receptie het eigen geld kan wisselen in euro's. Alsof de receptie een soort bank is. Voor het wisselen van vreemde valuta of het betalen met vreemde valuta heb je een zogenaamde wisselkoers nodig. De *wisselkoers* geeft aan hoe 'duur' het buitenlandse geld is. In figuur 1.18 zie je hier een voorbeeld van. Omdat de prijs van buitenlands geld continu verandert, staat er elke dag zo'n overzicht in de dagbladen.

Fig. 1.18

Een wisselkoers geeft aan hoe 'duur' buitenlands geld is.

■ Wisselkoersen		
	03/04	04/04
amerik. dollar	1,1381	1,1345
antill. gulden	0,6394	0,6371
austr. dollar	0,6944	0,6935
can. dollar	0,7147	0,7124
deense kroon	0,1343	0,1343
engelse pond	1,6354	1,6295
hongk. dollar	0,1461	0,1452
japanse yen	0,0086	0,0086
nwzeel. dollar	0,4987	0,5005
noorse kroon	0,1306	0,1309
singapore dollar	0,6176	0,6171
Z.-afr. rand	0,1007	0,1012
zweedse kroon	0,1105	0,1103
zwits. frank	0,6843	0,6838

■ Vreemd geld		
	verkoop	aankoop
amerikaanse dir.	1,12424	1,14239
australische dir.	0,59082	0,61623
canadese dir.	0,69565	0,71970
deense kroon	0,13178	0,13573
engelse pond	1,61183	1,64722
japanse yen	0,00854	0,00858
noorse kroon	0,12738	0,13259
turkse lira	0,000064	0,000011
zweedse kroon	0,10732	0,11290
zwitserse frank	0,68294	0,68475

Bron: GWK. Kosten verkoop 1.75pct, aankoop 2.25pct.

Als een gast met vreemde valuta wil betalen, of vreemde valuta wil (ver)kopen, dan zul jij moeten omrekenen hoeveel geld de gast terugkrijgt. Daarbij gebruik je de *provisie* wisselkoers. De meeste bedrijven rekenen nog *provisie* over het geldbedrag. Provisie is een soort beloning voor het verrekenen van vreemde valuta. Bij de banken is de *provisie* ongeveer 2% met een minimum van € 3,40 en een maximum van € 135,- voor niet-eurolanden.

Buitenlands geld verrekenen

Om uit te rekenen hoeveel een gast moet betalen of ontvangt, moet je een bepaald rekensommetje gebruiken. Hierbij is er een verschil of een gast euro's wil kopen of euro's wil verkopen. Je rekent in beide situaties namelijk met een andere koers. De *biedkoers* wisselkoers bestaat uit een *biedkoers* en een *laatkoers*. De *biedkoers* is de prijs die de gast betaalt als hij buitenlands geld wil verkopen. Hij biedt dus buitenlands geld aan. De *laatkoers* is de prijs die de gast betaalt als hij buitenlands geld wil kopen. Beide koersen zijn anders. De *laatkoers* is hoger dan de *biedkoers*. Op deze manier kun je nog iets verdienen op het wisselen, behalve de *provisie*.

Waar kan de gast mee betalen?

Als je vroeger, in de prehistorie, iets wilde hebben, dan ruilde je dat met elkaar. Dat was niet altijd even eenvoudig, want wat moest je doen als jij iets had dat de ander niet wilde hebben? Dan ging de ruil niet door. Vandaar dat er op een gegeven moment geruild ging worden via een ruilmiddel. Bijvoorbeeld stukjes brons, zilver of goud. Dat was namelijk iets dat iedereen wel hebben wilde. En om ervoor te zorgen dat deze stukjes allemaal even groot en even zwaar waren, werden er munten geslagen. Zo ontstond het geld.

Fig. 1.19

Toen er nog geen geld was, moest je ruilen om iets te krijgen wat je graag wilde hebben.



Gasten kunnen op verschillende manieren betalen:

- contant;
- via een overschrijving.

Contante betaling

Dit betekent betaling direct bij levering. Contant betalen kun je met chartaal geld, maar ook met giraal geld. Denk aan cheques, de pinpas, chipknip of creditcards.

Giraal en chartaal geld

Geld bestaat uit munten en bankbiljetten. Dit noemen we *chartaal geld*. Je kunt hiermee betalen. Maar je kunt je geld ook naar de bank brengen en op een rekening zetten. De bank bewaakt het geld dan voor jou, maar regelt ook meteen dat jij met dat geld nog kunt betalen. Je geeft de bank bijvoorbeeld opdracht om € 50,- over te schrijven naar de rekening van de sportvereniging. De bank trekt dit geld dan van jouw rekening af en schrijft het bij de vereniging erbij. Dit overschrijven heet ook wel 'gireren'. Er is dan sprake van *giraal geld*.

Betaling via een overschrijving

Bij veel recreatiebedrijven moet de gast een deel van het bedrag voor de overnachtingen van tevoren betalen. Aan de gast wordt dan gevraagd het geld over te schrijven. Dat kan via een overschrijvingsformulier of een acceptgiro.

Geld overschrijven

Een *overschrijfformulier* en acceptgiro zijn allebei formulieren waarmee je de bank een opdracht geeft: de opdracht om geld van je rekening af te halen en dat geld er bij een ander weer op te zetten. Een overschrijfformulier haal je zelf op bij de bank en vul je zelf in. Meestal staan jouw naam en rekeningnummer er al op. Als je het ingevuld hebt, stuur je het naar de bank. De bank zal dat bedrag dan voor jou overschrijven.

De *acceptgiro* wordt gemaakt door het bedrijf dat geld van jou wil. Ze sturen de acceptgiro naar jou toe en jij hoeft dan alleen nog maar je rekeningnummer en handtekening neer te zetten. Je naam, adres, het bedrag en de omschrijving van de betaling staan er al op. Soms staat het rekeningnummer er zelfs ook al bij. Heb je de acceptgiro ingevuld, dan lever je hem in bij je eigen bank..

Met de moderne technieken is het ook mogelijk een overschrijving via de computer telebanking

te regelen. Dit heet *telebanking*, ook wel telebankieren of *internetbankieren* internetbankieren

genoemd. Dit kan alleen als je een computer hebt die verbonden is met de computer van de bank. Je kunt dan thuis vanachter je computer opdracht geven aan de bank om geld over te schrijven. Tot slot is het ook mogelijk om via de telefoon geld over telefonisch betalen

te maken. Dit heet *telefonisch betalen*. Bij telefonisch betalen bel je de bank op en geef je opdracht om direct geld over te maken naar een andere rekening. Dat wordt dan binnen een paar uur geregeld. Dit gaat veel sneller dan een acceptgiro, want een acceptgiro doet er al snel vier dagen over voordat het geld overgemaakt is. Telefonisch betalen doe je dan ook alleen als er heel snel geld overgemaakt moet worden. De bank rekent hier extra kosten voor (ongeveer € 6,80).

Contant betalen

Je kunt op vijf manieren contant betalen:

- 1 met chartaal geld;
- 2 via cheques;
- 3 met de pinpas;
- 4 met de chipknip;
- 5 via een creditcard.

Chartaal geld

munteenheid De Nederlandse *munteenheid* is sinds 1 januari 2002 de euro.

Diverse Europese landen liepen al jaren rond met plannen om een gezamenlijke munt te maken. Een munt die je in alle Europese landen kunt gebruiken. Dan hoeft je niet meer te wisselen als je de grens overgaat. Je ziet dan ook meteen hoe duur iets is in het buitenland, want je hoeft nu niet terug te rekenen hoe duur iets is in gulden. Die munt is er nu: de euro dus. Niet alle Europese landen doen eraan mee.

De banken rekenen al in euro's vanaf 1 januari 1999. Maar wij kunnen er pas contant mee betalen sinds 1 januari 2002. In figuur 1.20 zie je alle euro's op een rij. Let hierbij op de regelmaat in de waarde: 1, 2, 5 enzovoort.

Fig. 1.20
Sinds 1 januari 2002
betalen we hier allemaal
met euro's.



De biljetten zijn in alle deelnemende landen hetzelfde. Bij de munten heeft elk land zijn eigen voorkant gemaakt. In Nederland staat bijvoorbeeld de koningin op de voorkant. Ondanks die verschillende voorkant kun je er wel gewoon mee betalen in de andere landen, bijvoorbeeld op een terrasje in Frankrijk. Als een Amerikaan in maart 2002 naar Europa komt, hoeft hij niet meer bij elke grensovergang geld te wisselen. Hij kan nu overal met de euro terecht. Alleen: niet alle Europese landen doen eraan mee.

Cheques, travellerscheques

Eurocheques zijn sinds 1 januari 2002 geen wettig betaalmiddel meer en kunnen dus niet meer worden verzilverd. Mensen die naar het buitenland gaan (voor zaken of vakantie), nemen vaak travellerscheques mee. Travellerscheques zijn eigenlijk waardepapieren in de valuta van het land waar je heen gaat. Deze cheques die je op de bank aankoopt tegen de geldende wisselkoers, kun je in het betreffende land omwisselen tegen de lokale valuta. Als je na terugkeer in Nederland nog cheques over hebt, kun je die op de bank weer verzilveren. Het grote voordeel van dit systeem is dat de cheques zijn verzekerd tegen verlies en diefstal. Als je de cheques en de pas apart bewaard hebt en als je het verlies bij de politie gemeld hebt, kun je een schadevergoeding krijgen. In geval van calamiteiten worden op het verblijfadres nieuwe cheques afgeleverd. Travellerscheques worden uitgegeven in euro's of in de valuta van niet-eurolanden.

De pinpas

pinpas
magneetstrip
pincode

Op de achterkant van de *pinpas* zit een bruin-zwarte balk. Dit is een *magneetstrip*. In de magneetstrip van de pas is een *pincode* opgeslagen. Pin betekent persoonlijk identificatie nummer. De pincode wordt gebruikt als je via een betaalautomaat wilt betalen. Als jouw bedrijf een betaalautomaat heeft, kan de gast met een pinpas betalen.

Interpay

Elke pas waar een gast mee wil betalen, wordt gecontroleerd via de magneetstrip. Want stel je voor dat een gast wil betalen met een valse pas of met een pas waar geen geld meer op staat. Dan krijg je geen geld van de bank. In Nederland controleert een organisatie genaamd *Interpay* of een pinpas geaccepteerd wordt. Een bedrijf meldt zich meestal elke dag aan bij *Interpay*. Dat houdt in dat als je 's morgens begint, je via de betaalautomaat contact zoekt. Lukt dat, dan zal elke betaling die je die dag wilt doen, gecontroleerd worden door *Interpay*. Lukt het niet om verbinding te krijgen, dan kun je de betaalautomaat niet gebruiken. De meeste bedrijven verbreken de verbinding weer aan het einde van de dag.

Afhankelijk van het systeem waar je bedrijf mee werkt, moet je een aantal toetsen indrukken op de betaalautomaat. Het principe is als volgt. Als een gast met een pinpas wil betalen, dan geef je dat op de kassa aan. De betaalautomaat wordt dan actief. De gast haalt zijn pinpas door de betaalautomaat. Vervolgens tikt hij de pincode in. Hij tikt het bedrag in dat de gast moet betalen en de gast tikt 'ja' in. De betaalautomaat leest dan de magneetstrip en de code. Meteen daarna zoekt de betaalautomaat verbinding met *Interpay*. Daar wordt gecontroleerd of er met deze pas betaald mag worden. Heeft de gast wel genoeg geld? Of heeft hij deze week misschien al te veel opgenomen? Of is het een valse pas? Dit duurt vijf tot tien seconden.

Fig. 1.21

De betaalautomaat controleert of de gast nog genoeg geld heeft, of dat de pas niet vals is.



In de tussentijd ziet de gast op het scherm van de betaalautomaat de tekst: 'In behandeling, even geduld a.u.b.'. Is de pas goedgekeurd, dan zal de gast lezen: 'U heeft betaald, tot ziens'. Daarna draait de automaat een bonnetje uit dat de gast meekrijgt als bewijs van betaling. Is er iets niet goed met de pas of is er iets in de verbinding met Interpay niet goed gegaan, dan leest de gast dat er niet betaald is of dat er geen verbinding gemaakt is. Het hangt van de betaalautomaat af welke tekst er precies verschijnt. Aan het einde van de dag geef je opdracht om alle betalingen door te geven aan de bank. De bank zal dan alles verrekenen en ervoor zorgen dat jij je geld ontvangt van de gasten.

De chipknip

chipkaart Een aanvulling op de pinpas is de *chipkaart*, ook wel chipknip genoemd. De chipkaart was voorheen een apart pasje, maar is tegenwoordig gecombineerd met de pinpas. Een gast kan alleen chippen als jullie een betaalautomaat hebben met een chipkaartfunctie. Heb je die niet, dan kan een gast niet betalen met de chipkaart. De betaling werkt in grote lijnen hetzelfde als bij de pinpas. Alleen hoeft de gast voor een chipkaart geen pincode in te toetsen. Er moet wel genoeg geld op de chipkaart staan. De betaalautomaat hoeft dat niet via Interpay na te vragen, maar kan dat direct van de chipkaart aflezen. De gast moet de kaart zelf opladen bij een bank. Hij stopt de kaart bij de bank in de chipautomaat. Hiermee geeft hij de bank opdracht een bepaald bedrag van zijn bankrekening over te schrijven naar zijn chipknip. Zodra de gast bij jou betaald heeft, gaat dat bedrag van zijn chipkaart af. Ook hier worden alle chipknipbetalingen aan het einde van de dag doorgegeven aan de bank. Die verrekent dat vervolgens met jouw bedrijf. De chipkaart is bedoeld om kleinere boodschappen mee te betalen, bijvoorbeeld een brood, krant of krop sla. Het is voor bedrijven te duur als je dit soort kleine boodschappen met een pinpas betaalt. Als bedrijf betaal je namelijk voor elke pinpasbetaling. Je kunt deze boodschappen dus beter contant betalen. Er werd gedacht dat mensen liever niet met allemaal kleingeld in de broekzak rondlopen. Ook hier geldt weer, als je het verliest of het wordt gestolen, dan heb je

niets meer. Een chipkaart is verzekerd. Daarom is er een speciale pas gemaakt, een pas voor de kleinere boodschappen.

Creditcards

creditcard De *creditcard* is een bijzondere betaalkaart. Een gast betaalt voor zijn verblijf bij jullie met een creditcard. Dit bedrag wordt in eerste instantie betaald door de organisatie die de creditcard heeft uitgegeven. Die organisatie stuurt maandelijks een rekening naar de creditcardhouder van alle betalingen die hij de voorafgaande maand met zijn creditcard heeft gedaan. Pas dan wordt dit bedrag bij de gast in rekening gebracht. Een gast die met een pinpas betaalt, betaalt zelf meteen de rekening. Een creditcard vraag je aan bij de bank of bij speciale creditcardorganisaties, bijvoorbeeld American Express, Diners Club of Visa. Je kunt alleen een creditcard krijgen, als je een bepaald inkomen hebt. Een creditcard kan ook op naam van een bedrijf staan. Hij is dan wel gepersonaliseerd; er is maar één persoon die met deze creditcard kan betalen. De bedragen die je met deze creditcard uitgeeft, komen dan voor rekening van het bedrijf waar je werkt.

Als een gast met een creditcard wil betalen, verloopt de betaling in grote lijnen hetzelfde als bij de pinpas. Het grote verschil is dat de betaalautomaat nu een bon uitdraait die de gast moet tekenen. Een ander verschil is dat de betaalautomaat geen verbinding zoekt met Interpay maar met de creditcardorganisatie, bijvoorbeeld Visa of Diners Club. Zodra die organisatie doorgeeft dat de verbinding goed is, wordt er een bon uitgeprint. De gast moet een handtekening op de bon zetten. Jij controleert of de handtekening klopt met de handtekening op de creditcard. Tevens vraag je, officieel, om een legitimatie. Je kunt dan de handtekening controleren. Zodra de gast getekend heeft, is de betaling afgehandeld. De bon met handtekening stuur je vervolgens naar de creditcardorganisatie. Die maakt het geld over, na aftrek van 2 tot 6% administratiekosten. Voor een bedrijf is een creditcard dus niet zo gunstig.

Kassa's

Weet je eigenlijk waarom mensen met kassa's werken? Want je kunt het geld toch gewoon in een oude schoendoos doen? Dan zit je ook niet met die problemen van een kassalade die niet open wil. Het voordeel voor jou is dat een kassa veel sneller kan rekenen en tellen dan jij dat uit je hoofd kunt. Vooral als een gast veel dingen wil afrekenen. De meeste kassa's geven ook aan hoeveel je terug moet geven. Hoef je alweer niet te rekenen.

Voor je baas is een kassa handig omdat een kassa precies bijhoudt wat er allemaal gekocht is die dag. Bijvoorbeeld, wanneer er iets gekocht is, welke artikelen gekocht zijn en hoeveel er die dag in totaal gekocht is. Of zelfs: hoeveel elk personeelslid die dag verkocht heeft, hoeveel ansichtkaarten en routekaarten verkocht zijn die dag, het aantal gasten per uur, enzovoort.

kasregister De moderne kassa's, ook wel *kasregister* genoemd, slaan heel veel gegevens op die het bedrijf weer kan gebruiken. Gegevens zoals wanneer de meeste gasten komen afrekenen. Je kunt dan bepalen op welk moment je eventueel extra personeel moet inzetten. Of om vast te stellen welke artikelen wanneer veel verkocht worden, zodat je daar meer van kunt inkopen op bepaalde dagen. Soms kan de kassa zelfs aangeven dat je bijna door de voorraad heen bent, zodat je weet dat je weer moet bestellen.

Je ziet het, er is veel mogelijk met een kassa. Omdat dit allemaal gegevens zijn die een bedrijf goed kan gebruiken, wordt er niet meer met een oude schoendoos, maar met een kasregister gewerkt.

Kassasystemen

kassasystemen Kassa's heb je in vele soorten en maten. Maar in grote lijnen kun je drie *kassasystemen* onderscheiden.

- Bij de eenvoudigste kassa's sla je gewoon het bedrag per artikel aan en het aantal artikelen. De kassa telt dit op en geeft vervolgens het totaalbedrag dat de gast moet betalen.
- PLU-toetsen* – Er zijn ook kassa's met zogenaamde *PLU-toetsen*. PLU staat voor Price Look Up. In plaats van het bedrag, typ je nu een korte cijfercode in. De kassa weet dan zelf welk artikel het is en wat dat kost. Je ziet dit systeem bijvoorbeeld bij de Aldi. Bij McDonald's is dit systeem nog verder uitgewerkt. Daar staat de naam van het artikel al op de knop zelf, zoals Happy Meal of Milkshake aardbei. Medewerkers hoeven dan geen code in te drukken, maar gewoon de knop waar het artikel op staat. De kassa weet dan waar het om gaat.
- scannen streepjescode* – Er zijn ook kassa's die de artikelen *scannen*. De meeste producten hebben tegenwoordig een *streepjescode*. Dit zijn die zwarte streepjes, met daaronder meestal 13 cijfers. De streepjescode en cijfercode geven precies aan welk artikel het is. Door hier met een zwakke laserpen overheen te schijnen, kan de kassa 'lezen' welk artikel het is. De kassa weet dan zelf welke prijs hierbij hoort. Dit 'lezen' heet scannen. Bij veel supermarkten zie je dat de caissières de boodschappen over een soort glasplaat heen schuiven. Een glasplaat met allemaal rode stralen; dit is de scanner van de kassa.

Streepjescode

De streepjescode is eigenlijk een soort paspoort van een artikel. Deze code vertelt namelijk precies wat voor artikel het is. Dat is handig als je gaat bestellen. Door de cijfercode voor te lezen, kan de leverancier controleren of het om hetzelfde artikel gaat. Dan moet de leverancier natuurlijk niet met eigen codes werken.

Onder de streepjescode zie je meestal 13 cijfers staan. Deze cijfers vormen eigenlijk de vertaling van de streepjes. De cijfers met elkaar vertellen meer over het artikel. Want de eerste twee cijfers bijvoorbeeld, geven aan uit welk land het artikel komt. Zo heeft Nederland de code 87. De volgende vijf cijfers geven aan wie de fabrikant is. Dan heb je vijf cijfers die meer vertellen over het artikel zelf. Tot slot is er nog een cijfer dat controleert of de streepjescode wel goed gelezen is. Zo niet, dan geeft de kassa een foutmelding. Je ziet dit weleens gebeuren als je afrekent; de caissière gaat dan de hele cijfercode intypen.

Aan en uit?

De meeste kassa's zijn tegenwoordig elektronisch. Je moet ze dus eerst aanzetten, voordat je ze kunt gebruiken. Bij veel kassa's heb je vervolgens een sleutel nodig om ook echt met de kassa te kunnen werken. Op diverse kassa's zie je een sleutelgat met daarnaast de letters I, X en Z. Draai je de sleutel naar de I, dan kan je met de kassa afrekenen. Zet je de sleutel op X, dan kun je gegevens laten uitprinten. Zet je hem op Z, dan haalt de kassa alle gegevens uit het geheugen. Pas dus op met de Z-stand, want je kun per ongeluk belangrijke gegevens laten verdwijnen.

Het is niet mogelijk om hier precies uit te leggen hoe je een kassa gebruikt. Dat is per kassa verschillend. Het is verstandig om van te voren de gebruiksaanwijzing van de kassa door te nemen.

Vragen 1.3 Je hebt mevrouw Beekdam nu drie dagen vervangen en in die dagen heb je natuurlijk erg veel geleerd. Om voor een volgende keer goed voorbereid te zijn om weer in te kunnen vallen, moet er van je handelingen van vandaag het nodige blijven hangen. Daarom lees je dit hoofdstuk nog een keer over en schrijf je alle trefwoorden die links voor de kantlijn staan op in een overzichtelijk schema. Zet erachter wat de betekenis van dat woord is of de functie van dit apparaat. Geef bij de apparaten ook nog een korte gebruiksaanwijzing. Als je dan nog een keer moet invallen, heb je gelijk een beknopte handleiding bij de hand.

Fig. 1.22



1.4 Afsluiting

Werken aan een balie is een veelomvattende taak. Je moet:

- met mensen kunnen omgaan;
- informatie kunnen geven;
- met apparatuur, zoals telefoon, fax, antwoordapparaat enzovoort kunnen werken;
- telefoongesprekken kunnen voeren;

-
- een kassa kunnen bedienen en in elk geval met geld kunnen omgaan;
 - betalingsmiddelen zoals cheque, pinpas, creditcard, chipknip en contant geld kennen en herkennen en ermee kunnen omgaan.

Je ziet het, heel veel taken die je niet zomaar even in een dag onder de knie kunt krijgen.

2 Communicatie op de werkvloer

Oriëntatie

Stel, jij bent sinds twee maanden werkzaam als technisch medewerker op het recreatiebedrijf De Grote Plas. Het is een mooi en goed lopend bedrijf. Er is een camping van ongeveer 40 eenheden, 4 trekkershutten, 8 stacaravans plus een goed uitgeruste kinderboerderij. Het mooie aan dit bedrijf is dat het in een prachtig natuurgebied ligt aan een grote plas. Vandaar de naam. Het is een goed lopend bedrijf omdat de gasten steeds terugkomen. Dat is vooral door de zorgvuldige aandacht die zij van jullie krijgen. Persoonlijk contact is heel belangrijk op dit bedrijf en jij hebt hier als medewerker veel mee te maken. Jouw werk bestaat niet alleen uit het uitvoeren van kleine reparaties, maar ook uit werken aan de balie. En in drukke tijden vermaak je de kinderen. Maar jouw hoofdtaak is het verzorgen van de dieren op de kinderboerderij. Omdat het bedrijf niet zo groot is en jullie maar met z'n vieren werken, kennen de gasten jou en jij de gasten.

In zo'n geval zullen de gasten gemakkelijk iets aan jou vragen of vertellen en zij verwachten dat jij dan naar hen luistert. Zo kan het wel eens voorkomen dat een gast slecht nieuws heeft en dit aan jou vertelt of dat jij slecht nieuws hebt en dit aan de gast moet vertellen. Jouw baas verwacht ook van jou dat jij zo'n gesprek kunt voeren. Je bent immers aangenomen om van alles zelfstandig te kunnen uitvoeren en dat betekent ook dat je gesprekken kunt voeren met de gasten. Met andere woorden, jij moet met gasten kunnen omgaan. Dit kan soms heel lastig zijn, omdat bij slecht nieuws vaak veel emoties loskomen. Zo'n emotie kan zijn verdriet of kwaadheid. Je hebt dan misschien de neiging om het vertellen van slechte nieuws uit te stellen of er een beetje omheen te draaien. En dat is nu net niet de bedoeling. Hoe dan wel? In dit hoofdstuk gaan we een slecht-nieuwsgesprek beter in beeld brengen. We kijken naar de verschillende doelen van zo'n gesprek en naar de structuur. Verder brengen we je enkele vaardigheden bij die je nodig hebt bij het voeren van een slecht-nieuwsgesprek.

2.1 Slecht nieuws

Leef je eens in de volgende situatie in. Je zit in het laatste jaar van de opleiding Technisch Medewerker Recreatiebedrijf. Je hebt al veel stage-ervaring opgedaan en bij een bedrijf heb jij het aanbod gekregen om te komen werken. Het is zelfs een baan met perspectief. Met andere woorden, je hebt daar de mogelijkheid om een vaste aanstelling te krijgen. Jouw ouders zijn erg blij voor jou, maar ja, eerst nog even de laatste certificaten binnenhalen. En dat is een hele zware dobber. Je staat er niet zo goed voor en de kans is aanwezig dat je je diploma niet haalt. Althans, niet voor juni van dit jaar. En het aanbod van de baan is met ingang van juni. Je gaat heel hard werken en je ouders zijn hoopvol. Dan komt de uitslag. Net niet gehaald. Bij twee certificaten kom je zelfs veel punten te kort. Het advies van school is: een half jaar terugkomen. Dat is slecht nieuws. Voor jou, maar ook voor je ouders. Je zult het ze moeten vertellen. Hoe pak je dat nu aan?

- Een slecht-nieuwsgesprek heeft verschillende doelen:
- kennisdoel* – een *kennisdoel*: het duidelijk en feitelijk overbrengen van het slechte nieuws;
 - houdingsdoel* – een *houdingsdoel*: het helpen verwerken van het slechte nieuws en het inleven in de gevoelens van de ontvanger;
 - gedragsdoel* – een *gedragsdoel*: het helpen oplossen van het ontstane probleem.

Het kan nog slechter

Je snapt dat niet in ieder slecht-nieuwsgesprek alle doelen gerealiseerd kunnen worden. Zoals in het voorbeeld van het niet behalen van enkele certificaten zal het moeilijk zijn om een houdingsdoel te bereiken. Het gaat immers om slecht nieuws voor jezelf en dan zul je je ook nog moeten inleven in de reactie van je ouders. Je hoopt dat je ouders je wel zullen steunen in het alsnog behalen van de certificaten. De oplossing ligt op dit moment toch bij jezelf.

Een ander voorbeeld is als een arts een patiënt moet vertellen dat hij ernstig ziek is. Hij kan dan niet meer doen dan het slechte nieuws vertellen en begrip tonen. Het echte verwerken komt pas thuis. Kortom, hoe slechter het nieuws is, hoe moeilijker het is om het over te brengen.

Fig. 2.1
Dit moet het resultaat zijn van een slecht-nieuwsgesprek.



Structuur van een slecht-nieuwsgesprek

De drie gespreksdoelen hebben gevolgen voor de wijze waarop je het gesprek opbouwt. Zo'n opbouw noemen we de structuur. Het begin van zo'n gesprek, de aanloop en planning houdt je zeer kort. Je begint met het vertellen van het slechte nieuws. Bijvoorbeeld: 'Klaas, goed dat je er bent, ik heb slecht nieuws.' Waarom met de deur in huis vallen? Omdat uitstel het alleen maar moeilijker maakt om een begin te maken. Bovendien voelt de ontvanger meestal toch wel dat er iets mis is. Na het uitdelen van de 'klap' ben je nog niet klaar. Iedereen reageert heel verschillend op slecht nieuws; van gechoqueerd tot agressief, van ontkennend tot verdrietig. In alle gevallen gaat het erom dat je probeert de emoties aan te voelen en te begrijpen. Geef binnen zo'n gesprek ruimte voor deze emoties. Meer kun je niet doen.

Wanneer de ontvanger het slechte nieuws heeft aangehoord en ervoor open staat, kun je nog proberen tot een oplossing te komen. Dit moet je echter niet te snel doen. Als de tweede fase namelijk niet voldoende verwerkt is, zal een oplossing waarschijnlijk niet voldoen.

De structuur van een slecht-nieuwsgesprek ziet er dus als volgt uit:

- Slecht nieuws vertellen.
- Emoties begrijpen en opvangen.
- Oplossingen bedenken.

Het lijkt simpel, maar toch vraagt het voeren van zo'n gesprek de nodige communicatieve vaardigheden. Je weet inmiddels dat een slecht-nieuwsgesprek een bepaalde structuur heeft. Maar elke situatie is anders! Je moet ook nog over communicatieve vaardigheden beschikken. We bekijken daarom welke vaardigheden specifiek van belang zijn als je op een correcte wijze een slecht-nieuwsgesprek voert.

Vaardigheden voor een slecht-nieuwsgesprek

duidelijk formuleren

In de eerste fase van het gesprek is het *duidelijk formuleren* van de boodschap van belang. Dat wil zeggen dat je je voorbereidt op de inhoud van de boodschap. Vervolgens draag je de boodschap duidelijk, kort en bondig over.

actief luisteren

In de tweede fase moet je *actief luisteren*. Niet alleen naar de inhoud, maar ook naar de beleving en de betekenis van het slechte nieuws voor de ontvanger. Je hebt hier te maken met emoties en dan is het van belang dat je oog hebt voor de *non-verbale signalen* van de ontvanger. Neem voor deze fase ruim de tijd, want de ontvanger zal een en ander moeten verwerken.

non-verbale signalen

*vragen stellen
concretiseren*

In de derde fase van het gesprek is het *vragen stellen* en *concretiseren* van belang. Je moet een zo goed mogelijke oplossing bedenken, waar de ontvanger in gelooft. Met concretiseren wordt bedoeld dat je zo duidelijk mogelijk in beeld brengt wat er verder moet gebeuren en hoe dat gedaan moet worden. Je hebt nu gedaan wat je kon doen. Het slechte nieuws is daardoor niet minder slecht geworden, maar je hebt het slechte nieuws duidelijk en rechtstreeks verteld. Waar het om gaat is dat de ander het gevoel heeft gekregen dat hij zorgvuldig behandeld is.

Fig. 2.2

Slecht nieuws vertellen is echt niet eenvoudig. Je kunt het in ieder geval beter niet uitstellen of eromheen draaien. De ander voelt toch wel aan dat er iets mis is.



Je weet inmiddels dat het voeren van een slecht-nieuwsgesprek geen leuke taak is. Toch moet je er rekening mee houden, dat je hier wel mee te maken kunt krijgen; tijdens je werk of waar dan ook. Je weet ook dat het soms heel lastig kan zijn, vooral wanneer er heftige emoties loskomen. Als je de structuur van zo'n gesprek in gedachten houdt en je communicatieve vaardigheden goed gebruikt, valt zo'n gesprek

misschien toch nog mee. Zolang je je maar niet laat meeslepen door de emoties van de ander. Neem afstand en probeer rustig en objectief te blijven.

Fig. 2.3

Het valt niet mee om slecht nieuws te brengen, vooral niet wanneer er heftige emoties loskomen.



Vragen 2.1

- Een slecht-nieuwsgesprek heeft verschillende doelen. Welke doelen zijn dat? Waarom wordt er onderscheid gemaakt?
- Een slecht-nieuwsgesprek bestaat uit drie fases. Welke zijn dat? Wat vind jij de moeilijkste fase is en waarom?
- Welke communicatieve vaardigheden heb je nodig bij het voeren van een slecht-nieuwsgesprek? Welke vind jij het belangrijkste en waarom?

2.2 Klachten

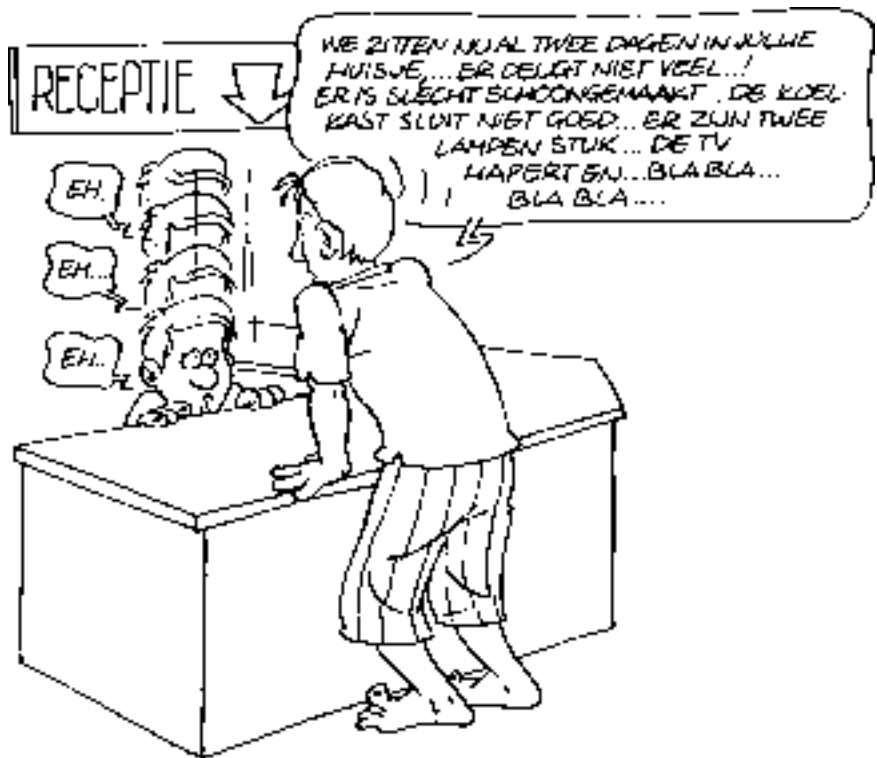
Het gaat eigenlijk best goed met jou als technisch medewerker op recreatiebedrijf De Grote Plas. Je krijgt hier namelijk heel veel vrijheid en verantwoordelijkheid. Dat vind je aan de ene kant wel fijn, want dat wil zeggen dat ze vertrouwen in jou hebben. Maar aan de andere kant is het ook wel spannend, want je weet niet altijd of je het zo wel goed doet. Vooral wanneer het gaat over het voeren van gesprekken met de gasten. Je moest bijvoorbeeld aan een gast vertellen dat zijn kind een been had gebroken tijdens een spelletjesmiddag.

Je kunt nog heel wat leren. Gasten hebben bijvoorbeeld wel eens klachten. Soms zijn klachten terecht, maar dat is niet altijd zo. Hoe ga je dan om met zo'n klacht? We gaan een klachtengesprek bekijken. We kijken naar de doelen en de structuur van zo'n gesprek. Ook proberen we duidelijk te maken wat het verschil is tussen een objectieve en een subjectieve klacht. Verder brengen we je enkele vaardigheden bij die je nodig hebt voor het voeren van een klachtengesprek.

Voorbeeld

Een gast komt zich erover beklagen dat zijn burens al twee avonden achter elkaar herrie maken. Zelfs na 22.00 uur. Na de tweede avond vindt hij het welletjes. Hij verwacht van jullie bedrijf dat er een oplossing komt. De gast zelf heeft ook al geprobeerd om te vragen of zijn burens wat rustiger konden zijn, maar hij kreeg alleen een grote mond terug. De burens maken niet alleen herrie, zij laten ook blikjes en andere rommel slingeren. De klagende gast kan maar niet begrijpen dat zo'n keurig bedrijf zulke asociale mensen heeft toegelaten. Je hebt de klacht aangehoord en alvast verteld dat jij hiermee naar de eigenaar zult gaan om te vragen of hij een oplossing kan bedenken. Meer kun je niet doen, want jij weet ook niet hoe je dit moet aanpakken.

Fig. 2.4
Wanneer is de klacht terecht of onterecht?



Terecht of onterecht ontevreden?

Uit het voorgaande voorbeeld is duidelijk dat het om een klacht gaat. De gast is ontevreden over het gedrag van zijn burens en hij verwacht van het bedrijf dat zij er iets mee doen. Omdat dit bedrijf vooral het persoonlijk contact heel belangrijk vindt, zal er ook wel iets mee gedaan worden. Zij zullen de klacht nog een keer willen aanhoren om meer duidelijkheid te krijgen over wat er allemaal precies gebeurd is en wat de klacht (of de klachten) precies is (zijn). Ze zullen ook proberen in te schatten of de klacht(en) objectief en/of subjectief van aard is (zijn). Een *objectieve klacht* is een klacht die door de klager en de ontvanger als terecht wordt ervaren. We noemen dit ook wel: terecht ontevreden. Een *subjectieve klacht* is een klacht die door de ontvanger niet als terecht en redelijk wordt ervaren. Dit noemen we: onterecht ontevreden. De gasten willen gewoon wat te klagen hebben. Maar als bedrijf moet

objectieve klacht

subjectieve klacht

je ook met subjectieve klachten serieus omgaan. De gast stelt immers vertrouwen in het bedrijf.

De doelen van een klachtengesprek

Een klachtengesprek heeft de volgende doelen; je gaat er hierbij van uit dat zowel subjectieve als objectieve klachten belangrijk zijn:

- kennisdoel* – een *kennisdoel*: informatie uitwisselen over de inhoud en de beleving van de klacht;
- houdingsdoel* – een *houdingsdoel*: laten zien dat je het betreurt en laten zien dat je de klacht serieus neemt;
- gedragsdoel* – een *gedragsdoel*: een oplossing voorstellen, die voor de klager aanvaardbaar is.

Niet in ieder klachtengesprek zal het gedragsdoel aan de orde komen. Bij complexe klachten bijvoorbeeld zul je eerst met anderen moeten overleggen over een oplossing. In andere gevallen is de klacht misschien al opgelost als de ontvanger de klacht aangehoord en begrepen heeft en heeft laten merken dat hij het vervelend vindt voor de klager. Kom dus niet te snel met materiële oplossingen. Die voldoen pas als de klager eerst aandacht en begrip heeft gekregen.

Hoe is de opbouw van een klachtengesprek?

structuur We hebben het tot nu toe gehad over de doelen van een klachtengesprek, maar nog niet over de *structuur*. Om te weten hoe je met de beschreven situatie moet omgaan, moet je weten wat de structuur is van een klachtengesprek.

De structuur ligt min of meer vast. We geven dat in verschillende fasen weer:

- De aanloopfase: begroeten, kennismaken en de klager positief benaderen.
- De planningsfase: de aanleiding van dit gesprek noemen en aangeven in welke rol jij dit gesprek voert. Hiermee wordt bedoeld dat je aangeeft of jij alleen de klacht kunt aanhoren of dat jij ook de bevoegdheid hebt om een oplossing aan te bieden. Probeer een duidelijk beeld te krijgen van de klacht.
- De themafase: de klager zijn verhaal laten vertellen. Als ontvanger moet je vragen en doorvragen. Als het beeld helder is, moet je de klacht samenvatten en vragen aan de klager of dit klopt. Je kunt een oplossingsvoorstel doen of een voorlopig oplossingsvoorstel. Controleer of de klager akkoord gaat met deze oplossing. In sommige gevallen vraag je de klager om een oplossingsvoorstel.
- De slotfase: vragen aan de klager of hij tevreden is over de wijze waarop het gesprek is gevoerd en of hij tevreden is met de oplossing.

In een klachtengesprek kunnen nogal wat emoties loskomen. Misschien heb je zelf al gemerkt dat je de neiging had om daarop in te gaan. Toch moet je rustig blijven en afstand houden. De gast is immers aan het woord en om helderheid te krijgen, moet je goed luisteren.

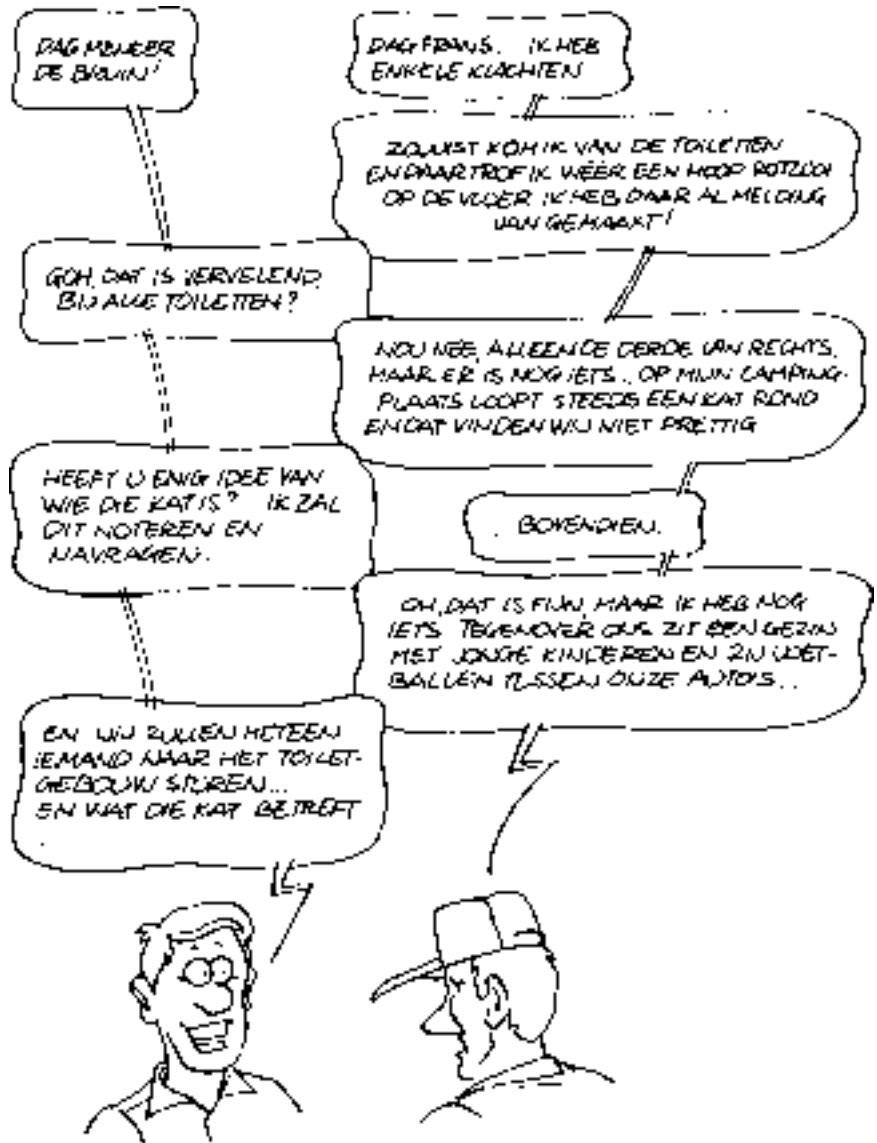
Vaardigheden

We gaan nu verder in op de vaardigheden om een goed klachtengesprek te kunnen voeren. Het is belangrijk dat je jouw interpretatie van de klacht achterwege laat, ook al denk je dat het om een subjectieve klacht gaat. Dat betekent dat je actief moet

luisteren en doorvragen, zonder je mening te geven. Daarnaast is het van belang dat je laat merken dat je de klacht serieus neemt en dat je je inleeft in de teleurstelling van de klager. Uiteraard ga je niet mee in de emoties. Ten slotte moet je in staat zijn om een oplossing te bieden. Of je moet de klager op een acceptabele manier duidelijk maken dat je het wel begrijpt, maar dat er geen oplossing is.

Fig. 2.5

Luister actief, laat je eigen mening achterwege en kom niet te snel met oplossingen.



Stel, je hebt de toezegging gedaan dat je naar je baas zult gaan en dat er werk gemaakt zal worden van de klacht van de gast. De eigenaar van recreatiebedrijf De Grote Plas heeft je verhaal aangehoord. Hij begreep het verhaal niet goed:

- zijn er één of meer klachten;
- is (zijn) deze klacht(en) gegrond;
- wat verwacht de klagende gast precies van hem (wegsturen of een waarschuwing geven)?

Hij besluit zelf maar eens te gaan praten met de klagende gast. Hij zal de gast vragen om even naar zijn kantoor te komen. Hij wil namelijk in een rustige omgeving over deze klacht praten. Zijn doel is om een helder beeld te krijgen van de klacht om zo tot een aanvaardbare oplossing te komen. De gast is meteen bereid om langs te komen. Tjonge, wat duurde dat gesprek lang. Je baas heeft behoorlijk veel tijd genomen om de klacht aan te horen. Je bent wel benieuwd wat hij ervan vindt. Je bent ook benieuwd wat hij ermee gaat doen. Je gaat het hem vragen. Misschien stelt hij wel voor dat jij erbij mag zijn als hij bijvoorbeeld naar de burens gaat.

Even samenvatten

De doelen van een klachtgesprek zijn:

- het kennisdoel;
- het houdingsdoel;
- het gedragsdoel.

De fases in het klachtengesprek zijn:

- de aanloopfase: begroet de klager op een positieve wijze;
- de planningsfase: bedank de klager voor zijn komst. Wat is de aanleiding van de klacht? Leg uit wat jouw rol is in het gesprek. Leg het doel van het gesprek uit. Probeer een duidelijk beeld te krijgen van de klacht.
- de themafase: laat de klager zijn verhaal vertellen. Neem een actieve luisterhouding aan en laat je eigen mening achterwege. Treed op als ontvanger en vraag door om een helder beeld te krijgen. Vat de klacht samen en controleer of dit klopt. Bied een oplossing aan of vraag de klager naar een oplossingsvoorstel.
- de slotfase: vraag de klager of hij tevreden is met de klachtafhandeling en met de mogelijke oplossing.

Fig. 2.6

Het is soms moeilijk in te schatten of een klacht objectief of subjectief is. Zeker wanneer het een klacht van de ene gast over een andere gast betreft.



Ja, ja, persoonlijk contact mag dan wel hoog in het vaandel staan, maar het kost je wel energie. Je moet er veel tijd en moeite in steken, maar het is de moeite waard.

Je leert er veel van. Vooral als je heel goed naar je eigen communicatieve vaardigheden kijkt.

Vragen 2.2

Het kan in de praktijk best voorkomen dat jij klachten van bezoekers of gasten moet aanhoren. Om deze klachten voor iedere partij zo goed mogelijk te behandelen of op te lossen, moet je wel een aantal zaken op een rijtje hebben. Om je daar in te trainen, beantwoord je de volgende vragen.

- a Welke soorten klachten kun je noemen?
- b Wat is het doel van een klachtengesprek?
- c Wat is een objectieve en wat is een subjectieve klacht?
- d Wat verwacht een klager van het bedrijf?
- e Geef een opsomming van de doelen van een klachtengesprek. Geef een toelichting.
- f Geef aan welke fases er zijn in een klachtengesprek. Wat wordt in elke fase verwacht?

2.3 Conflicten

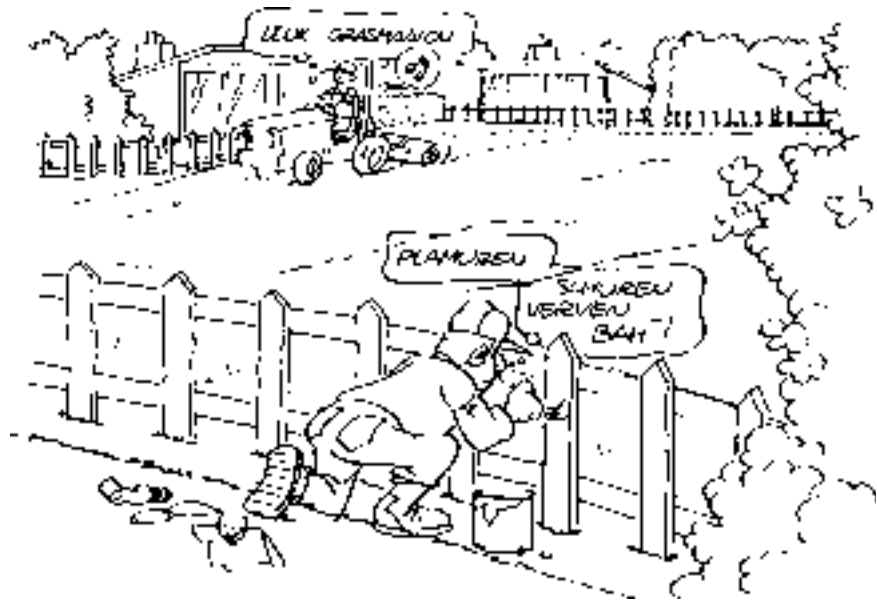
Heb jij wel eens een conflict? Vast wel. Denk maar eens aan een situatie waarin jij vindt dat jouw baas zich veel te autoritair gedraagt. De manier waarop hij je opdrachten geeft of je steeds afsnauwt. Alles is volgens hem verkeerd. Je hebt niks laten merken van je gevoelens, maar het broeit in je. En het wordt alleen maar erger. Dan is het zaak dat je er iets van gaat zeggen. Je hebt namelijk een conflict en dit kan uit de hand lopen als je er niet op tijd iets van zegt.

Je kunt ook een conflict met jezelf hebben. Je bent niet tevreden over jezelf en je hebt misschien weinig zelfrespect. Dit kan vooral een probleem vormen op je werk. Zeker wanneer je werkzaam bent op een recreatiebedrijf en altijd met andere mensen te maken hebt. Zo kan een innerlijk conflict ontstaan. Open communicatie is op zo'n moment zeer belangrijk.

Een conflict herkennen is niet altijd eenvoudig en soms kan een conflict, bijvoorbeeld een belangenconflict, een ander persoonlijk conflict verhullen. Jij hebt bijvoorbeeld een conflict met enkele collega's, omdat jij vindt dat zij leukere werkzaamheden mogen verrichten op het bedrijf dan jij. Jij moet altijd maar die rotklusjes doen. Maar je hebt ook nog moeite met die ene collega. Hij praat nauwelijks met je, doet uit de hoogte en commandeert. Hoe ga je hiermee om?

In deze paragraaf gaan we nader in op conflicten. Ten eerste wordt het begrip conflict omschreven. We onderscheiden verschillende soorten conflicten, ook wel conflictniveaus genoemd. Vervolgens kijken we naar de effecten, maar ook naar de functies van conflicten. We bekijken het proces van conflicten zorgvuldig, zodat we ons een compleet beeld kunnen vormen. Ook wordt je eigen conflictgedrag onder de loep genomen. Dit ga je doen door je eigen gedrag te toetsen aan vijf conflictstijlen. Vervolgens proberen we je een aantal vaardigheden aan te leren voor het omgaan met conflicten.

Fig. 2.7
Jij kunt al die rotklusjes
doen en hij het leukere
werk.



Wat is een conflict?

Als we de krant openslaan, zien we dat er veel aandacht besteed wordt aan de meest uiteenlopende conflicten: conflicten over arbeidsvoorwaarden, samenwerkingsproblemen tussen bedrijven, oorlogen, reorganisatiestrijd. Het lijkt er zelfs op dat het aantal en de ernst van conflicten in organisaties en in de samenleving voortdurend toeneemt. Hoe komt dat?

Overall waar jij als individu met anderen te maken hebt en waar jullie daarbij iets verschillends nastreven, is er kans op conflicten. Een nauwkeurige definitie van het begrip conflict is niet goed mogelijk. Je kunt namelijk verschillende definities formuleren. Elke definitie heeft zijn voor- en nadelen. Toch is het handig om het eens te zijn over het begrip conflict. We zullen daarom uitgaan van de volgende omschrijving:

conflict Een *conflict* is een spanning, die ontstaat als de doelen waarnaar gestreefd wordt, de waarden, opvattingen, belangen en dergelijke van twee (of meer) mensen of groepen tegenstrijdig zijn of elkaar uitsluiten.

Conflictniveaus

conflict Conflicten kunnen zich op verschillende niveaus afspelen. We kunnen de volgende *conflict* *niveaus* onderscheiden:

- 1 intrapersoonsconflict: conflicten binnen het individu, zoals frustratie, identiteitscrisis, rolconflicten;
- 2 interpersoonsconflict: conflict tussen twee individuen;
- 3 intergroepsconflict: conflict tussen groepen;
- 4 interorganisatieel conflict: conflict tussen organisaties;
- 5 maatschappelijk conflict: conflict tussen grote groeperingen (oorlog, stakingen).

Wij zullen ons beperken tot de conflicten op de conflictniveaus 2, 3 en 4: de conflicten tussen individuen, groepen en organisaties.

Funcities en effecten van conflicten

Conflicten zien we over het algemeen als hinderlijk en negatief. Waarom? Omdat we moeten samenwerken en daarom vermijden we dergelijke situaties. Maar een conflict kan ook een positief effect hebben. Sterker nog, een conflict kan zelfs een functie hebben.

<i>positieve functies</i>	Conflicten kunnen de volgende <i>positieve functies</i> hebben:
<i>bron van vernieuwing en verandering</i>	– <i>bron van vernieuwing en verandering</i> : conflicten kunnen je creativiteit verhogen; het stimuleert interesse en nieuwsgierigheid; het kan zelfs een middel zijn om jezelf van problemen bewust te worden en ze eventueel op te lossen.
<i>bevestiging van de eigen identiteit</i>	– <i>bevestiging van de eigen identiteit</i> : door een conflict kun je je scherper bewust worden van je eigen positie. (Een conflict dwingt je tot het uitspreken van je eigen standpunt en argumenten.). Het onderscheidt de partijen en helpt zo de groeps- en persoonlijke identiteit te bevestigen.
<i>motivering</i>	– <i>motivering</i> : conflicten werken vaak motiverend en maken energie vrij. Een conflict is vaak een onderdeel van het aftasten van je eigen mogelijkheden: het kan je totale inzet beïnvloeden, je vermogen en creativiteit.
<i>negatieve effecten</i>	Conflicten kunnen uiteraard ook <i>negatieve effecten</i> hebben op organisaties en betrokkenen.
<i>desintegratie</i>	– <i>desintegratie</i> : conflicten verstoren de goede gang van zaken in organisaties en zijn van invloed op de relaties tussen afdelingen en mensen.
<i>energieverlies</i>	– <i>energieverlies</i> : conflicten kosten veel energie en dat kan weer ten koste gaan van andere dingen.
<i>stress</i>	– <i>stress</i> : conflicten kunnen tot stress leiden en soms zelfs tot psychosomatische kwalen.
<i>vertekening van de werkelijkheid</i>	– <i>vertekening van de werkelijkheid</i> : conflicten kunnen de werkelijkheid vertekenen: 'Liefde maakt blind, maar haat ook'. Dit vertekende beeld van de werkelijkheid kan rationele oplossingen van problemen in de weg staan.

Je kunt jezelf natuurlijk afvragen wanneer en in welke mate de positieve en negatieve effecten van conflicten optreden. Om negatieve conflicten te vermijden, kun je het beste regelmatig met elkaar praten en vertrouwen in en respect voor elkaar te hebben.

Conflictontwikkeling

Conflicten zijn processen; het zijn geen vaststaande feiten of toestanden. Ze hebben een eigen ontwikkelingsgang. Hierdoor wordt vaak de oorspronkelijke aanleiding vergeten, omdat de partijen elkaar na het conflict van alles hebben aangedaan. Zoals in het voorbeeldje aan het begin van dit hoofdstuk. Daarin zat een TMR-er al een tijdje met een conflict over die rotklusjes en hij zei er maar niets van. Gedurende het proces stapelden de irritaties zich op en wist hij misschien zelf niet eens meer wat de precieze aanleiding van het conflict was.

conflictproces
dynamisch proces
ontwikkelingsstadia

We gaan ons daarom richten op het *conflictproces*. Een conflict is een *dynamisch proces*. Hiermee bedoelen we dat een conflict voortdurend in ontwikkeling is. Vandaar dat we in een conflictproces verschillende fases onderscheiden. Deze fases noemen we ook wel *ontwikkelingsstadia*.

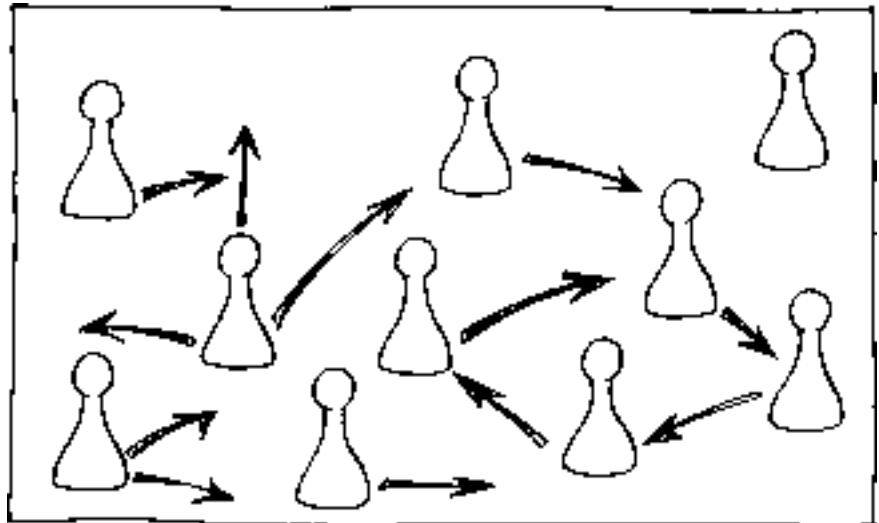
- 1 latent conflict;
- 2 onderkend conflict;
- 3 emotioneel conflict;
- 4 manifest conflict.

Latent conflict

In deze fase is er sprake van het streven naar verschillende doelen. Het conflict wordt door beide partijen nog niet waargenomen. Het kan gebeuren dat het conflict zichzelf oplost. Dit streven naar verschillende doelen gaat dan weer parallel lopen; ze werken elkaar niet tegen. Maar het kan ook de aanleiding zijn voor verdere conflictontwikkeling (zie figuur 2.8).

Fig. 2.8

Latent conflict:
verschillende doelen
worden nagestreefd,
maar dit wordt nog niet
als een beginnend
conflict ervaren.



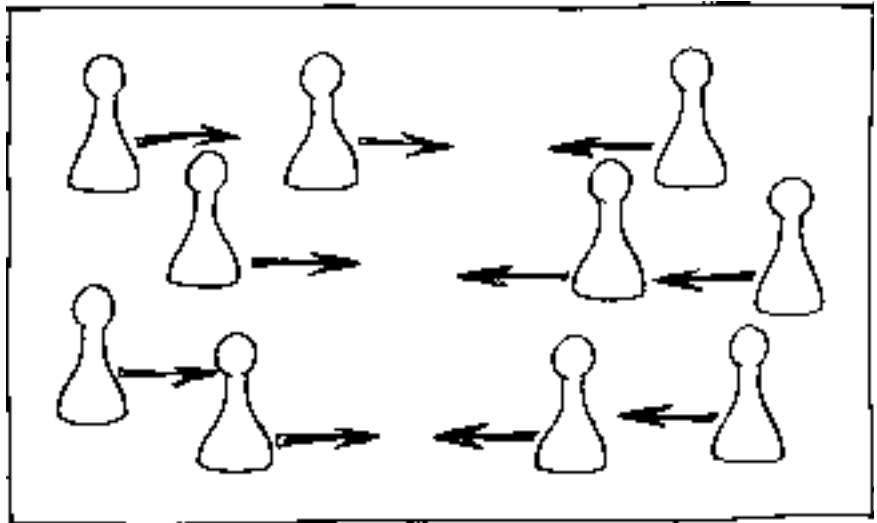
Onderkend conflict

In deze fase worden de betrokkenen zich ervan bewust dat de doelen waarnaar ze streven niet overeenkomen. Hierdoor ontstaat een conflict (zie figuur 2.9). Ook hier bestaat de mogelijkheid dat het conflict zichzelf oplost. De wil is aanwezig om tot een gezamenlijke oplossing te komen, maar in deze fase zijn wederzijds begrip en samenwerking niet vanzelfsprekend. Zo zie je in de praktijk bijvoorbeeld het volgende gebeuren:

- er ontstaat een verharding van de standpunten tijdens discussies;
- partijen gaan zich meer van elkaar afschermen;
- er komt meer aandacht voor de verschillen dan voor de overeenkomsten, meer aandacht/tijd/energie voor de zwakke argumenten van de tegenpartij dan voor diens sterke argumenten;
- er is een begin van een opkomst van 'leiders' binnen de partijen.

Fig. 2.9

Onderkend conflict: de twee groepen constateren dat de doelen waarnaar ze streven niet overeenkomen.

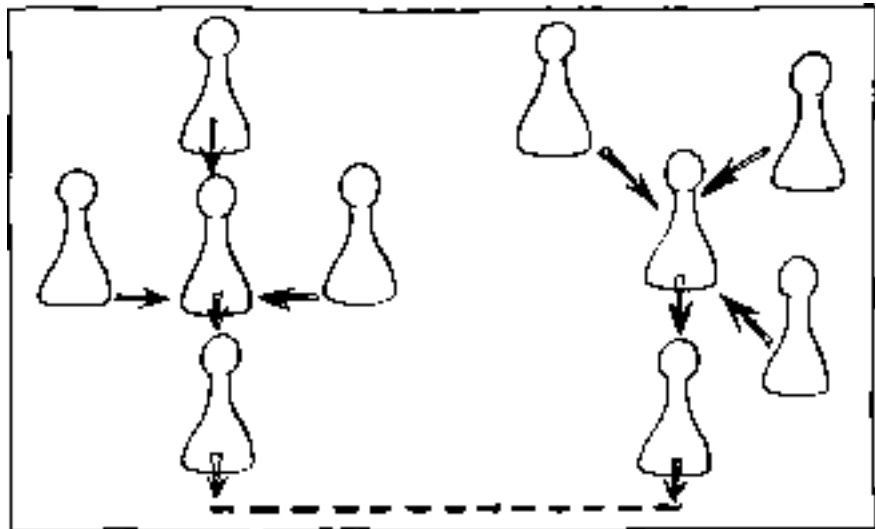


Emotioneel conflict

In deze fase ontwikkelen de partijen een beeld en een houding van zichzelf ten opzichte van de anderen. Binnen de partijen ontstaat een groter groepsbewustzijn, een 'wij-gevoel'. De groepsleden identificeren zich sterker met de eigen groep en zullen conflicten binnen de groep laten rusten. Er ontstaat een streven naar sterk leiderschap en de leden zijn bereid tot grotere gehoorzaamheid.

Tussen de partijen is dat anders. Partijen zien zichzelf als beter dan de tegenpartij. Elke partij wil zich net iets beter voordoen dan de andere. Ze ontwikkelen negatieve gevoelens ten opzichte van elkaar. De communicatie neemt af en het vertrouwen wordt opgezegd. Er komt een verschuiving van verbale naar non-verbale communicatie. Er is geen vertrouwen meer in praten om het conflict op te lossen. Als het conflict in dit stadium komt, wordt het veel moeilijker op te lossen. Emoties spelen hoog op. Beide partijen werken met onjuiste beelden van zichzelf en van de ander. Je ziet deze situatie vaak ontstaan tijdens vergaderingen waarin fel gediscussieerd wordt. De partijen gaan elkaar persoonlijk aanvallen, gebruiken drogredenen, maken denkfouten en maken zelfs opzettelijk gebruik van gevoelsgeladen, vage termen. Het doel hiervan is de tegenpartij in diskrediet te brengen. Het kan uiteindelijk een prestigezaak worden. In figuur 2.10 is het emotionele conflict in beeld gebracht.

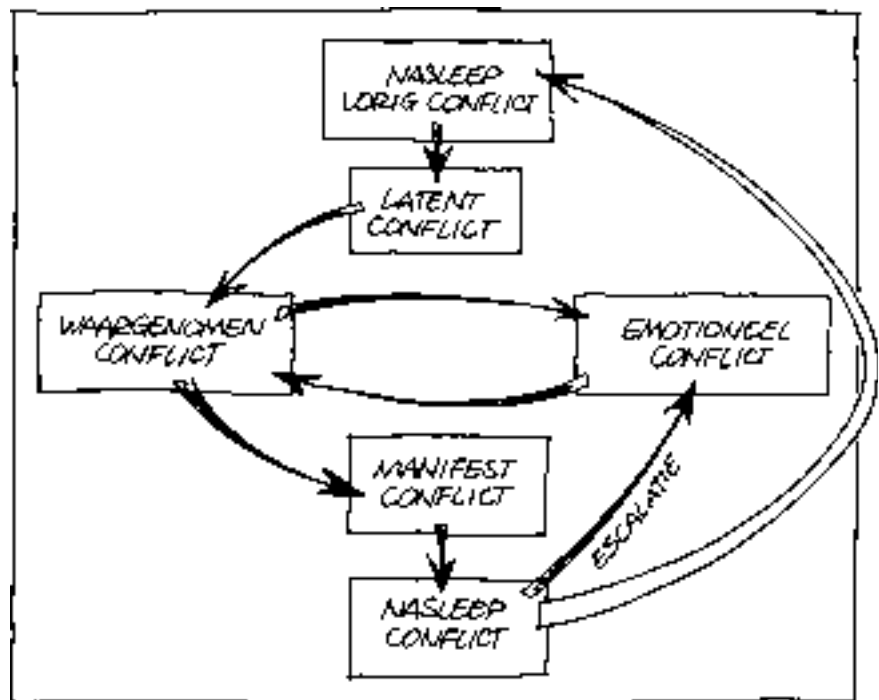
Fig. 2.10
Emotioneel conflict: de partijen kunnen negatieve gevoelens ten opzichte van elkaar ontwikkelen. De communicatie neemt af en het vertrouwen wordt opgezegd.



Manifest conflict

In deze fase komt het conflict tussen beide partijen openlijk tot uiting. Dit kan variëren van passief verzet (grapjes, opmerkingen) tot openlijke agressie. Het gaat in deze fase om winnen of verliezen. Als het conflict nog verder escaleert, kan het er zelfs om gaan ervoor te zorgen dat de tegenpartij minstens evenveel verlies lijdt als de eigen partij. Partijen beïnvloeden met hun gedrag het conflictverloop. Dat gedrag is niet bij iedereen en in iedere situatie hetzelfde. Vandaar dat we ons gaan verdiepen in de verschillende conflictgedragingen en conflictstijlen van mensen.

Fig. 2.11
Conflictverloop: de laatste fase van een conflict kan vaak weer tot de eerste fase van een volgend conflict leiden. Het wordt een cyclus.

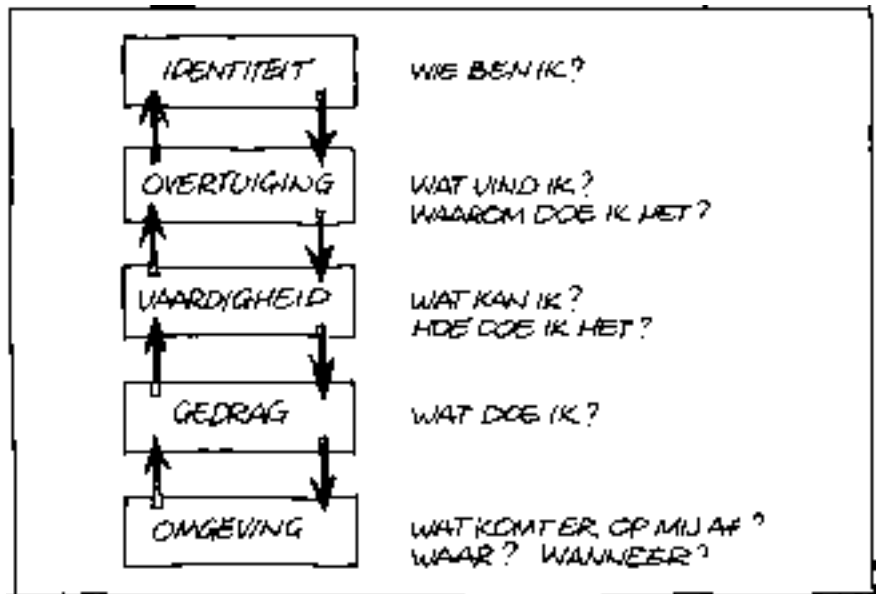


Ik heb een conflict

logische niveaus

Je hebt nu veel over conflicten gelezen, maar wat betekent dit nu in de praktijk? Hoe iemand met een conflict omgaat, is afhankelijk van diverse factoren. Deze factoren bewegen zich op verschillende niveaus. We noemen ze *logische niveaus*. In figuur 2.12 zijn de logische niveaus schematisch weergegeven.

Fig. 2.12
Logische niveaus.



identiteitsniveau

Het *identiteitsniveau* gaat om het diepste wezen van de persoon, op de vraag wie hij is.

overtuigingsniveau

Op het *overtuigingsniveau* (waarden en motivatie) speelt de vraag waarom iemand zich op een bepaalde manier gedraagt. Wat vindt een persoon? Hier gaat het om de culturele achtergrond en de persoonlijke overtuigingen en opvattingen.

gedragsniveau

Het *gedragsniveau* bepaalt wat een persoon doet, welke acties hij onderneemt, welk gedrag hij vertoont.

omgevingsniveau

Het *omgevingsniveau* gaat vooral om de reacties op de omgeving. Met omgeving bedoelen we alles dat op iemand afkomt en hem beïnvloedt.

We geven een voorbeeld van een persoon die zich tijdens een conflict ontoegeeflijk heeft getoond:

- identiteit: 'Ik ben in hart en nieren keihard; een hardliner';
- overtuiging: 'Een harde opstelling levert altijd het beste resultaat';
- gedrag: 'Ik ben in staat mij hard op te stellen';
- omgeving: 'De tegenpartij komt met extreem hoge eisen'.

Conflictstijlen

Iedereen gaat op een andere manier met conflicten om. De verschillende logische niveaus resulteren in verschillende typen conflictstijlen waarvan de uitersten zijn:

- de conflictbenadering;
- de harmoniebenadering.

Tussen deze twee uitersten bestaan vijf basisstijlen. Deze vijf basisstijlen ofwel conflictstijlen worden per stijl nader uitgewerkt. Dit gebeurt weer op logische niveaus. De vijf basisstijlen zijn:

- 1 forceren;
- 2 integreren;
- 3 toegeven;
- 4 ontlopen;
- 5 compromissen sluiten.

1 Forceren (doordrukken, vechten)

Forceren is een manier van optreden die zich kenmerkt door een hoge mate van gerichtheid op het binnenhalen van eigen doelen en weinig zorg voor de behoeften van de ander.

Identiteit

Men ziet zichzelf als een machtig, onafhankelijk persoon, die altijd gelijk heeft. Het is een dominante persoonlijkheid, die zichzelf als veel belangrijker dan andere mensen ziet en slecht kritiek kan verdragen.

Overtuigingen

Men ziet de conflictsituatie uitsluitend als een 'winnen of verliezen'-situatie. Men geeft primair de voorkeur aan de eigen belangen ten koste van die van de ander. Men is overtuigd van het eigen gelijk en legt de schuld van een conflict bij de andere partij.

Gedrag

Het gedrag dat deze stijl kenmerkt is: gehoorzaamheid eisen, ongeduldig, wedijverend, actief en overheersend, beslist en vasthoudend, niet zo goed luisterend, besluitvaardig en non-verbaal: korte besliste arm- en handgebaren, staccato spreken enzovoort.

2 Integreren (samenwerken, probleem oplossen)

Deze stijl bevat twee elementen: confronteren en exploreren.

- Voor confronteren is een directe en open communicatie essentieel. Het blootleggen van onderliggende oorzaken, ophelderen van misverstanden, uitspreken van emoties. Het wantrouwen neemt dan af en er ontstaat een constructief klimaat voor probleemoplossing.
- Exploreren houdt in dat gezocht wordt naar een oplossing die voor beide partijen acceptabel is. Er wordt gewerkt aan realisatie en integratie van de doelen van beide partijen.

Identiteit

Het is een sterk in de schoenen staand, open iemand. Men wil rekening houden met de wensen van de ander en is daarbij ook actief in het zoeken naar oplossingen. Het is vaak iemand die niet goed tegen een gespannen sfeer kan.

Overtuigingen

Bij deze conflictstijl wordt het probleem als een gemeenschappelijk probleem gezien. Men wil een 'win-win'-situatie bereiken: het conflict wordt dan gezien als een eerlijke strijd die voor beide partijen winst oplevert. Machtsposities zijn niet aan de orde. Openhartigheid is het fundament voor het oplossen van de probleem. Er wordt geloofd in wederzijds begrip, in goede trouw en in samenwerking.

Gedrag

Het gedrag dat bij deze stijl hoort is: luisteren, samenvatten, gevoelens verwoorden, geduld opbrengen, open kaart spelen, vriendelijke toon enzovoort.

3 Toegeven (gladstrijken, toedekken)

Toegeven is een conflictstijl die er voornamelijk op gericht is de relatie met de ander goed te houden. Dit mag ten koste gaan van de eigen belangen.

Identiteit

Toegevers zien zichzelf als buitengewoon afhankelijk van de ander. Zij zien zichzelf soms als niet belangrijk en denken dat ze de ander niet kunnen overtuigen. Ze kunnen niet tegen irritaties en verschillen. Het zijn vriendelijke, zichzelf wegcijferende mensen.

Overtuigingen

De overtuiging achter deze stijl is dat men menselijke relaties zo kwetsbaar vindt dat openlijke confrontatie en het doorwerken van meningsverschillen niet verdragen kunnen worden. Daarnaast kan de overtuiging achter toegeefgedrag zijn dat het goed is om af en toe iets weg te geven, als er iets tegenover staat of dat het geen kwaad kan iets weg te geven om de goede wil te tonen.

Gedrag

Deze conflictstijl is voornamelijk een passieve stijl. Het gaat erom een harmonische sfeer en vriendschappelijke verhoudingen te bevorderen, het uiten van negatieve gevoelens tegen te gaan, het kwetsen van de ander te vermijden, onderlinge verschillen te ontkennen of uit de weg te gaan. Om de relatie goed te houden, is men snel geneigd de ander tevreden te stellen, toe te geven en zich aan te passen.

4 Ontlopen (vermijden)

Deze stijl komt dicht bij toegeven. Bij beide gedragstijlen probeert men pijnlijke onderwerpen niet aan te snijden om de sfeer goed te houden. Wat beide stijlen onderscheidt, is de manier waarop het gebeurt en de motieven om zo te handelen. Men neemt een houding van onverschilligheid voor de onderlinge relaties aan. Men trekt zich figuurlijk (psychologisch) of letterlijk uit de relatie terug ('Ze zoeken het maar uit', 'Daar wil ik me niet mee bemoeien').

Identiteit

Ontlopers zijn mensen die stevige kritiek op anderen hebben, maar die kritiek niet uiten, omdat ze vinden dat ze anderen niets mogen voorschrijven en ook omdat ze zelf niet tegen kritiek kunnen. Ze kunnen zeer slecht tegen de onzekerheid van spanning. Het zijn passieve mensen. Het kunnen daarnaast mensen zijn die in wezen onverschillig zijn voor onderlinge verhoudingen.

Overtuigingen

Alle energie moet worden gebruikt om botsingen te voorkomen. Iemand die vanuit deze stijl handelt, is ervan overtuigd dat hij machteloos is om iets aan de situatie te veranderen. Het heeft geen zin om te proberen invloed uit te oefenen, de ander pikt het toch niet. Het paradoxale hierbij is dat naarmate men meer conflicten ontloopt, er op den duur meer en meer wrevel zal ontstaan. De andere partijen kunnen het gevoel krijgen dat zij niet serieus genomen worden. Dit kan uit de hand lopen. Daarnaast kan het zo zijn dat men een onderwerp eenvoudigweg niet de moeite waard vindt om erop in te gaan of juist te precair om te bespreken.

Gedrag

Het liefst probeert men alle contact met de ander te vermijden en zich te isoleren. Het gedrag hierbij is: afwachten, op de lange baan schuiven, vage uitspraken doen, geen verantwoordelijkheid nemen, grapjes maken, eigen gevoelens niet uiten enzovoort.

5 Compromissen sluiten (verschil delen)

Kenmerkend voor deze stijl is dat men zoekt naar een middenoplossing, waarin iedere partij iets van zijn standpunt kan terugvinden.

Identiteit

De compromiszoeker is iemand die niet echt assertief is. Hij doet net genoeg om de ander ergens halverwege te ontmoeten.

Overtuigingen

Het gaat niet om het vinden van de beste oplossing. Het gaat erom een billijke oplossing te vinden. Het hoeft niet goed te zijn, als het maar voldoende is. Extreme gedragingen als forceren of toegeven zijn altijd overdreven en niet noodzakelijk. Uitgebreide confrontaties zijn tijdrovend.

Gedrag

De compromisstijl bevat qua gedrag zo'n beetje alle stijlen.

De omgeving hebben we hier als logisch niveau even weggelaten, omdat men voor een bepaalde stijl kiest op grond van de situatie. Bijvoorbeeld, iemand kiest voor forceren omdat een snelle beslissing is vereist; er is weinig tijd. Of men kiest voor ontlopen omdat het onderwerp te triviaal is. Kortom, de conflictstijl hangt af van de omgeving (situatie) en het is daarom belangrijk te beseffen dat elke manier de beste manier kan zijn.

Omgaan met conflicten

Het is de bedoeling dat jullie zicht op jullie eigen conflictgedrag hebben gekregen en dat jullie nu ook nog handiger worden in het voorkomen van een escalerend conflict. We zetten enkele aspecten nog even op een rijtje. Op jouw werkterrein kun je erg veel te maken krijgen met conflicten. Mensen hebben hun eigen waarden, hun eigen belangen en hun eigen behoeften en die kunnen makkelijk botsen met die van een ander. Soms moet je ingrijpen in conflicten, soms niet. Meestal is het goed achteraf te vragen wat er gebeurd is, zodat je je bewust wordt van de situatie.

Als je moet ingrijpen in een conflict, moet je ervoor zorgen dat je:

- beide partijen aandacht geeft;
- geen partij trekt voor de een of de ander;
- beide partijen laat ervaren dat ze allebei belang hebben bij een goede oplossing;
- niet oordelend optreedt.

Bij het omgaan met conflicten moet je de volgende stappen in acht nemen:

Stap 1: Maak de ander duidelijk wat jouw behoeften zijn. Doe dit in de ik-vorm.

Stap 2: Probeer door actief te luisteren erachter te komen wat de behoeften van de ander zijn.

Stap 3: Bedenk samen allerlei mogelijke oplossingen. Wijs niet meteen oplossingen af door onmiddellijk commentaar of kritiek te geven.

Stap 4: Bekijk wat de voor- en nadelen zijn van de oplossingen.

Stap 5: Maak een keuze uit de genoemde oplossingen.

Stap 6: De oplossing wordt uitgevoerd. Je kunt ook afspraken maken over hoe lang je het op de voorgestelde wijze wilt proberen.

Stap 7: Beide partijen gaan samen na of het conflict nu echt is opgelost. Wanneer blijkt dat het toch nog niet lekker loopt, is het gewenst de stappen (gedeeltelijk) te herhalen.

Kortom:

- Probeer elkaars behoeften duidelijk te krijgen door actief te luisteren; spreek in de ik-vorm;
- Bedenk samen oplossingen, kies er een uit en maak hierover duidelijke afspraken;
- Ga na verloop van tijd na of de nieuwe oplossing werkt.

Vragen 2.3

- Omschrijf het begrip conflict.
- Welke vier ontwikkelingsstadia onderscheiden we in een conflictproces? Geef van elk stadium een beschrijving.
- Een conflict verloopt langs een aantal niveaus, zoals beschreven in figuur 2.12. Geef een indeling en een beschrijving van elk van deze niveaus.
- Noem de vijf basisstijlen van een conflictbehandeling.
- Noem drie positieve en drie negatieve effecten van een conflict.

2.4 De groep

Er is een groot verschil tussen zes mensen die bij een bushalte staan te wachten en zes mensen die samen op survivalskamp gaan in de Ardennen. In de eerste groep hebben de mensen elkaar niet uitgekozen. De tweede groep komt bijeen op basis van een aantal afspraken. Groepsleden hebben een gemeenschappelijk doel.

Als je later een baan vindt in de toeristische of recreatieve sector, zul je niet alleen veel in aanraking komen met individuen, maar ook met groepen mensen. Als je met zo'n groep te maken krijgt, is het handig dat je weet hoe een groepsproces verloopt. Je moet weten hoe je met een groep moet omgaan. Het komt regelmatig voor dat jij groepen moet ontvangen. Dit kan variëren van enkel de groep ontvangen en naar de ontvangstruimte begeleiden tot en met voorlichting geven aan de groep over jullie recreatiebedrijf. Voorlichting geven vraagt een stuk voorbereiding. Je maakt dan een soort draaiboek. Verder kan het voorkomen dat jij een van de groepsleden zult moeten corrigeren, als iemand zich bijvoorbeeld niet aan de regels houdt. Hoe pak je dat aan?

Groepen op het bedrijf

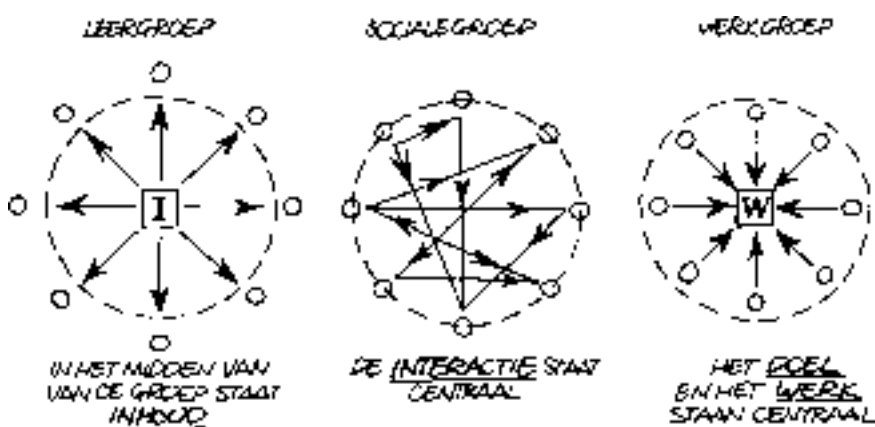
Mensen die iets met elkaar doen, zoals spreken, spelen of werken vormen een groep. Zij hebben een gemeenschappelijk doel of een gemeenschappelijke inhoud.

In de voorgaande definitie wordt gesproken over een gemeenschappelijk doel. Dit noemen we het *groepsdoel*. Op basis van het groepsdoel kunnen we drie soorten groepen onderscheiden.

- 1 De werkgroep: Het doel van deze groep is het bereiken van een gemeenschappelijk resultaat. Denk bijvoorbeeld aan een besluit, of een product. Om het doel te bereiken moeten de groepsleden organiseren en samenwerken. Werkgroepen vind je vooral in de arbeidssituatie van mensen.
- 2 De sociale groep: Het hoofddoel van deze groep is elkaar te leren kennen, contact met anderen te hebben, elkaar te ontmoeten of iets gemeenschappelijks te beleven. De groepsactiviteit is meestal een gesprek of een spel, zonder vaste inhoud of een vast doel. De sfeer is hier belangrijk. Sociale groepen vind je meestal in het verenigingsleven.
- 3 De leergroep: Het doel van deze groep is dat ieder er 'wijzer van wordt'. De sfeer is ook hier belangrijk. Leergroepen vind je vooral in opleidingsinstituten en op scholen.

Fig. 2.13

De hoofdkenmerken van de drie soorten groepen.



Groepen hebben doelen

We spreken van een groepsdoel, als het voor ieder groepslid van belang is dat er een doel bereikt wordt. Hierbij vindt ieder groepslid het belangrijk dat er samengewerkt wordt en dat de onderlinge verhoudingen goed zijn.

taakdoelen Taakdoelen hebben te maken met de regels waar je je aan moet houden om een doel of resultaat te behalen als groep, bijvoorbeeld:

- kampioen willen worden met je sportteam, dus altijd komen trainen;
- met de hele klas overgaan, dus niet veel spijbelen en je huiswerk maken.

sfeerdoelen Elke groep heeft behalve taakdoelen ook sfeerdoelen. *Sfeerdoelen* hebben te maken met dingen als:

- elkaar helpen bij het leren van een sporttechniek;
- huiswerk doorgeven en eventueel helpen bij afwezigheid.

Sommige groepen hebben voornamelijk sferdoelen. Denk bijvoorbeeld aan een groep vrienden in een kroeg of een familieëunie op een groepsaccommodatie. Taakdoelen en sferdoelen zijn, afhankelijk van de soort groep, in meer of mindere mate aanwezig.

Groepsproces

Als medewerker op een recreatiebedrijf zul je ongetwijfeld met groepen in aanraking komen. Het kan dan nuttig zijn dat je weet welke fasen een groep allemaal doormaakt. Als we een groep bekijken die net gevormd is, zullen de groepsleden heel anders met elkaar omgaan dan in een groep die al langere tijd bestaat. Er heeft een groepsproces plaatsgevonden. De manier waarop een groep zich ontwikkelt noemen we het groepsproces. Dit groepsproces bestaat uit vijf fasen.

Fase 1: oriëntatie en onzekerheid

Aan het begin van het schooljaar zit je met een stel onbekende mensen bij elkaar om samen een eerstejaars TMR-klas te vormen. Iedereen zal een afwachtende houding aannemen ten opzichte van elkaar. Jullie zullen je een beetje afhankelijk opstellen van de docenten. Iedereen zit met vragen als:

- Zit ik met een gezellige groep mensen in de klas?
- Zullen ze me mogen en maak ik vrienden?
- Wat wordt er van me verwacht, hoe moet ik me gedragen?

Iedereen oriënteert zich en test hoever hij kan gaan met grapjes en opmerkingen. Er zullen subgroepjes ontstaan, doordat jullie steun zoeken bij elkaar. De docent zal in deze tijd duidelijk maken wat er van jou verwacht wordt. Bijvoorbeeld door schoolregels uit te leggen en door duidelijke afspraken te maken over de leerstof en de lessen.

Fase 2: verzet

Jullie klas is nu een korte tijd bij elkaar en er beginnen meningsverschillen en onenigheden te ontstaan tussen de leerlingen onderling en tussen de leerlingen en de docenten. Dit is een normaal onderdeel van het groepsproces en heeft te maken met het aftasten van de grenzen. Voor enkele leerlingen zijn die grenzen heel duidelijk want de school zegt: 'Tot hier en niet verder' en dan houden zij zich daaraan. Voor andere leerlingen werkt dat niet zo. Ze willen de grenzen verleggen. In deze fase zullen de docenten de taakdoelen nog een keer herhalen. Ook worden er afspraken gemaakt over hoe jullie met elkaar dienen om te gaan: de groepsnormen worden vastgesteld.

Fase 3: eenheid

Doordat de docenten en sommige leerlingen uit jullie klas zorgvuldig de normen en de groepsdoelen hebben bewaakt, is de groep een eenheid aan het worden. Dit blijkt uit een gevoel van acceptatie, vertrouwen en kameraadschap tussen de leerlingen onderling. Dit is de fase waarin het wij-gevoel ontstaat.

Fase 4: samenwerking en resultaat

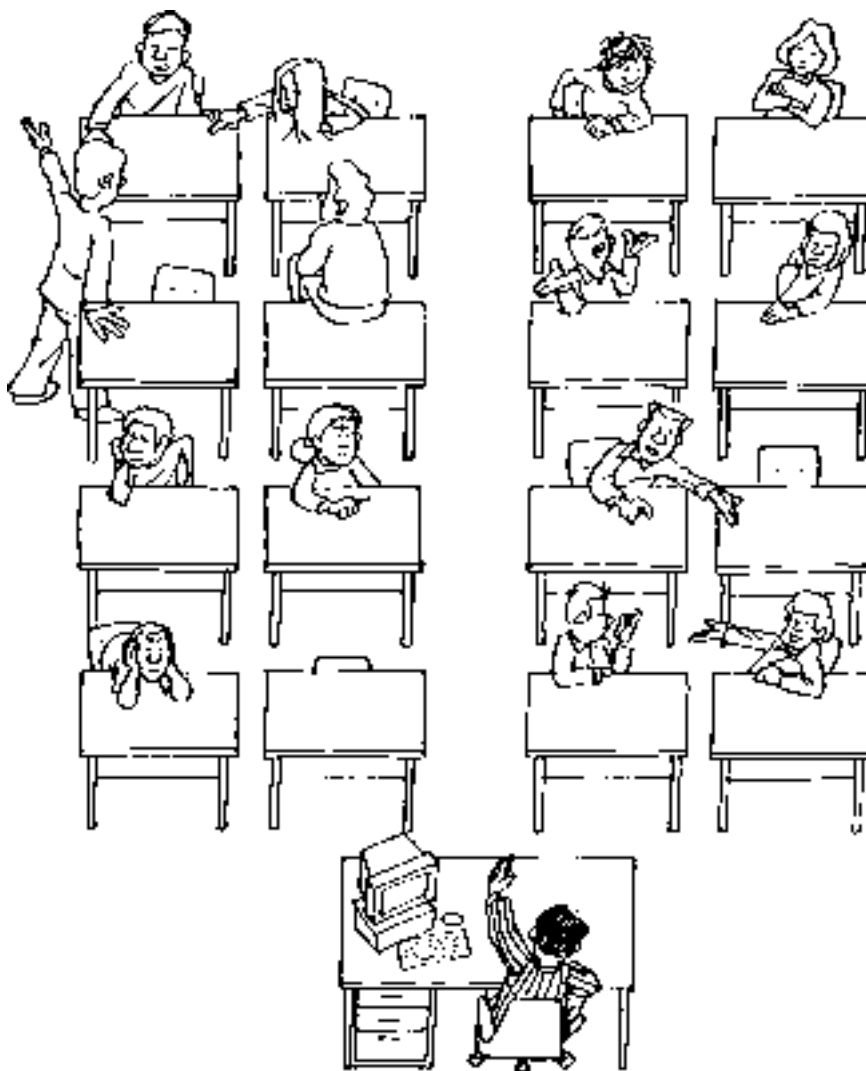
Jullie weten nu in de klas wat jullie aan elkaar hebben. De subgroepjes zijn definitief, de meeste leerlingen maken hun huiswerk, houden zich aan de regels en ook de sfeer is uitstekend.

Fase 5: het einde van de groep

Uiteindelijk komt aan elke groep een eind. De klas valt uit elkaar, omdat niet iedereen verder gaat met deze studie. Veel groepsleden vinden het jammer, dat het eind van de groep nabij is, maar hebben het nog niet geaccepteerd. Hoe hechter de groep, des te vervelender is het als de groep uit elkaar gaat.

Fig. 2.14

Discussies met docenten en onenigheid en meningsverschillen tussen de leerlingen onderling zijn natuurlijke onderdelen van het groepsproces en hebben te maken met het aftasten van grenzen.



Omgaan met groepen

Er komt bezoek en dan wil je een goede indruk maken. Een goede indruk maken begint met een goede voorbereiding. Het is daarom van belang, dat je vooraf op de hoogte gesteld wordt, als er een groep bezoekers komt en dat je voor jezelf nagaat wat je in zo'n geval met de groep te maken hebt. Vooraf moet je weten:

- wie er komen;
- met welk doel ze komen;
- uit hoeveel personen de groep bestaat;
- van wanneer tot wanneer ze blijven.

Ook moet je de naam en het telefoonnummer van een contactpersoon weten. Soms hoef je een groep alleen maar te registreren en door te sturen. Je hoeft enkel de bezoeker naar zijn naam te vragen, zodat je kunt controleren of deze op de lijst staat. Je kruist de naam aan en wijst de bezoeker de weg. Als je taak beperkt blijft tot deze acties, hoef je jezelf niet voor te stellen. Wanneer je wel met de bezoekers moet meelopen en als je meer gastheertaken hebt, stel je jezelf wel voor. Draag bijvoorbeeld een naambadge op je kleding als er een groep bezoekers komt. Dat vergroot de herkenbaarheid en het contact is daardoor persoonlijker. Grotere groepen loods je naar een ontvangstruimte, waar behalve tafels en stoelen ook bijvoorbeeld een kan koffie staat. De meesten voelen zich dan meteen thuis. Loop zelf mee, om te voorkomen dat de bezoekers op eigen houtje de zaak gaan verkennen. De ontvangstruimte, de garderobe en de toiletten zijn op dit moment relevant.

Gaat u zitten

Er zijn altijd bezoekers die te vroeg komen. Houd daar rekening mee. Zorg er bijvoorbeeld voor dat je deze bezoekers ergens netjes kunt laten plaatsnemen. Het behoort tot de taak van jou als gastheer/gastvrouw dat je zorgt dat alles schoon is. Het komt erop neer dat jij verantwoordelijk bent voor het welbevinden van de gasten. Ze moeten zich prettig en welkom voelen. En om dat te bereiken moet je zo veel kleine dingen doen, dat het lastig is daar een lijstje van aan te leggen. Alles hangt af van de situatie. Gastheerschap moet een beetje in je karakter zitten.

Draaiboeken

Wanneer je weet dat je een groep mensen moet ontvangen, zul je aan honderd dingen moeten denken. Dat kan niemand en daarom moet je jezelf op je taak voorbereiden door het maken van een draaiboek. We geven als voorbeeld een draaiboek voor een excursie.

Fig. 2.15

De baliemedewerker wordt vaak gezien als de spil van het bedrijf; het visitekaartje van het bedrijf.



Globaal draaiboek voor een excursie

Begin op tijd met de voorbereiding om de organisatie goed rond te kunnen krijgen.

Vorbereiding

Tref de volgende voorbereidingen:

- Bepaal wat op de excursie te zien moet zijn en wat de bezoekers verwachten.
- Let er bij de keuze op of de beeldvorming van de bezoekers in overeenstemming is met wat de voorlichter voor ogen staat.
- Ontvangstmogelijkheden voor bezoekers.
- Verzamel belangrijke gegevens over de gekozen objecten; bespreek de excursie-opzet en geef eventueel instructies.
- Bepaal de datum van aankomst en vertrek.
- Zet voor bezoekers aandachtspunten en bedrijfsgegevens op papier.
- Eigen voorbereiding die je als voorlichter moet treffen:
 - zaken per aandachtspunt;
 - mogelijk in te brengen vakkennis;
 - werkwijze om alles geordend te laten verlopen.
- Richt object(en) in voor de excursie.

Hoofdstappen

Neem de volgende hoofdstappen:

- Opening; aanduiding van de object(en) en aandachtspunten.
- Bezichtiging van de object(en).
- Afrondende bespreking.
- Afsluiting.

Uitvoeringstijd

De uitvoeringstijd bedraagt twee tot vier uur.

Aantal deelnemers

Het aantal deelnemers hangt af van de omstandigheden van het excursieobject. Als de groep groter is dan 20 personen, moet de groep gesplitst worden.

Uitvoering

Voer de vier hoofdstappen uit, zoals eerder genoemd.

Stap 1: Opening (10 tot 20 minuten)

Wat moet je als voorlichter doen?

- Welkom heten.
- Naam bedrijf/objecten noemen.
- Werkwijze uitleggen.
- Uitleg geven over de objecten.

Stap 2: Bezichtiging object(en) (1 tot 1,5 uur)

Wat moet je als voorlichter doen?

- Rondgang begeleiden en waken over tijdschema.
- Bezoekers laten kijken; zorgen dat iedereen alles goed kan zien.
- Toelichten en uitleg geven.
- Zorgen dat in het geheel voldoende ordening en diepgang zit.
- Zorgen dat bezoekers ook vragen kunnen stellen en opmerkingen kunnen maken.
- Vragen stellen, samenvatten; zo nodig kennis inbrengen.
- Zorgen dat per aandachtspunt/object alle belangrijke zaken boven tafel komen.

Stap 3: Afrondende discussie (20 tot 40 minuten)

Wat moet je als voorlichter doen?

- Met de groep nog eens de bekeken objecten doorpraten.
- Gelegenheid geven tot vragen stellen en/of opmerkingen maken.
- Eventueel discussie leiden.

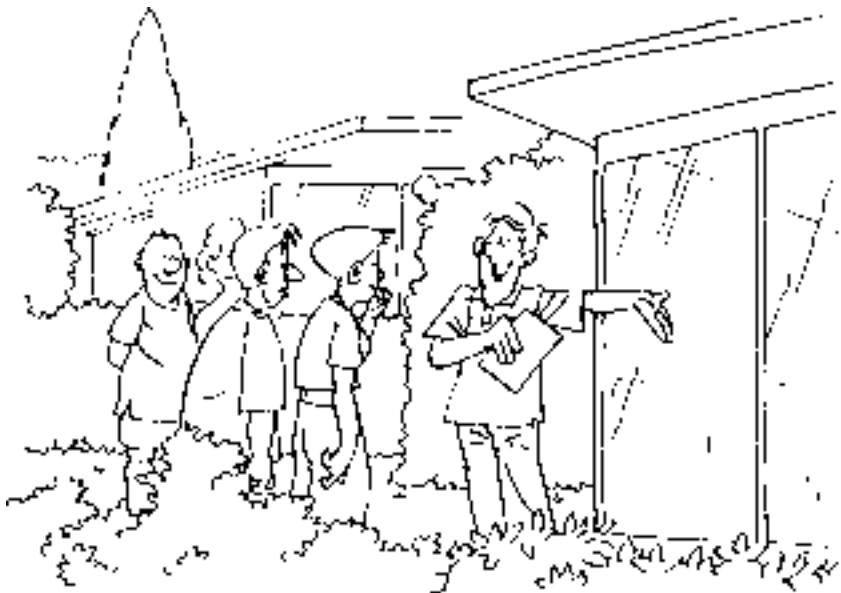
Stap 4: Afsluiting (5 tot 10 minuten)

Wat moet je als voorlichter doen?

- Conclusie op een rij zetten; een samenvatting geven.
- Bezoekers laten zeggen wat ze aan de excursie gehad hebben.
- Bezoekers bedanken en eventueel attentie overhandigen.

Fig. 2.16

*Bezoekers laten kijken;
zorgen dat iedereen alles
goed kan zien.*



Voorlichting geven

Een groep mensen ontvangen en bijvoorbeeld een excursie verzorgen vraagt voorbereiding en organisatie. Tijdens zo'n excursie zal er gepraat moeten worden. Jij als voorlichter geeft aan een groep bezoekers informatie over bijvoorbeeld het bedrijf in zijn geheel. Dat zal niet meevallen. Je zult de informatie wel in je hoofd hebben, maar hoe breng je dat over? Ook voorlichting geven vereist communicatieve vaardigheden.

Ten eerste is het belangrijk dat de voorlichter door actief te luisteren, vragen te stellen en samen te vatten de informatiebehoefte van de bezoeker goed begrijpt. De andere vaardigheden hebben betrekking op het begrijpelijk overbrengen van de voorlichting. Let op de volgende punten.

- Houd de voorlichting simpel in plaats van ingewikkeld: geen ingewikkelde woorden en zinnen.
- Zorg voor structuur: de rode draad aangeven voor je begint. En voorbereiden wat je kunt voorbereiden.
- Zorg voor bondigheid: beperk je eerst tot hoofdzaken.
- Zorg voor aantrekkelijkheid: gebruik voorbeelden en zorg voor actief tweerichtingsverkeer.

Corrigerend optreden

Wij hebben het tot nu toe gehad over de voorbereidingen voor het ontvangen van groepen. Stel je eens voor dat jij in werkelijkheid een groep gaat ontvangen op het bedrijf waar je op dat moment werkzaam bent. Deze groep bestaat uit derdejaars leerlingen van de TMR-opleiding. Zij willen graag van jou horen wat voor soort werkzaamheden jij verricht op dat bedrijf en zij willen graag het bedrijf zien. Kortom, zij zijn benieuwd op wat voor soort werkplek zij terecht kunnen komen. De groep arriveert. Het is een gezellige drukte, misschien zelfs al iets te druk. Jij vindt het wel spannend, want dit heb je nog niet zo vaak gedaan. Bovendien weet je hoe TMR-leerlingen zich kunnen gedragen. Je bent per slot van rekening zelf zo'n leerling geweest. Een herkenbare situatie: je ziet iets wat niet kan en niet mag. Wat doe je dan?

Fig. 2.17

De groep arriveert en het is een gezellige drukte. Jij vindt het spannend, want hoe zullen zij zich gedragen?



Een lesje

Je kunt als gastheer invloed uitoefenen op het gedrag van de gasten door het doorlopen van de volgende stappen.

- Stel jezelf voor en verwoord wat je ziet.
- Wijs de gast op het feit dat hij een regel overtreedt, ervan uitgaande dat de gast niet bekend was met deze regel.
- Vraag de gast of hij zich aan deze regel wil houden. (In deze fase komen vaak emoties los. Laat hem rustig deze emoties uiten en beheers je eigen emoties.)
- Leg de gast het belang van de regel uit.

-
- Probeer zakelijk te blijven als de gast:
 - zijn excuses aanbiedt;
 - kritiek heeft op de regels;
 - kritiek heeft op jou.

 - valkuilen*
 - Let op, in dit soort gevallen bestaan er *valkuilen*. Denk om de toon waarop je de gast toespreekt.
 - Niet bevelen of commanderen.
 - Niet dreigen, preken of moraliseren.
 - Maak geen kleinerende opmerkingen, zoals: 'Je bent toch geen klein ventje meer'.

Je hebt nu wat meer zicht gekregen op wat er allemaal bij komt kijken wanneer je een groep ontvangt. Het begrip 'groep' is een veelomvattend begrip. Iedere keer is de manier waarop een groep zich ontwikkelt weer anders. Dit heeft vooral te maken met diverse factoren, zoals hoe is de groep onderling, hoe functioneer jij als voorlichter of gastheer, in welke omgeving bevindt de groep zich op dat moment, wat is de motivatie van de groep, hoe zit de organisatie van bijvoorbeeld een excursie in elkaar, enzovoort.

Vragen 2.4

- a Wat is een groep?
- b Wat kan het doel zijn van een groep? Geef tien voorbeelden uit je eigen omgeving.
- c Hoe kunnen groepsleden elkaar beïnvloeden?
- d Wat moet je volgens jou van een groep weten, als je ermee te maken krijgt? Vergelijk je antwoord met dat van je klasgenoten. Neem hun aanvullingen over.
- e Wat is het verschil tussen taakdoelen en sfeerdoelen?
- f Bedenk zelf twee nieuwe voorbeelden van taakdoelen en groepsdoelen.
- g Noem enkele voorbeelden van type groepen die je in jouw werk kunt tegenkomen.
- h Geef van deze groepen ook de groepsdoelen.

2.5 Afsluiting

Communicatie op de werkvloer is en blijft een van de belangrijkste taken van een medewerker in een (recreatie)bedrijf. Je kunt veel trucjes leren en veel standaard situaties leren herkennen, maar je eigen persoonlijkheid blijft daarbij toch van groot belang. Zo zijn er diverse mogelijkheden om zogenaamde slecht-nieuwsgesprekken te voeren of op klachten in te gaan. Daarbij moet de klant of gast steeds het uitgangspunt zijn. Je zult je gesprekspartner en/of de klacht steeds serieus moeten nemen: voor de klant of gast is het een serieus probleem.

Speciale aandacht verdient het oplossen van of bemiddelen bij conflicten. Goed luisteren en de problemen helder analyseren zijn daarbij belangrijke voorwaarden. Blijf vooral kalm en blijf vooral jezelf.

Bij het omgaan met groepen speelt het speciale groepseffect nog een extra rol. Een groep kan bedreigend zijn, maar door het treffen van de juiste toon richting de 'ranghoogsten' of leiders van een groep kun je veel bereiken.

3 Leiding geven

Oriëntatie

Het ene bedrijf is het andere niet. Dat zul je merken of heb je misschien al gemerkt tijdens stages. Elk bedrijf heeft zijn eigen verdeling van personeel. Elk bedrijf heeft eigen procedures en afspraken over hoe je bepaalde situaties aanpakt. En in het ene bedrijf kun je de directeur direct aanspreken, terwijl je hem in een ander bedrijf bijna nooit ziet, laat staan een vraag kunt stellen. Kortom, geen bedrijf is hetzelfde! Wil je goed functioneren in een bedrijf, dan is het handig om inzicht te hebben in het bedrijf. Want als er bijvoorbeeld problemen zijn, wie kan je daar dan op aanspreken? Of als drie chefs jou een opdracht geven, naar wie moet je dan luisteren?

Fig. 3.1

Als iedereen jou tegelijk een opdracht geeft, wat moet je dan?



3.1 Werken in een organisatie

Je gaat voor je stage naar een klein bedrijf. Het is een familiebedrijf. Meneer en mevrouw Stolk zijn de eigenaars. Daarnaast werken er vier vaste medewerkers; een kok, de receptionist, de technische man en iemand voor het restaurant. In drukke periodes worden diverse oproepkrachten en seizoenhulpelingen ingeschakeld. Meneer Stolk is verantwoordelijk voor de technische dienst en de receptie. Mevrouw Stolk houdt zich bezig met de keuken, het restaurant en de administratie.

Het is je tweede week. Je bent in totaal al zes dagen aan het werk en je vindt het niet zo leuk meer. Althans, je vindt het werk wel heel leuk, maar je weet niet zo goed wat je moet! Want 's morgens overleg je met meneer Stolk wat je die dag gaat doen. Maar zodra hij weg is, vraagt mevrouw Stolk of je wat anders wilt doen. En ben je daarmee bezig, dan komt de kok of de receptionist weer bij je met weer een andere

opdracht. Met als gevolg dat je de hele dag andere dingen doet dan gepland en dat je de helft van je taken niet af krijgt. Wat moet je nou? Naar wie moet je nu luisteren? Gelukkig heeft meneer Stolk iets in de gaten. Hij vraagt wat er aan de hand is. Na enig aandringen van zijn kant vertelt je het hem. 'Aha!' zegt hij, 'Loop maar even mee, dan zal ik je iets uitleggen over de organisatie hier'. Ondertussen begint hij een heel verhaal over organisaties, hiërarchie en een organo..... nog wat. Je bent benieuwd!

Ieder heeft z'n eigen functie

Overal waar mensen werken, worden taken verdeeld. Zou je dat niet doen, dan heb je kans dat een iemand alles doet, of bepaalde taken gebeuren helemaal niet, of dingen worden dubbel gedaan. En dat is zonde. Helaas gebeurt dit nog wel in de praktijk. Omdat taken niet verdeeld zijn of omdat men niet weet wat een taak inhoudt.

*functie
taak*

Een bedrijf dat goed wil lopen, zorgt daarom voor een duidelijke taakverdeling. In zo'n bedrijf krijgt elke medewerker een duidelijke functie. Een *functie*, bijvoorbeeld technisch medewerker, is opgebouwd uit een of meer taken, bijvoorbeeld de *taak* groenonderhoud. Elke taak bestaat weer uit diverse werkzaamheden of activiteiten, bijvoorbeeld gras maaien. Wat een functie of een taak precies inhoudt, verschilt van bedrijf tot bedrijf. Zo zul je in het ene bedrijf wekelijks het groen onderhouden en bij een ander bedrijf doe je helemaal niets in het groen. Dat hangt dus van het bedrijf af. De manier waarop taken en functies verdeeld zijn in een bedrijf noem je de *organisatiestructuur*.

organisatiestructuur

Fig. 3.2

Overal waar mensen werken, worden taken verdeeld. Zou je dat niet doen, dan krijg je dit soort situaties.

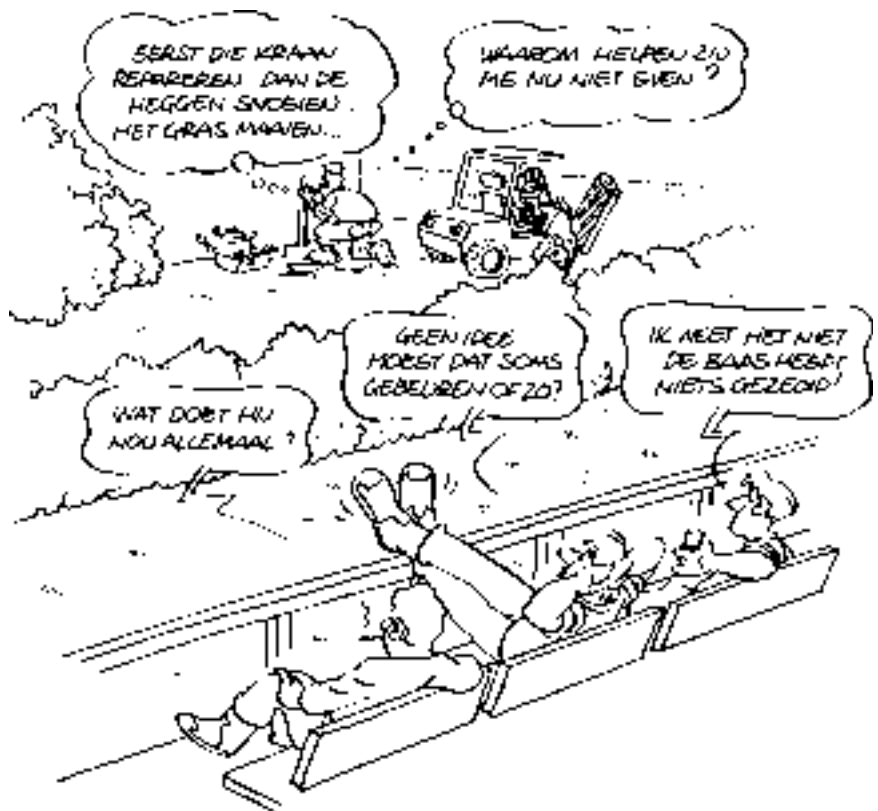


Fig. 3.3
Lijnorganisatie.

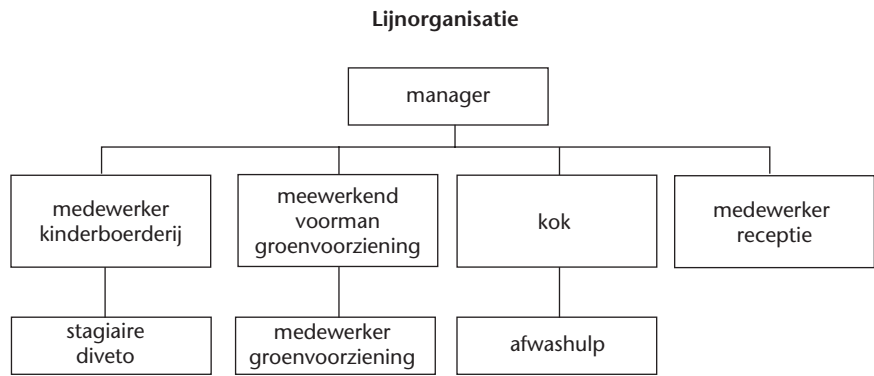
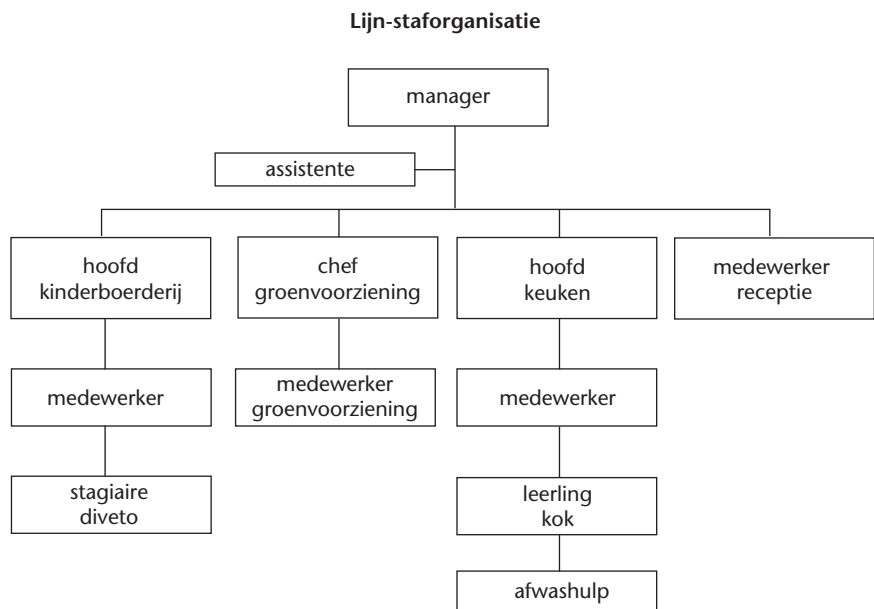


Fig. 3.4
Lijn-staforganisatie.



organogram
organisatieschema

hiërarchie

Aan het eind van deze paragraaf moet je in een schema uitwerken hoe de organisatie in elkaar zit. Zo'n schema, waarmee je de organisatiestructuur uitwerkt, heet een *organogram*, ook wel *organisatieschema* genoemd. Met een organogram krijg je snel een overzicht van de relaties tussen de medewerkers. Een organogram geeft met name aan wie aan wie leiding geeft. En dus, wie voor wie opdrachten uitvoert. Of met andere woorden, een organogram geeft de *hiërarchie* binnen een bedrijf aan.

In een organogram kun je minimaal twee soorten relaties terugvinden:

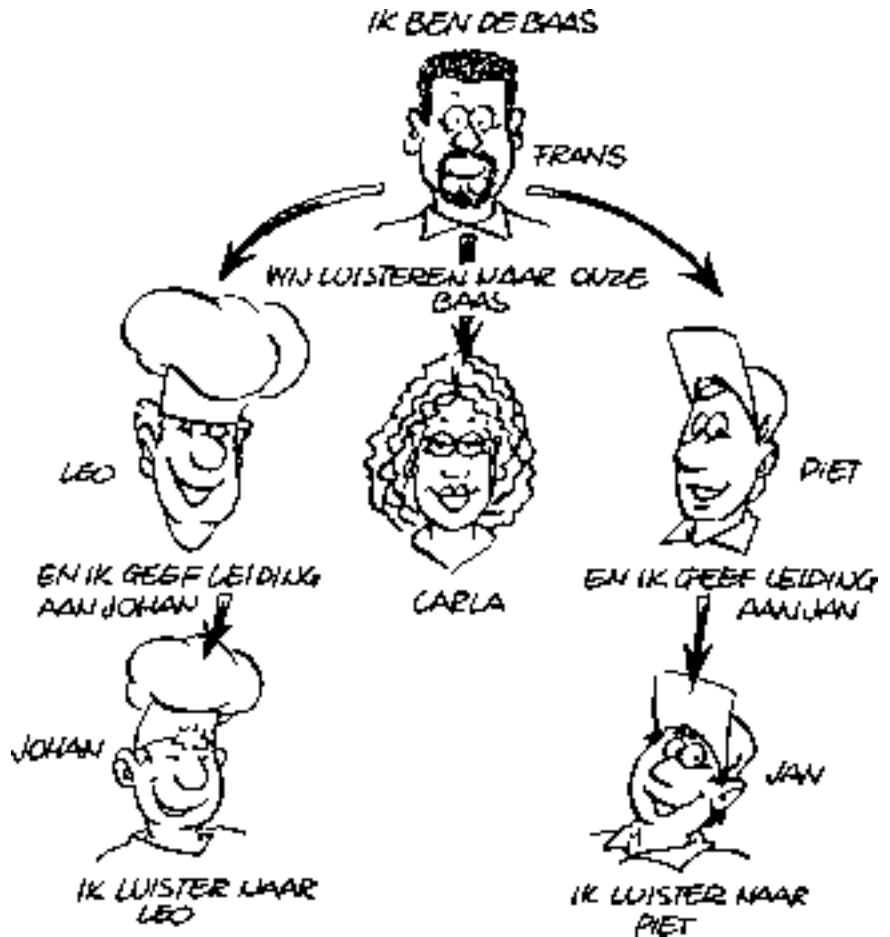
lijnrelatie

1 Lijnrelaties: Een *lijnrelatie* is een relatie tussen twee werknemers waarbij de ene leiding geeft aan de andere. Je tekent dit met een verbindingslijntje dat verticaal begint en eindigt. Jij staat als stagiaire dus 'in lijn met je baas'. Dat houdt in dat in principe alleen jouw baas opdrachten mag geven aan jou.

stafrelatie

2 Stafrelaties: In een *stafrelatie* geeft de ene werknemer advies of ondersteuning aan de andere. Bijvoorbeeld een assistent-bedrijfsleider ondersteunt de baas; personeelszaken geeft advies over het personeelsbeleid aan de directie. Een stafrelatie wordt aangegeven met een verbindingslijn die horizontaal begint en eindigt.

Fig. 3.5
Een organogram geeft de hiërarchie binnen een bedrijf aan.



Hoeveel mensen kun je aan?

directe leiding

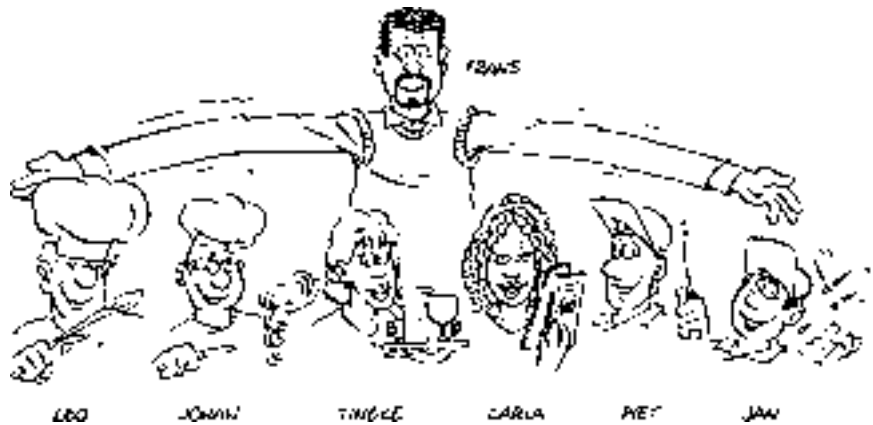
In een organisatieschema wordt gesproken over directe leiding. Met *directe leiding* wordt bedoeld de dagelijkse leiding, zonder tussenpersoon. Een directeur bijvoorbeeld, geeft direct leiding aan de bedrijfsleider. De bedrijfsleider geeft direct leiding aan het hoofd technische dienst. En zo geeft de directeur indirect leiding aan het hoofd technische dienst.

span of control

Het maximale aantal mensen aan wie je direct leiding kan geven heet spanwijdte. Dit noemen we ook wel *span of control*. Meneer Vries had eerst vier medewerkers onder zijn directe leiding. Dat werden er zes. Echter, hij merkte dat zes te veel is, dat kon hij niet aan. Je kan zeggen dat zijn spanwijdte vier of vijf mensen is. De spanwijdte is per situatie en per persoon verschillend. Hoe groot het aantal is, hangt af van verschillende zaken. Bijvoorbeeld het soort werk dat de werknemers verrichten, hoe zelfstandig ze kunnen werken, of er veel instructie en controle nodig is, de capaciteiten van de leidinggevende zelf. Spanwijdte kan dus in de loop van de tijd veranderen. Bijvoorbeeld omdat je meer ervaring opdoet met leiding geven of omdat de werknemers ingewerkt zijn en redelijk zelfstandig kunnen werken.

Fig. 3.6

Het maximale aantal mensen aan wie iemand leiding kan geven heet spanwijdte.



Dwars door alles heen

functionele relaties

Bij sommige bedrijven zie je behalve lijn- en stafrelaties ook nog *functionele relaties*. Stel, Petra is hoofd van de afdeling Personeelszaken. Zij geeft vanuit haar functie opdracht aan alle chefs om het Arbo-beleid in te voeren. Petra gaat dan dwars door het organisatieschema heen. Want gewoonlijk adviseert ze alleen de directie. Maar nu geeft ze bijvoorbeeld het hoofd van de keuken en het hoofd van de technische dienst opdracht om iets te doen. Terwijl ze niet hun leidinggevende is. Echter, het gaat hier om een opdracht over een onderwerp. Een opdracht uit naam van haar functie. Op het moment dat Petra deze opdracht geeft, is er sprake van een functionele relatie met alle hoofden. Zo'n relatie geef je aan met een verticale stippellijn en gaat meestal dwars door het hele organisatieschema heen.

Praten over het werk

Waarschijnlijk zul jij in je werk gewoon met iedereen praten die je tegenkomt. Maar je zult niet tegen iedereen hetzelfde praten en niet tegen iedereen hetzelfde vertellen. Logisch.

interne communicatie

We staan hier even stil bij alle instructies, opdrachten, verhalen of roddels over het werk die mensen aan elkaar vertellen. Het gaat dus om alle informatie over het bedrijf, het personeel en de werkzaamheden die je aan elkaar doorvertelt. Informatie die er hopelijk voor zorgt dat het bedrijf goed loopt en dat jij je werkzaamheden goed, of zelfs beter, kunt uitvoeren. Deze communicatie over het bedrijf tussen de mensen die daar werken heet de *interne communicatie*. Is de interne communicatie goed, dan zal de kwaliteit van je werk en van het hele bedrijf ook goed zijn. Is de interne communicatie slecht, dan gaat het mis. Je hebt het zelf gezien bij de familie Stolk. Met als gevolg dat jij niet meer weet wat je moet doen, geen enkele taak afmaakt en tot slot het plezier in je werk verliest. Zonde!

formele communicatie

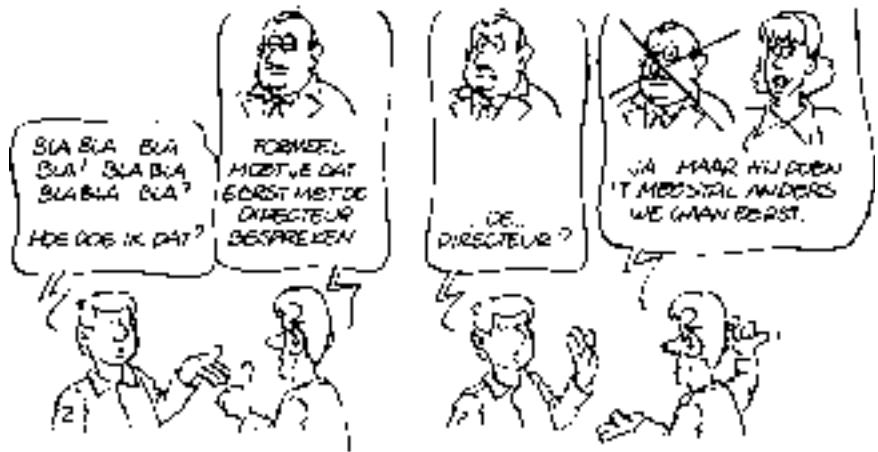
Bij interne communicatie kun je een onderscheid maken tussen formele en informele communicatie. Er is sprake van *formele communicatie*, als informatie via de officiële wegen en lijnen loopt. En met officiële lijnen wordt bedoeld zoals in het organogram staat of zoals de procedures aangeven.

informele communicatie

Bij *informele communicatie* ga je buiten de officiële lijnen en procedures om. Het gaat hierbij vaak om het uitwisselen van nieuwtjes, roddelen enzovoort. Je noemt dit ook wel het geruchtencircuit.

Fig. 3.7

In elk bedrijf heb je te maken met formele en informele communicatielijnen.



Bijvoorbeeld, je hebt nu met meneer Stolk gesproken over je problemen. Dit is zoals het hoort; als werknemer hoor je je problemen eerst met je directe baas te bespreken en volgens het organogram is hij je baas. Hier is dus sprake van formele communicatie. Maar je had je problemen ook met de receptionist kunnen bespreken. Je had kunnen zeggen dat die meneer en mevrouw Stolk nooit van elkaar weten wat de ander wil of dat je gek wordt van al die mensen die steeds aan je mouw trekken. Dit is informele communicatie.

Informele communicatie kan een negatieve invloed hebben op de sfeer in een bedrijf. Met name als iemand heel negatief zit te roddelen over de directie of een andere leidinggevende. Maar soms is informele communicatie heel handig. Stel dat meneer Stolk deze ochtend niet aanwezig is. Jij zou klein onderhoud plegen aan de bungalows, maar hij is vergeten om te vertellen wat dat onderhoud precies inhoudt. Officieel vertelt meneer Stolk je wat je moet doen, maar nu ga je naar de receptie en vraagt of zij een overzicht willen geven van alle storingen. Je kan dan toch aan het werk. Het moeilijke van informele communicatie is dat je als nieuwe werknemer niet precies weet hoe het informele circuit loopt. Dat moet je in de loop van de tijd zelf uitvinden. Maar je hebt wel kans dat je in de tussentijd een keer je neus stoot. Omdat je bijvoorbeeld denkt iets via de officiële lijnen te regelen terwijl men dat altijd informeel regelt, 'omdat de baas dat eigenlijk niet mag weten'. Goed communiceren met je collega's is dus van belang om te achterhalen 'hoe ze het hier doen'.

Als je iets moet overleggen met een ander

Stel, je wilt graag een dagje vrij hebben. Maar je weet eigenlijk niet zo goed hoe het systeem van vrije dagen werkt. Je gaat eerst eens bij een andere stagiaire, die in de keuken staat, vragen hoe hij dat doet. Die zegt alleen te weten hoe ze het in de keuken regelen. Dan maar naar een collega van de technische dienst. Hij legt uit hoe het werkt als je al een paar jaar in dienst bent. Tja, dat geldt nog niet voor jou. Misschien weet personeelszaken het wel? Daar leggen ze uit hoe het werkt en vertellen ze dat je met je begeleider moet overleggen. Dus, op naar je begeleider om een dagje vrij te regelen. Zo heb je intussen met heel wat mensen gepraat. Maar had dat ook sneller gekund?

In bovenstaand voorbeeld heb je gebruik gemaakt van enkele communicatielijnen die in elk bedrijf voorkomen. Namelijk:

- horizontale communicatielijnen;
- verticale communicatielijnen;
- diagonale communicatielijnen.

Het is goed om te weten hoe deze lijnen lopen, want voor elk probleem loop je via een andere lijn. En als je weet bij wie je moet aankloppen met een bepaalde vraag, bespaart je dat tijd!

Horizontale communicatie

Zodra je met je collega's overlegt over het werk, is er sprake van horizontale communicatie. Zou je naar het organogram kijken, dan is het praten met iedereen die op dezelfde hoogte zit horizontale communicatie. Met een andere stagiaire overleggen is voor jou horizontale communicatie. Mits dat overleg over het werk gaat en een goede bijdrage levert aan jullie werk. Meestal gaat dit om situaties waarbij je met elkaar moet samenwerken of waarbij je samen een onderdeel van een bepaalde activiteit moet verzorgen. Bijvoorbeeld als je met de stagiaire op de receptie afspreekt dat zij alle steringen die via de schoonmakers binnenkomen, opschrijft en uiterlijk 12.00 uur in jouw postbakje legt. Dan zorg jij ervoor dat er voor 15.00 uur iets mee gedaan is.

Verticale communicatie

top-down communicatie

Verticale communicatie kan twee kanten opgaan. De baas kan jou een opdracht geven of instructie geven. Dit is *top-down communicatie*. Maar het kan ook zijn dat jij je baas iets vraagt over het werk of dat jij aangeeft dat bepaalde zaken niet goed lopen. Of dat er in een bungalow iets kapot is waar snel een loodgieter bij moet komen. Nu gaat de informatie van beneden naar boven, zoals dat zo mooi heet. Dit noem je *bottom-up communicatie*. Bottom-up communicatie is vaak belangrijk voor een bedrijf. Werknemers weten wat er gebeurt op de werkvloer. Zij hebben het snel door als dingen niet goed lopen. De directie kan dat niet altijd zien. Zouden de werknemers hier nooit iets over vertellen, dan kan de directie het ook niet veranderen of verbeteren. Helaas is niet iedere leidinggevende even blij met deze informatie. De ene zal jou stimuleren om zo veel mogelijk mee te denken, terwijl een ander jouw mening juist helemaal niet op prijs stelt. Zodra je zelf mensen begeleidt of leiding geeft, moet je proberen hier wel voor open te staan.

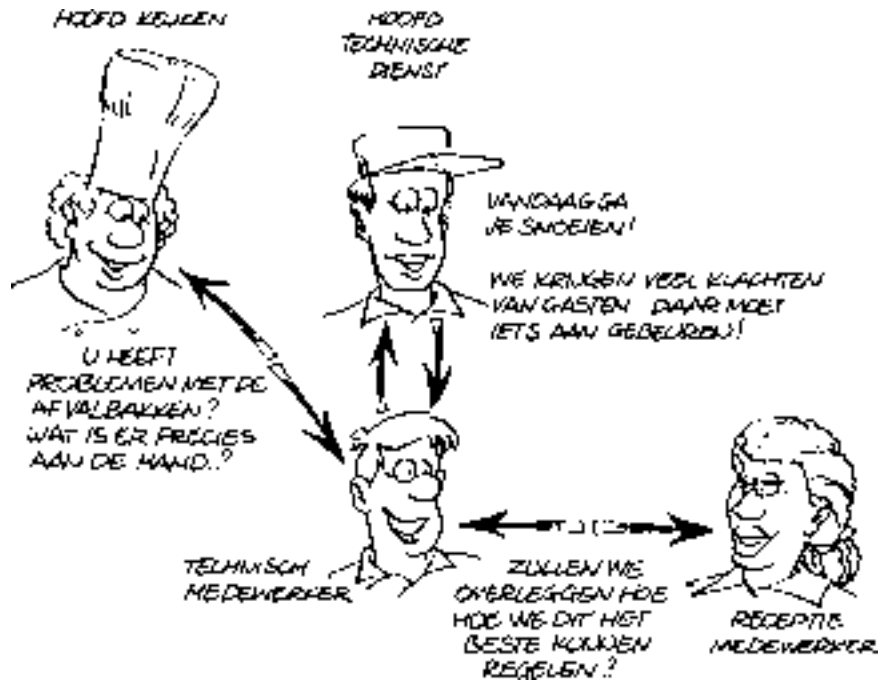
bottom-up communicatie

Diagonale communicatie

Stel, het bedrijf gaat een groot feest voor de vaste gasten organiseren. Alle medewerkers gaan meehelpen en jij zult de verlichting tijdens de voorstelling verzorgen. Je praat daarvoor met de directeur om te horen hoe laat hij begint met zijn openingspraatje. Vervolgens ga je naar de PR-medewerker om te vragen welke stukjes wanneer komen. De keuken vertelt wat voor kleur verlichting ze willen enzovoort. Hier is duidelijk sprake van diagonale communicatie; je praat met diverse medewerkers van verschillende niveaus en afdelingen.

Fig. 3.8

Tijdens je werk zul je zowel horizontaal, verticaal als diagonaal door de organisatie heen met andere medewerkers over het werk overleggen. En met iedereen bespreek je iets anders.



Terug naar de vrije dagen

Terug naar het eerste voorbeeld over de vrije dagen. Had dat sneller gekund? Ja. In het voorbeeld informeerde je via het informele circuit over de vrije dagen. Eerst de stagiaire van de kok. Maar deze gaat hier niet over. Toen je collega, maar deze gaat hier ook niet over. Personeelszaken weet wel hoe het werkt, maar je baas weet het ook. Je had het gewoon eerst aan hem kunnen vragen. En had hij het niet geweten, dan had je alsnog naar personeelszaken kunnen gaan. Had je dus direct het formele circuit gevolgd, dan had je veel sneller antwoord gehad. In situaties waarbij je baas niet zo makkelijk is of echt niets weet van dit soort zaken, zal het informele circuit waarschijnlijk wel beter werken. Echter, je baas had zich gepasseerd kunnen voelen als hij hoorde dat je eerst al overal deze vraag had gesteld.

Denk dus na over hoe je door de organisatie heen beweegt. Er is niet een antwoord hoe je zoiets het beste kunt oplossen. Elke situatie is anders. Maar wees je er wel heel goed van bewust dat je formele en informele lijnen in een organisatie hebt en denk erover na hoe deze lijnen lopen, welke het snelste resultaat geeft en hoe je ze zelf kunt benutten zonder een ander voor het hoofd te stoten. Zoiets moet je door de jaren heen leren.

Van intercom tot mededelingenbord

We hebben steeds voorbeelden gebruikt waarbij gepraat werd. Maar er zijn natuurlijk nog veel meer manieren om met elkaar te communiceren. Zoals je interne communicatielijnen hebt, zo heb je ook *interne communicatiemiddelen*, bijvoorbeeld een intercom of mededelingenbord.

interne communicatiemiddelen

Vragen 3.1

- In hoofdstuk 1 bestond het bedrijf waar jij werkte uit vier personen. Maak hiervan een organogram.

-
- b Inmiddels heeft er in twaalf jaar een fikse uitbreiding van het personeelsbestand plaatsgevonden. Wat is er allemaal gebeurd?
- Jouw functie is inmiddels veranderd; jij bent chef van de kinderboerderij en jij geeft leiding aan een medewerker en begeleidt twee stagiaires. Jouw oude collega is chef groenvoorzieningen geworden.
 - De keuken en de schoonmaak waren eerst uitbesteed, maar vallen nu binnen de eigen organisatie. Hieronder vallen: een hoofd hoteldienst, tevens chef-kok; twee zelfstandig werkende koks; een chef restaurant; vier horecamedewerkers; twee afwashedulpen en vijf huishoudelijke medewerksters.
 - De directeur heeft een bedrijfsleider aangetrokken.
 - Er zijn verder nog bijgekomen: een hoofd boekhouding; een personeelsfunctionaris; drie medewerkers voor de infobalie; een hoofd technische dienst die tevens hoofd is van de groenvoorzieningen en de kinderboerderij; twee medewerkers groenvoorziening en een medewerker technische dienst.

Maak hiervan een nieuw organogram.

- c Verklaar de volgende termen:
- functie;
 - taak;
 - organisatiestructuur;
 - organogram;
 - hiërarchie;
 - lijnrelatie;
 - stafrelatie;
 - directe leiding;
 - indirecte leiding;
 - spanwijdte;
 - formele communicatie;
 - informele communicatie;
 - interne communicatie;
 - bottom-up communicatie;
 - top-down communicatie.

3.2 Werken aan een taak

Je hebt gezien dat elke medewerker van een recreatiebedrijf bepaalde taken krijgt toegewezen. Dan weet iedereen wat hij moet doen en kunnen de werkzaamheden soepel verlopen. Bij de functie technisch medewerker horen heel uiteenlopende taken, zoals snoeien en maaien, dakgoten controleren en de bestrating repareren. Maar ook wordt van jou verwacht dat je gasten helpt en altijd vriendelijk tegen hen bent.

Jouw verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen een bedrijf

Recreatiepark De Vossenkamp is een middelgroot vakantiepark met veel faciliteiten. Het is vooral bedoeld voor gezinnen met kleine kinderen, die hier in een heerlijk rustige omgeving kunnen genieten van zwemmen, zonnebaden en wandelen. Een speeltuin en een kinderboerderij zijn ook aanwezig. Voor de opgroeiende jeugd zijn er weinig

attracties, maar toch is de vraag naar huisjes zo groot dat de eigenaar, meneer De Jong, aan uitbreiden denkt. Hij overlegt met zijn vrouw wat de voordelen en de nadelen hiervan zijn. Tot nu toe kan hij het leidinggeven aan zijn personeel nog alleen aan, maar als zijn bedrijf groter wordt, kan hij dat niet meer. Hij zal dan een deel van zijn leidinggevende taken aan iemand anders moeten overdragen. Hij zegt tegen zijn vrouw: Zou ik die verantwoordelijkheid aan Jacobs durven geven? Misschien wel, als ik hem inzet als hoofd van de technische dienst. Van die zaken weet hij veel meer af dan ik. Als ik hem dan de bevoegdheid geef om zelf in te grijpen als er iets verkeerd gaat, kan hij het waarschijnlijk wel aan.'

Als een klein recreatiebedrijf groter wordt, worden sommige taken zo omvangrijk dat er meer mensen nodig zijn om ze te kunnen uitvoeren. Deze taken moeten dan goed over de verschillende functionarissen worden verdeeld. Een functionaris is een medewerker die een vastgesteld takenpakket en dus een bepaalde functie heeft. Als het bedrijf zo groot wordt dat de werkzaamheden van de chef te veel van zijn tijd in beslag nemen, kan deze een deel van zijn taken overdragen aan de medewerkers aan wie hij leiding geeft. Dit noemen we *delegeren*. Ook werkzaamheden die te specialistisch zijn en waarvoor de chef de nodige vakkennis mist, kan hij aan zijn ondergeschikten delegeren.

Een voorbeeld

Jouw chef vraagt je in het vroege voorjaar om erop toe te zien dat alle dieren op de kinderboerderij die aan het broeden zijn of moeten jongen, goed verzorgd worden. Zelf heeft hij het zo druk dat hij zijn aandacht aan dringender zaken moet besteden. Daarom heeft hij besloten dit onderdeel van zijn taken aan jou over te dragen. Hij weet dat jij de kennis hebt om deze dieren, onder andere schapen, geiten, konijnen, hamsters, kippen, eenden enzovoort in deze tijd een goede verzorging te geven. Kennelijk heeft de architect van het recreatieterrein een grote voorkeur voor jonge dieren. Er is namelijk een groot terrein met diverse weiden en een goed geoutilleerde stal beschikbaar voor de kinderboerderij. Je ziet dat je het in je eentje nooit zult redden. Gelukkig heeft je chef je ook de bevoegdheid gegeven collega's te vragen je hierbij te helpen.

Verantwoordelijkheden en bevoegdheden

Als dierverzorger heb je binnen het recreatiebedrijf bepaalde taken gekregen. De werkzaamheden die je moet verrichten, zijn nu jouw *verantwoordelijkheden* en daarom wil je ze goed uitvoeren. Om dat te kunnen doen heb je van je chef ook *bevoegdheden* gekregen. De taken die je moet verrichten, zijn dus je verantwoordelijkheden. Je bevoegdheden zorgen ervoor dat je deze taken ook kunt uitvoeren.

Wel verantwoordelijk, maar niet bevoegd?

Omdat jouw chef de eindverantwoordelijke is voor de taken die jij uitvoert, moet hij de bevoegdheid hebben om in te grijpen als hij merkt dat de zaken fout gaan. Als het nodig is, zal je chef je ook helpen als je daarom vraagt. Om zijn functie goed te kunnen vervullen, zal hij dus een goede opleiding moeten hebben en de nodige bevoegdheden. Toch komt het in organisaties vaker voor dat mensen wel de

verantwoordelijkheden krijgen, maar niet de daarbij horende bevoegdheden. Taak, verantwoordelijkheid en bevoegdheid zijn dan niet op elkaar afgestemd.

Voorwaarden voor goed functioneren

voorwaarden voor het goed functioneren van een organisatie

Bij een organisatie kunnen nog meer dingen mis gaan. Daarom zijn er *voorwaarden voor het goed functioneren van een organisatie* opgesteld. De belangrijkste hiervan voor jou zijn de volgende:

- 1 Degene die een taak verricht is daarvoor verantwoordelijk.
- 2 Als de opgedragen taak bepaalde bevoegdheden vereist, moeten deze bevoegdheden worden verstrekt.
- 3 De taak, de verantwoordelijkheden en de bevoegdheden moeten met elkaar in overeenstemming zijn.
- 4 Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden moeten duidelijk omschreven zijn.
- 5 Dezelfde verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor dezelfde taak moeten aan niet meer dan een functionaris worden verleend.
- 6 Bij het delegeren van taken blijft degene die delegeert, altijd de verantwoordelijkheid dragen.
- 7 Controlerende functionarissen moeten kunnen rekenen op de loyale medewerking van degenen die gecontroleerd worden.
- 8 Ondergeschikten worden bij tekortkomingen in de vervulling van hun taak in eerste instantie alleen door hun directe chef aangesproken.

Voorbeeld

Voorwaarde 6: Bij het delegeren van taken blijft degene die delegeert, altijd de verantwoordelijkheid dragen.

Dit betekent dat de chef wel een taak aan een ondergeschikte kan overdragen, maar dat hij daarmee niet van die taak af is. De chef zelf is er verantwoordelijk voor dat hij de goede mensen kiest om de taak over te nemen. Als de taak dus niet goed wordt uitgevoerd, kan de chef dat niet alleen zijn medewerkers verwijten.

Als de chef taken delegeert, maar ze niet goed overdraagt, gaat het mis als de verantwoordelijke medewerker de taken niet goed afhandelt. De chef verschuilt zich dan achter de bewering dat hij de taak toch heeft overgedragen. Maar als hij de taken niet goed heeft overgedragen, kunnen ze ook niet goed worden uitgevoerd.

Een goede bedrijfsstructuur

Je hebt gezien hoe belangrijk het voor een organisatie is dat er een goede structuur is. Toen bij een bedrijf waarin alles ongeordend verliep, de bedrijfsstructuur was veranderd, kon iedereen daar veel beter functioneren. Als een bedrijf geen goede structuur heeft, doet iedereen wat hij het beste vindt en wordt het een rommeltje. En dat kost geld! Sommige dingen worden dubbel gedaan en andere helemaal niet. Zo komt een bedrijf gauw in de verliezen terecht. Een bedrijf heeft echter als *doel* om te blijven *voortbestaan*. Normaal gesproken wil een bedrijf dus winst maken. Toch zijn er ook organisaties zoals gemeenten en scholen, die niet gericht zijn op het maken van winst. Maar ook die zullen efficiënt moeten werken, omdat ze hun kosten moeten dekken.

doel voortbestaan

Groepstaken binnen de bedrijfscultuur

Je hebt als diervorzorger de sfeer geproefd binnen een groot recreatiebedrijf en een wat kleiner familiebedrijf. Het was prettig werken bij het grote park. Iedereen liep doelgericht rond. De organisatie van de werkzaamheden was perfect. Je wist altijd wat je moest doen. In het werkoverleg kon je zelf ideeën naar voren brengen, die soms ook werden uitgevoerd. Je hebt zelfs een pluimpje gekregen van je directe chef. Bij het kleine familiebedrijf liep alles niet zo gesmeerd, maar toch vond je het daar diep in je hart leuker. Je kende alle collega's en maakte een praatje met iedereen. Er werd veel gelachen. Je voelde je er thuis. En och, na wat heen-en-weer gepraat met je chef leverden de werkzaamheden ook geen moeilijkheden meer op.

cultuur Behalve de structuur die het reilen en zeilen beïnvloedt, is binnen een organisatie ook een bepaalde *cultuur* voelbaar en zichtbaar. Je zou deze kunnen omschrijven als 'de manier waarop mensen met elkaar werken'. In sommige bedrijven is die heel ontspannen, in andere bedrijven hangt een serieuze sfeer. De manier waarop de werknemers in een bedrijf zich gedragen, hangt af van de vraag wat de meeste mensen die er werken, belangrijk vinden. Stellen ze collegialiteit op prijs of zijn ze meer gericht op presteren? Gaan de leidinggevendenden en de andere medewerkers ongedwongen met elkaar om? De normen en waarden van de werknemers spelen daarbij een belangrijke rol. In de onderwijseenheid 'Omgaan met gasten' heb je met deze begrippen kennisgemaakt.

Bedrijfscultuur

vaste, regelmatige gedrag Bij de bedrijfscultuur gaat het hoofdzakelijk om het *vaste, regelmatige gedrag* van de medewerkers binnen een bedrijf. Het is de manier waarop mensen binnen een bedrijf handelen en de zaken regelen. Hoe ze met elkaar omgaan en hoe ze hun werk aanpakken. Maar ook de stijl van leidinggeven door de chef en de wijze waarop de directie met de ondernemingsraad omgaat horen tot de bedrijfscultuur. We kijken dus naar de cultuur zoals deze in een bedrijf is, niet zoals zij zou moeten zijn.

Centrale kenmerken van een organisatiecultuur

Het gaat over (aangeleerd) menselijk gedrag.

Dit gedrag wordt grotendeels overgenomen of geleerd van personen die normen overdragen, zoals leidinggevendenden.

Het bestaat uit een geheel van afzonderlijke gedragingen.

Het heeft betrekking op het gedrag van mensen als leden van een groep.

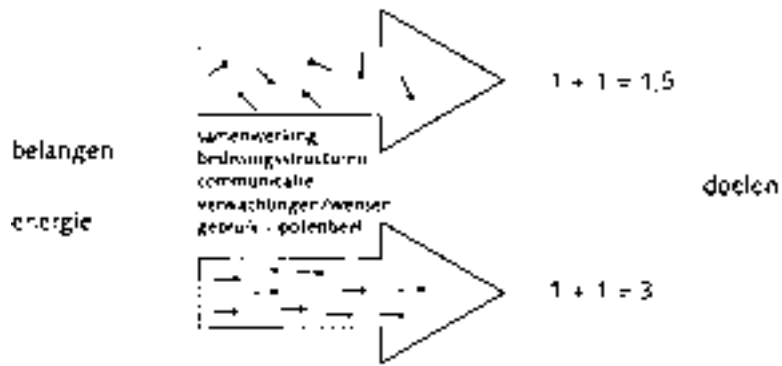
Organisatiestructuur en organisatiecultuur

samenhang, organisatie-structuur, -cultuur

De *samenhang* tussen *organisatiestructuur* en *organisatiecultuur* komt duidelijk naar voren in figuur 3.9.

Fig. 3.9

De meerwaarde van een evenwicht tussen cultuur en structuur van een organisatie.



De pijl die $1 + 1 = 1,5$ symboliseert, geeft een organisatie weer waarin niemand dezelfde kant op kijkt door het ontbreken van een vastomlijnde en eenduidige structuur en een gebrek aan goede communicatie. 'De neuzen staan niet dezelfde kant op'. In dit bedrijf zoekt iedereen zijn eigen weg, iedereen stelt zijn eigen doelen, en dat kan alle kanten op gaan. Je hebt dat gezien bij de familie Stolk. Een dergelijke organisatie kun je dan ook zien als een arena: winst voor de een is verlies voor de ander. Je werkt bijvoorbeeld in een middelgroot vakantiepark waar de organisatie niet goed geregeld is. In het werkoverleg hebben jullie besloten welke werkzaamheden worden aangepakt (het doel). Ook hebben jullie afspraken gemaakt over de manier waarop dat moet gebeuren (het middengedeelte van de pijlen). Na een paar weken kom je tot de ontdekking dat veel medewerkers hun taken op eigen houtje zijn gaan invullen en uitvoeren. Daar blijkt dan geen enkele consequentie aan vast te zitten. Het gevolg hiervan is waarschijnlijk dat iedereen zijn eigen doelen blijft nastreven en dat er vervolgens veel zal worden gediscussieerd over procedures en verschillen in opvatting over wat er gedaan moet worden. Veel tijd zal worden verspild aan het praten over de werkzaamheden, terwijl de werkzaamheden zelf traag verlopen door een slechte organisatie.

Heel anders ziet het eruit in een bedrijf dat wordt getypeerd door de tweede pijl, die $1 + 1 = 3$ symboliseert. Deze vergelijking geeft aan dat bedrijven die de energie van mensen doeltreffend benutten, een meerwaarde krijgen die de organisatie versterkt.

synergie

We noemen dit *synergie*. Dit effect kan worden bereikt door:

- samenwerking;
- beslissingsstructuren die gebaseerd zijn op de belangen en de energie van alle mensen;
- een bindende kracht tussen de mensen in het bedrijf.

In deze bedrijven is werken leuk. Snel en creatief wordt hier gedaan waar werkelijk behoefte aan is. Dat werkt stimulerend.

Een verschil van opvatting

In een bedrijf gebeuren vaak dingen die niet volgens de regels verlopen. Lees de volgende situatie door en ga in gedachten na of zoiets binnen jouw bedrijf ooit is voorgevallen.

Tijdens het werkoverleg roept Geerlings, het hoofd van de technische dienst, het sectiehoofd Peters ter verantwoording. De sectie waarover Peters de leiding heeft, heeft het beheer over de opstallen. Peters heeft jou en twee andere medewerkers zonder medeweten van Geerlings een paar avonden laten overwerken, omdat er wat spoedklussen moesten worden opgeknapt. De zomervakantie staat voor de deur en dat betekent dat geen enkele bungalow leeg blijft staan. Alle huisjes moeten dus pico bello in orde zijn. Ook aan de bestrating moest hier en daar nog wat worden gedaan. Geerlings vond dat de beslissing om mensen hiervoor over te laten werken, door hemzelf had moeten worden genomen en dat Peters dat niet op eigen houtje had mogen doen. Peters had even naar hem toe moeten komen om hem het probleem voor te leggen. Volgens de bestaande functiebeschrijving behoort de beslissing inderdaad tot de bevoegdheden van Geerlings.

Peters neemt hem de berisping zeer kwalijk. Hij vindt dat hij deze beslissing best mocht nemen en door tijdgebrek ook moest nemen.

Als de zaak hoog dreigt op te lopen, besluit Geerlings de zaak voorlopig te laten rusten. Peters is een uitstekende kracht en heel populair bij zijn collega's. In feite weet Geerlings maar half wat zich op de werkvloer afspeelt, omdat hij zich de laatste tijd veel met andere zaken binnen het bedrijf bezig heeft moeten houden. Peters heeft zijn afwezigheid al die tijd goed opgevangen. Gelukkig heeft hijzelf door zijn tamelijk autoritaire manier van leiding geven ook nog aardig wat invloed. Maar toch zit het hem niet lekker. Volgens de richtlijnen van de directie hoort het tot zijn taken om te zorgen voor een doelmatige organisatie van de werkvloer, zowel wat de functie-indeling betreft als de te volgen procedures en werkmethoden. Hij besluit zijn aanzien in het bedrijf en de greep op zijn ondergeschikten te verhogen door Peters mede te delen dat hij voortaan alle beslissingen aan hem moet overlaten.

Doel, structuur en cultuur

Het doel, de structuur en de cultuur van een bedrijf beïnvloeden elkaar. In een bedrijf dat winst wil maken, zullen de werknemers zich eerder prestatiegericht gedragen dan in een organisatie die er voornamelijk is om de belangen van burgers te behartigen. Het doel van het bedrijf beïnvloedt dan de cultuur. Ook de structuur kan de bedrijfscultuur beïnvloeden. Als een bedrijf weinig chefs heeft, zullen de chef en zijn medewerkers eerder informeel met elkaar omgaan en elkaar bij de voornaam noemen. Maar het kan er ook toe leiden dat de werknemers met de pet naar hun werk gooien.

Groepsprocessen

groepsprocessen

Je begint nu te begrijpen wat een bedrijfscultuur is. Maar hoe ontstaat deze cultuur eigenlijk? Binnen het bedrijf werken mensen samen in groepen. In deze groepen gebeurt van alles. Mensen die tot een groep behoren, beïnvloeden elkaar. Deze gebeurtenissen noem je *groepsprocessen*. Groepsprocessen beïnvloeden ook de cultuur van het bedrijf. Langzamerhand verandert zo de bedrijfscultuur. Er zijn een paar belangrijke situaties die vaak in een groep voorkomen, zoals: de eerste keer dat een groep bij elkaar is, de komst van een nieuweling binnen een bestaande groep en het vertrek van de leider van de groep. Op zulke momenten gebeurt er van alles in de groep. Zelfs mensen die al lang in de groep zitten, zijn soms verrast door het proces dat dan in de groep plaatsvindt.

Communicatie en interactie

Mensen spelen vaak een bepaalde rol in een groep. Sommigen kiezen de rol van leider, anderen lopen altijd de meerderheid na, weer anderen willen de lachers op hun hand hebben. Door de rol die ze hebben uitgezocht, gedragen ze zich op een bepaalde manier. Dat kan vriendschappelijk zijn, vijandig, neutraal of afstandelijk. Dit sociale gedrag komt tot uitdrukking in hun onderlinge communicatie en interactie. De leden van een groep communiceren met elkaar. Ze geven elkaar informatie door.

communicatie

Communicatie heeft te maken met gevoelens, gedachten en ambities. Het is een proces tussen personen dat gedeeltelijk onzichtbaar is.

interactie

Interactie bestaat uit handelingen en activiteiten ten opzichte van elkaar: je werkt met iemand samen, je probeert hem juist te vermijden of je schudt hem hartelijk de hand. Interactie en communicatie beïnvloeden elkaar. Je hebt geleerd om eerbied te hebben voor gezag. Omdat je chef hiërarchisch boven je staat, ken je hem een bepaald gezag toe. Dat heeft tot gevolg dat je hem anders benadert dan zo maar een collega.

Groepstaken

De meeste groepen hebben een taak. Deze taak kan door iemand anders zijn opgelegd, of de groep heeft hem aan zichzelf opgelegd. Bij de uitvoering van de taak spelen zich groepsprocessen af. Meestal zal de groep binnen een bepaalde tijd klaar moeten zijn met de taak. Dat zorgt meteen voor het eerste probleem: hoe krijg je binnen de tijd die je hebt een zo goed mogelijk resultaat? Om de opdracht uit te voeren moet de groep een aantal activiteiten verrichten die rechtstreeks verband houden met de taak. Deze activiteiten noemen we *taakfuncties*. Voorbeelden hiervan zijn:

taakfuncties

- de doelstelling verduidelijken;
- voorstellen doen over de manier waarop aan een taak zal worden gewerkt;
- inventarisatie van meningen;
- bewaken van de vorderingen;
- de tijd in de gaten houden;
- het signaleren van problemen.

Om de taak te kunnen volbrengen, moet de groep bij elkaar blijven en op een goede manier met elkaar omgaan. De groepsleden hebben dus ook de opdracht om zodanige relaties met elkaar te onderhouden dat de taak niet in gevaar komt. Dit noemen we

groepsfuncties

groepsfuncties. Voorbeelden hiervan zijn:

- aandacht hebben voor elkaar;
- naar elkaar luisteren;
- conflicten oplossen;
- samenwerkingsproblemen signaleren en oplossen;
- elkaar stimuleren.

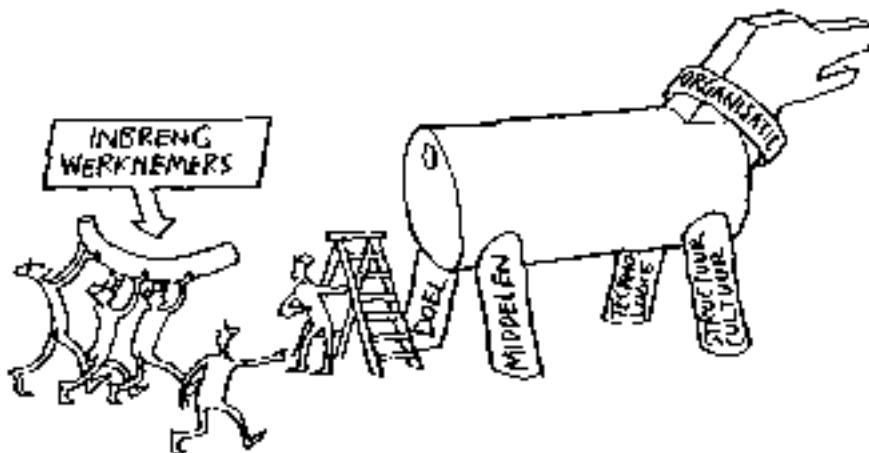
De inbreng van de werknemer

Je hebt bij de beschrijving van de bedrijfscultuur gezien dat de leiders van een groep normen en waarden overdragen. Dat betekent dat de leider in een groep vooroploopt. Maar ook deze leider weet niet alles. Daarom zal een goede leider altijd naar zijn werknemers luisteren. Daarna beslist hij wat hij met de verkregen informatie zal doen. Hij kan zijn ondergeschikten inbreng geven in het beleid via werkoverleg. In de meeste

ondernemingsraad

bedrijven is dat al een gewoonte op basis van vrijwilligheid. Tot een andere vorm van medezeggenschap is de leiding van een bedrijf verplicht, namelijk die via de *ondernemingsraad* (OR). Volgens de Wet op de Ondernemingsraad is elk bedrijf met meer dan 35 werknemers verplicht een OR te benoemen.

Fig. 3.10
De inbreng van de werknemer.



Werkoverleg

werkoverleg

Een bespreking heet *werkoverleg*, als het een planmatige, regelmatig terugkerende bespreking is over het werk, de werkorganisatie en de werkomstandigheden. Dit overleg vindt altijd plaats tussen een chef en (enkele van) zijn medewerkers. Daarbij is het heel belangrijk dat beide partijen naar elkaar luisteren. De leidinggevende zal zich (gedeeltelijk) laten leiden door de mening van zijn werknemers, als hij besluiten neemt over het werk en de werkomstandigheden. Maar ook de werknemers kunnen zich laten beïnvloeden door de chef.

bottom-up benadering

De nadruk bij het *werkoverleg* ligt echter op het doorgeven van informatie door mensen van de werkvloer aan hun leidinggevenden. Van onderen naar boven. Dit heet de *bottom-up benadering*. Bij het dagelijkse contact tussen de chef en zijn medewerkers gaat het meestal om eenzijdig gerichte communicatie van boven naar beneden. De chef geeft informatie en beslissingen door en verwacht dat zijn werknemers deze voor kennisgeving aannemen en zijn opdrachten uitvoeren. Dit heet de *top-down benadering*.

top-down benadering

Inhoud van het werkoverleg

Er zijn vier soorten onderwerpen die tijdens een *werkoverleg* naar voren kunnen komen:

structuur

- 1 onderwerpen die verband houden met de *structuur* van het werk, bijvoorbeeld:
 - onderlinge taakverdeling;
 - werkplanning;
 - werkmethoden;
 - aanschaf of onderhoud van machines en gereedschappen;

taakstelling

- 2 onderwerpen met betrekking tot de *taakstelling* vanuit het werk, bijvoorbeeld:
 - budget;
 - kwaliteitsnormen;
 - kosten;

<i>sociale beleid</i> <i>sociale verhoudingen</i>	3	<p>onderwerpen met betrekking tot het <i>sociale beleid</i> en de <i>sociale verhoudingen</i>, zoals:</p> <ul style="list-style-type: none"> • personeelsbezetting; • ziektedruk, verloop- en verzuimcijfers; • werving en selectie; • opleiding, vorming, training; • (personeels)beoordelingssysteem; • informatie en communicatie; • wijze van leidinggeven; • delegatie van bevoegdheden en verantwoordelijkheden; • functioneren van het werkoverleg;
<i>arbeidsomstandigheden</i>	4	<p>onderwerpen met betrekking tot de <i>arbeidsomstandigheden</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> • lawaai, temperatuur, ventilatie, tocht; • hygiëne; • veiligheid; • sfeer.

In het werkoverleg kunnen het beste onderwerpen worden besproken die te maken hebben met de doelstelling van het werk. In dat geval vindt er blijvend en regelmatig overleg plaats.

Doelen van het werkoverleg

Het uiteindelijke doel van het werkoverleg is ervoor te zorgen dat de medewerkers zich zo nauw mogelijk betrokken voelen bij de ontwikkeling en de uitvoering van het beleid van het bedrijf. Door met elkaar te overleggen, kunnen de belangen van de werknemers en de eisen van het bedrijf beter op elkaar worden afgestemd. Het werkoverleg heeft de volgende bedoelingen:

- verbeteren van de productiviteit en van de kwaliteit van het werk;
- beter benutten van de talenten van de werknemers en vergroten van ontplooiingskansen;
- verbeteren van de werkomstandigheden;
- verminderen van weerstanden tegen verandering;
- stimuleren van de betrokkenheid bij het bedrijf;
- zorgen voor plezier in het werken en in het samenwerken.

Organisatie van het werkoverleg

Werkoverleg is bedoeld voor iedereen. Elke medewerker moet er dus aan kunnen meedoen. Iedere deelnemer vergadert onder leiding van zijn eigen chef. In bedrijven met grote afdelingen of juist hele kleine afdelingen kunnen deze uitgangspunten problemen opleveren. Mogelijke oplossingen zijn:

- periodieke vergaderingen onder leiding van de chef waarbij de werknemers elkaar steeds afwisselen;
- dezelfde oplossing, maar dan met een vaste kerngroep;
- kleine afdelingen combineren;
- grote afdelingen opsplitsen.

- Vragen 3.2**
- a In deze paragraaf staan voor de kantlijn de nodige begrippen vermeld. Schrijf ze op en zet de betekenis er achter.

- b Voor alle personeelsleden in een bedrijf zou er eigenlijk een functieomschrijving moeten zijn. Maak voor jou als stagiaire een functieomschrijving zoals jij denkt dat die er zou moeten uitzien. Denk hierbij aan taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

3.3 Kwaliteit

Moeten we het daar nu alweer over hebben? In een vorig boek is dat toch ook al aan de orde geweest? Dat klopt. Maar in dit boek leer je meer over het 'omgaan' met kwaliteit. Het is de bedoeling dat je leert om kritisch naar je eigen werk te kijken. Dat je je steeds afvraagt: 'Werk ik volgens de eisen die hier gelden? Doe ik wat de gast wil? En doe ik het wel goed?' Maar het is ook de bedoeling, dat je met je collega's kunt meepraten en meedenken over kwaliteit. Of dat je later zelf nieuwe mensen of stagiaires kunt inwerken en begeleiden. Gewoon, omdat je weet hoe jullie werken en waarom jullie zo werken. Redenen genoeg dus, om nog eens verder in te gaan op kwaliteit.

Fig. 3.11
Kwaliteit is niet voor iedereen hetzelfde.



De leiding stelt kwaliteitseisen

subjectief Kwaliteit is op zich een *subjectief* begrip. Iedereen verstaat er iets anders onder. Dat is lastig, want hoe kun jij in je werk nu kwaliteit leveren, als iedereen er anders over denkt?

objectief Vandaar dat je moet proberen om kwaliteit *objectief* te maken. Dit houdt in dat je kwaliteit moet kunnen meten. En dat kan alleen als je van tevoren vastlegt, op papier, wat wel kwaliteit is en wat geen kwaliteit is. Dit is een taak van de leiding. De leiding

kwaliteitseisen van een bedrijf bepaalt wat kwaliteit is. Dat doet zij door zogenaamde *kwaliteitseisen* te stellen.

Wat zijn kwaliteitseisen?

Kwaliteitseisen geven aan wat binnen het bedrijf goed is en wat niet goed is. Bijvoorbeeld, een kwaliteitseis kan zijn: elke klacht van een gast is binnen een uur opgelost. Krijg jij een technische storing binnen, dan moet je haast maken. Want je hebt een uur om het op te lossen. Ben je wat traag, of vind je het een moeilijke klus en doe je er anderhalf uur over, dan heb je geen kwaliteit geleverd. Althans, volgens de kwaliteitseisen. Want het zou best zo ingewikkeld kunnen zijn, dat anderhalf uur al heel snel is. Maar het gaat niet om deze uitzonderingen, het gaat om algemene situaties. Je moet er dus voor zorgen dat je negen van de tien keer binnen een uur de klacht verholpen hebt.

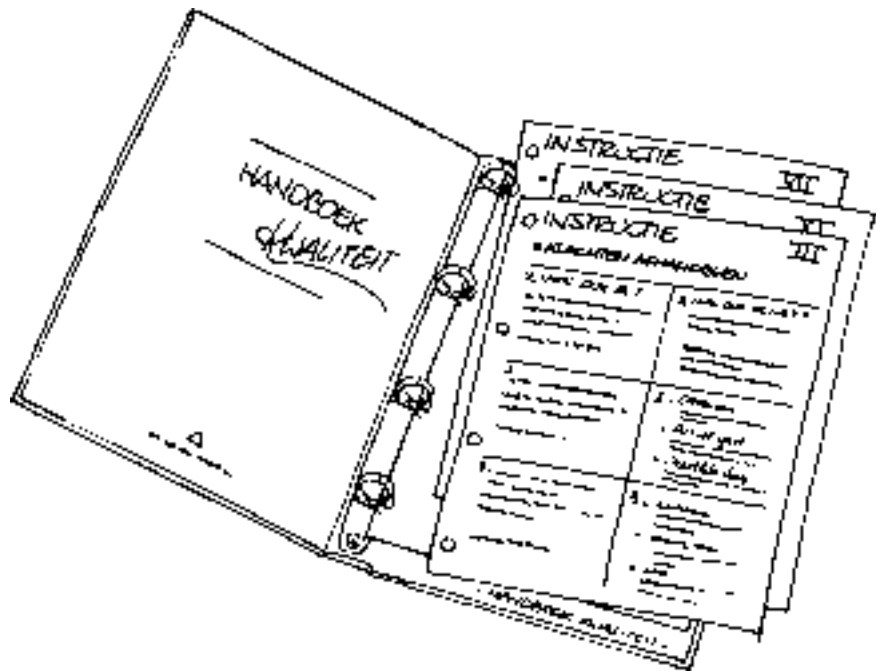
Waarom kwaliteitseisen?

Herken je dit? Je hebt net enorm je best gedaan op een klus. Eigenlijk ben je stiekem wel trots dat je het zo slim hebt aangepakt. Je begeleider komt kijken en zijn eerste reactie is: 'Wat heb je nou gedaan? Zo moet dat helemaal niet! Dat doen wij hier heel anders! Doe het nog maar een keer.' Aaaghh, had hij dat niet eerder kunnen zeggen? Het voordeel van kwaliteitseisen is dat je als medewerker een *richtlijn* hebt. Want kwaliteitseisen worden meestal uitgewerkt in een *instructie*. Een instructie die aangeeft hoe je bepaalde activiteiten moet uitvoeren. Je hebt al gezien dat elke organisatie anders in elkaar zit. Hetzelfde geldt voor de werkzaamheden. Op elk bedrijf pakt men de dingen anders aan. En aan de hand van de kwaliteitseisen en de instructie kun jij achterhalen hoe ze het doen in een bedrijf. Hoe ze vinden dat je bepaalde problemen moet aanpakken, hoe je bepaalde werkzaamheden hoort uit te voeren, enzovoort. Het zal jou ondersteunen in je werk. En je kunt nu zelf controleren of je je werk wel goed doet, althans, zoals het zou moeten.

*richtlijn
instructie*

Fig. 3.12

Kwaliteitseisen geven een soort *richtlijn* hoe je bepaalde werkzaamheden kunt aanpakken.



Een ander voordeel van kwaliteitseisen is dat je er met elkaar over kunt praten. Als jij bijvoorbeeld iemand moet inwerken, kun je duidelijk aangeven hoe het moet. Maar vervolgens kun je ook meten of iemand iets goed doet. Is dit niet het geval, dan kun

je aan de hand van je meetresultaten bespreken wat niet goed ging. Je weet dan allebei waar je het over hebt. Dat praat wel zo gemakkelijk.

Wie bepaalt de kwaliteit?

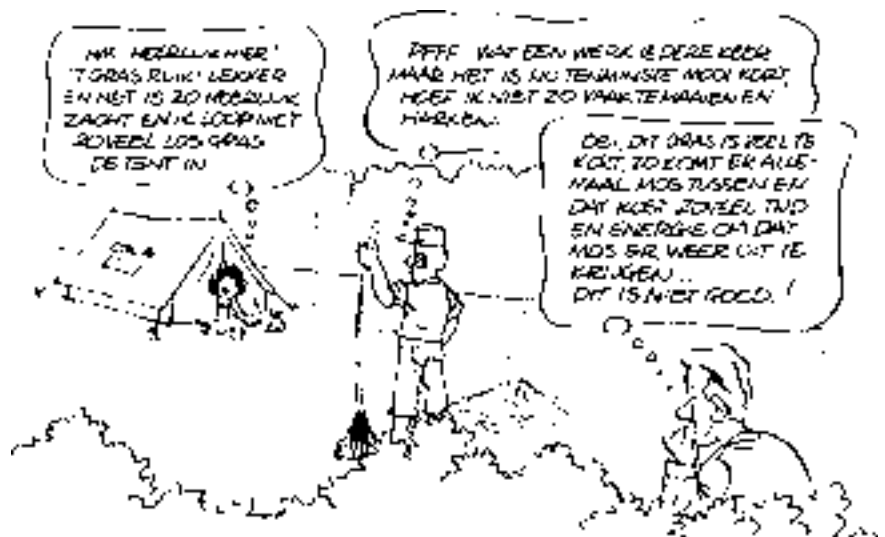
Maar wie bepaalt nu wat kwaliteit is? De gasten? De leiding? Of jij misschien wel? Het klopt alle drie. De leiding is niet de enige die bepaalt wat goede kwaliteit is. Nee, de gasten en de medewerkers bepalen ook mee wat kwaliteit is. Het is echter de taak van de leiding om al deze wensen en eisen uit te werken in kwaliteitseisen.

Allemaal eisen

Als het goed is, heb je gemerkt dat gasten vanuit een heel ander oogpunt bepalen of iets goed is. Het gaat hen erom dat ze zich goed kunnen vermaken op dat grasveld, dat het gras lekker zacht is, dat het veld schoon is en dat de medewerkers die het grasveld onderhouden vriendelijk zijn. Jij zult meer kijken naar de dichtheid, de groeisnelheid, de hoeveelheid werk en je baas denkt eerder aan snel en efficiënt onderhoud. Dat maakt het zo moeilijk om te bepalen wat nu goed is. Maar wat een ieder ook wil, een ding ligt wel vast. Het gaat erom dat de gast het gevoel heeft dat hij waar voor zijn geld krijgt. Bij kwaliteit ga je dus in eerste instantie uit van de wens van de gast. Aansluitend kijk je naar je eigen wensen en ideeën over kwaliteit. Dat samen verwerk je in kwaliteitseisen. Kwaliteitseisen die de basis vormen voor de instructies.

Fig. 3.13

Het moeilijke van kwaliteit is dat iedereen er anders tegenaan kijkt; de gast, de medewerkers en de leiding. Maar het zal uiteindelijk om de wens van de gast gaan.



De wens van de gast

gedrag van alle medewerkers

Hoe kom je er nu achter wat de gast wil? In de eerste plaats vindt een gast het *gedrag van alle medewerkers* bepalend voor de kwaliteit. Krijgt een gast een heel lekker kopje koffie voorgezet door een kille en zakelijke ober, dan zal dat kopje koffie niet zo lekker zijn. Krijgt dezelfde gast een minder lekker kopje koffie van een hele vriendelijke en attente ober, dan zal die koffie veel beter smaken. Jij kunt de gast dus tijdens je werk een gevoel van kwaliteit geven. Door vriendelijk, behulpzaam en meedenkend te zijn. Doe je dat niet, dan kun je zelfs 'non-kwaliteit' leveren.

Daarnaast hebben gasten nog specifiekere wensen. Wat die wensen zijn, hangt onder andere af van de doelgroep waar ze toe behoren. Oudere mensen of gehandicapten stellen hele andere eisen aan het sanitair dan jongeren. Schoon en hygiënisch geldt voor hen allen, maar een handgreep langs de muur hebben jongeren niet nodig, terwijl dat voor ouderen soms noodzaak is.

Om er achter te komen wat de specifieke wensen van gasten zijn, moet je praten met de gasten. *Vragen stellen*, vragen of alles naar wens is, of dat dingen nog beter kunnen. Je kunt ook vragen stellen via een *vragenlijst*. Een vragenlijst die je de gast laat invullen tijdens het verblijf. En als medewerker moet je ook *goed kijken naar gasten*. Wat doen gasten wel, wat doen ze niet en waarom zullen ze dat doen. Stel, je hebt een caravanveld waar de gasten hun caravan altijd zo ver mogelijk van het toiletgebouw af zetten, met als gevolg dat het hele terrein kapot gereden wordt. Dan kun je je afvragen waarom ze dat doen. Stinkt het vlakbij het toiletgebouw? Of is het 's avonds te licht? Of lopen daar te veel mensen langs? Er zijn vele redenen mogelijk. Maar je komt er alleen achter door met de gast te praten en vragen te stellen.

*vragen stellen
vragenlijst
goed kijken naar gasten*

Fig. 3.14

Via vragenlijsten kun je achterhalen waar een gast wel of niet tevreden over is.



Metten is weten

*kwaliteitszorg
meten*

Kwaliteitszorg houdt in dat je in de gaten houdt of je de gewenste kwaliteit blijft geven. Of je dat biedt wat de gast wil en of je het ook goed doet. En daarmee zijn we weer terug bij het begin; je moet kwaliteit zo beschrijven dat je het kunt *meten*. Want als je kwaliteit kunt meten, kun je ook bijhouden of er goede kwaliteit geleverd wordt. Is dat niet het geval, dan kun je bijsturen. Is dat wel het geval, dan kun je tevreden zijn. Maar dat kan dus alleen als je meetbare kwaliteitseisen op papier hebt staan. Maaien tussen 13.00 en 16.00 uur is te meten. Want, spring jij om 16.05 uur op je grasmaaier, dan weet je dat je te laat bent. Zou je de kwaliteitseis hebben 'het gras moet goed gemaaid worden', dan kun je dat niet meten. Want wat is 'goed'?

Het blijkt in de praktijk heel moeilijk om goede kwaliteitseisen op papier te zetten. Dat heb je al gemerkt waarschijnlijk. Want probeer maar eens in een zin samen te vatten wat iedereen wil. Echter, wil je kunnen controleren of je kwaliteit levert, dan moet er toch iets op papier staan over wat wel en wat niet kwaliteit is. Stel je eens voor, je baas is bezig kwaliteitseisen op papier te zetten. Hij vraagt jou om mee te denken, met name over het onderhoud van het grasveld.

Fig. 3.15

Wil je kwaliteit behouden, dan moet je continu controleren of iedereen kwaliteit levert. Meten is weten!



Een handig lijstje

checklists Behalve met instructies, werken veel bedrijven ook met *checklists*. Een checklist is een korte, overzichtelijke lijst waar allemaal aandachtspunten op staan. Aandachtspunten waar iemand tijdens het werk rekening mee moet houden om het werk goed uit te voeren. Het kan bijvoorbeeld zijn dat er een checklist is voor het maaien met de grasmaaier. Aandachtspunten kunnen dan zijn: benzine controleren, olie peilen, maaihoogte instellen of messen controleren. Een checklist moet een handige lijst zijn die je snel kunt langslopen. Een lijst die jou helpt om niets te vergeten. Om ervoor te zorgen dat je kunt controleren of je kwaliteit levert. Helaas belanden checklists nog te vaak in de onderste la van de kast, omdat ze te uitgebreid zijn of te onhandig om mee te werken.

Van probleem naar kwaliteit

Herken je deze situatie? Bij jou op het bedrijf mis je iedere keer gereedschap. Althans, het gereedschap is wel ergens, maar waar? Na lang zoeken vind je het meestal wel. Bijvoorbeeld bij de huishouding, in de keuken of bij de receptie. En met een beetje pech is het dan nog kapot ook, zodat je er niet eens mee kunt werken. Zo vervelend! Op deze manier kun je nooit snel een klus klaar hebben. Je hebt het er wel eens met je baas over gehad en die zei dat het wel meeviel. Een collega heeft het er ook wel eens over gehad met je baas en toen zei hij: 'Ja, daar moet ik maar eens

naar kijken'. En nu? Je bent een half jaar verder en je bent nog steeds dagelijks op zoek naar het gereedschap. Hoog tijd dat dit probleem serieus aangepakt gaat worden. Want het lukt je amper om de storingen snel op te lossen. Maar hoe pak je zoiets nu aan?

Tijd om actie te ondernemen

Als er in het bedrijf iets niet goed gaat, dan zullen gasten dat op de lange duur vanzelf ontdekken. En wordt het op een gegeven moment zo erg dat de gast er niet tevreden over is, dan zullen er klachten komen. Klachten over de kwaliteit. Je weet dat niet alle gasten komen klagen. Daarom kun je er van op aan dat als één gast klaagt, er al meerdere gasten zijn geweest die dit probleem hebben ervaren. Maar het kan ook zijn dat je zelf merkt dat er iets niet goed gaat, zoals bijvoorbeeld met dat gereedschap en die storingen. Misschien klagen de gasten er nog niet over, maar het is natuurlijk beter als je klachten kunt voorkomen. Dus als je het probleem al oplost, voordat de gast gemerkt heeft dat het er was. Wat doe je op het moment dat je merkt dat je als bedrijf geen kwaliteit levert?

- 1 Je kunt het probleem direct oplossen en gewoon weer verder gaan met je werk omdat je denkt dat dit eenmalig is of niet zo'n belangrijk probleem is. Dit heet *incidenteel actie ondernemen*.
- 2 Het kan ook dat je deze klacht al vaker gehoord hebt, of dat je merkt dat er meer mensen problemen mee hebben. Dan probeer je te voorkomen dat dit nog een keer kan gebeuren in de toekomst. Je gaat op zoek naar de oorzaak van het probleem en probeert de oorzaak van het probleem aan te pakken. Dit is *preventief actie ondernemen* (preventie betekent voorkomen).
- 3 Tot slot is het mogelijk dat de leiding helemaal wil voorkomen dat er ergens in het bedrijf iets mis gaat. Het bedrijf gaat alles vastleggen, alle procedures, werkvolgordes enzovoort. Voor alle werkzaamheden en activiteiten worden handboek en instructies gemaakt over hoe je iets hoort te doen. Men voert dan een *kwaliteitssysteem* in.

Fig. 3.16

Een enkele klacht kun je meestal zo oplossen. Maar komt een bepaalde klacht vaak terug, dan moet je actie ondernemen!



Als er een probleem is...

Lever je met regelmaat niet de kwaliteit die je de gasten zou willen bieden, dan is er iets aan de hand. Je hebt als bedrijf een probleem. Je kunt dan denken: 'Och, het komt wel weer goed', maar helaas, meestal komt het in de praktijk niet goed. Er moet dus actie ondernomen worden om te zorgen dat je wel weer kwaliteit levert. Vaak denken we bij actie aan iets nieuws kopen, bijvoorbeeld nieuw gereedschap, of er één keer iets van zeggen. Maar dat helpt meestal niet. Als een probleem vaker terugkomt, moet je preventief actie ondernemen. En preventief actie ondernemen begint met nadenken.

Nadenken

probleem vaststellen

Als eerste moet je het *probleem vaststellen*; wat is er precies aan de hand?

Bijvoorbeeld, je merkt dat gasten met een caravan of camper altijd via een omweg naar hun eigen veld gaan. Hierdoor wordt één pad extra zwaar belast, dat daardoor elk jaar veel te veel onderhoud nodig heeft. Terwijl het pad waar ze over heen zouden moeten rijden amper gebruikt wordt. Het probleem is dan: gasten rijden de verkeerde route waardoor één pad te zwaar belast wordt.

Op zoek naar de oorzaak

mogelijke oorzaken zoeken

Ten tweede ga je *mogelijke oorzaken zoeken*. Daarbij gaat het er niet meteen om wat de oorzaak is, maar wat een oorzaak zou kunnen zijn. Ga je namelijk direct op zoek naar de oorzaak, dan loop je de kans dat je de werkelijke oorzaak over het hoofd ziet. Misschien omdat je denkt dat die te simpel is of gewoon niet waar kan zijn. Maar als je de juiste oorzaak niet ontdekt, dan krijg je ook nooit een goede oplossing.

Mogelijke oorzaken zijn bijvoorbeeld:

- de receptionist legt de route niet duidelijk uit;
- de drempel op het pad is te hoog;
- de bewegwijzering is te klein;
- de bewegwijzering is niet duidelijk;
- de gasten rijden graag langs de kampwinkel om nog even boodschappen te doen;
- de routekaart is niet duidelijk;
- op de routekaart lijkt deze route korter;
- de bomen staan zo dicht op het pad dat men het niet durft te nemen;
- de bomen hangen te diep over de weg heen;
- de indraaihoek van de bocht is te klein;
- enzovoort.

vermoedelijke oorzaak

Vervolgens zoek je uit wat de *vermoedelijke oorzaak* is. Het is meestal niet zo eenvoudig om te achterhalen wat er werkelijk aan de hand is. Daarvoor moet je nog een keer met gasten praten, maar ook met medewerkers. Misschien dat de medewerkers zelfs al door hebben wat er aan de hand is. Je zult dan zeggen: 'Maar als ze het wisten, hadden ze het toch al gezegd?' Vergis je hier niet in. Er zijn een heleboel mensen die pas zeggen wat ze weten, als er naar gevraagd wordt. Zolang hen niets gevraagd wordt, vertellen ze ook niets. Zelfs al weten ze dat mensen op zoek zijn naar het antwoord. Stel dat je er achter komt dat hier de oorzaak is dat de route op de plattegrond via de andere weg het kortste lijkt en dat de receptionist niet uitlegt welke route ze moeten nemen.

Een oplossing bedenken

oplossing bedenken
oplossing uitproberen

Zodra je weet wat er aan de hand is, kun je een *oplossing bedenken* en ga je die *oplossing uitproberen*. Vragen die je jezelf daarbij stelt zijn: 'Hoe zou ik dit kunnen aanpakken? Wat zal hiertegen helpen? Hoe zorg ik ervoor dat het niet een keer beter gaat, maar dat het steeds goed zal gaan in de toekomst?' Je kunt bijvoorbeeld met de receptionist afspreken dat zij of hij standaard de route op de kaart intekent. Dit kan bij de instructie over het helpen van een gast toegevoegd worden. En dit valt ook te meten. Want als je een gast tegenkomt met een plattegrond, waar geen route op ingetekend staat, dan heeft de receptionist op dat punt geen kwaliteit geleverd.

oplossing controleren

Tot slot moet je de *oplossing controleren*: heb je het effect bereikt waarop je gehoopt had? Is de klacht opgelost? Zijn de gasten tevreden? Hebben de collega's nog of weer plezier in het werk? Kortom, is de oplossing achteraf ook werkelijk een oplossing? In het voorbeeld kun je je afvragen of gasten nu goed rijden en of de receptionisten dit geen verzwarend van hun taak vinden.

neveneffecten

Let er ook op of er geen ongewenste *neveneffecten* ontstaan. Bijvoorbeeld dat de receptionist zoveel tijd nodig heeft met inchecken dat ze minder gasten kan helpen per uur. Waardoor vervolgens lange wachtrijen ontstaan. Want dan moet je weer op zoek naar een andere of een vervolgooplossing om het probleem van de wachtrijen te voorkomen.

Daarnaast zul je deze oplossing ergens vast moeten leggen. Bijvoorbeeld in een instructie of checklist. Zodat nieuwe werknemers weten hoe het hoort. Maar ook dat werknemers die iets al jaren op een bepaalde manier doen, weten hoe ze het nu moeten doen. Er moet dus ook gecontroleerd worden of de oplossing steeds gebruikt wordt. Je moet voorkomen dat mensen na twee weken weer in hun oude patroon terugvallen.

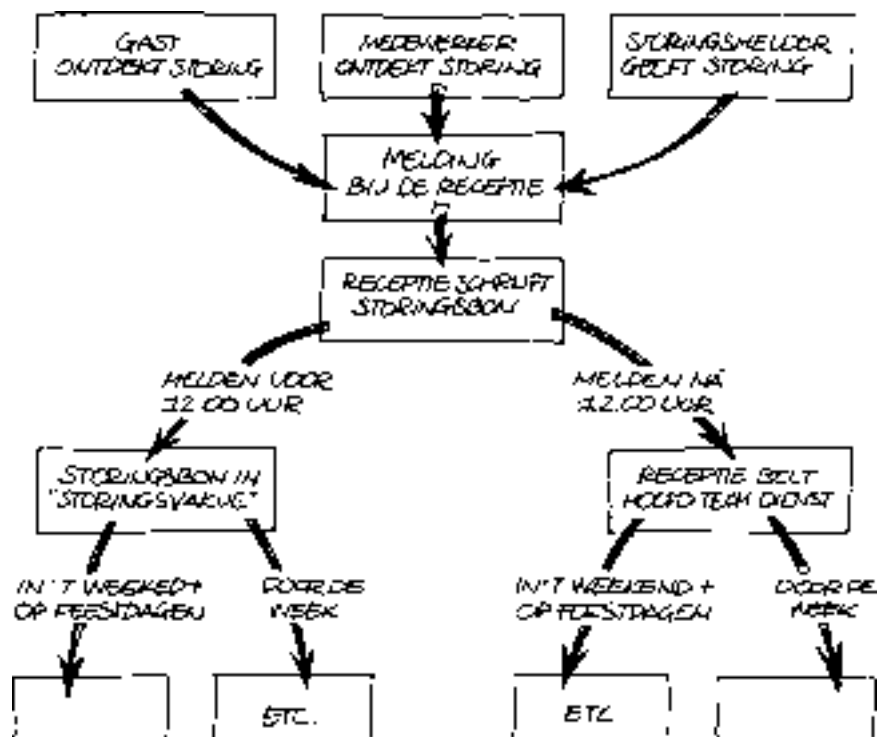
Op zoek naar de oorzaak van het probleem

Pfft, ga er maar aan staan; op zoek naar de oorzaak van een probleem. Want er kunnen zo veel oorzaken zijn! Gelukkig zijn er enkele methoden waarmee je gestructureerd kunt onderzoeken wat er mis kan zijn. Hier behandelen we het stroomdiagram en het visgraatdiagram.

stroomdiagram

Bij het zoeken naar de oorzaken van het probleem kun je op verschillende manieren naar het probleem kijken. Het kan zijn dat er ergens in de volgorde van alle werkzaamheden die iemand doet, iets niet goed gaat. Je kunt dit achterhalen via een zogenaamd *stroomdiagram*. In een stroomdiagram leg je stap voor stap vast welke werkzaamheden je hoort uit te voeren. Je zet op een rijtje: wat doe je het eerst, wat doe je vervolgens, enzovoort.

Fig. 3.17
 In een stroomdiagram leg je vast welke werkzaamheden je stap voor stap hoort uit te voeren.



Maar het kan ook dat er ergens in de organisatie iets niet goed gaat. Bijvoorbeeld dat iemand geen instructie heeft gekregen of dat er machines kapot zijn. Met een visgraatdiagram kijk je vanuit verschillende invalshoeken naar het probleem. Je probeert alle mogelijke oorzaken te ordenen. Op die manier zoek je uit wat er allemaal aan de hand zou kunnen zijn. In een visgraatdiagram kijk je of er bij een van de volgende onderwerpen iets mis gaat.

- Mensen: Weet iedereen wat zijn of haar taken zijn, hoe die uitgevoerd moeten worden en zorgt de leiding voor genoeg informatie, instructie en ondersteuning?
- Methoden: Zijn alle procedures, werkvolgordes die je tijdens je werk zou moeten volgen, duidelijk? Staan ze ergens beschreven en werken ze ook goed?
- Materiaal: Heb je de juiste grondstoffen, materialen en dergelijke waar je mee moet werken? Bijvoorbeeld bij het probleem met het gereedschap: Is het gereedschap van een goed merk, of is het goedkoop waardoor het zo snel kapot gaat? En de vakantiehuisjes, zijn die zo gemaakt dat je weinig onderhoud hebt of zijn ze snel en goedkoop gebouwd waardoor nu juist extra veel onderhoud nodig is?
- Middelen: Denk aan machines, apparatuur, interieur enzovoort. Heb je alle materialen die je nodig hebt om de werkzaamheden goed uit te voeren?

Je zult merken dat er veel oorzaken kunnen zijn. Het is niet eenvoudig om een-twee-drie vast te stellen wat de werkelijke oorzaak van een probleem is. Wil je kwaliteit leveren, dan is het wel zaak om te achterhalen wat de echte oorzaak is. Anders blijf je het probleem houden.

Terugvallen in een oude gewoonte?

Het blijkt in de praktijk vaak moeilijk voor mensen om de veranderingen in werkzaamheden vol te houden. Zelfs al leveren ze met de nieuwe manier volgens de leiding meer kwaliteit. Mocht het ooit gebeuren dat jij een verandering mag invoeren, houd hier dan rekening mee. Dan moet het lukken om die veranderingen met succes door te voeren. Bedenk dat dit ook van toepassing is als je een stagiaire of een nieuwe medewerker inwerkt.

Overleg is nodig

Wil je een nieuwe manier van werken invoeren, dan heb je draagvlak nodig. Want de medewerkers moeten het doen. Overleg dus eerst met alle betrokkenen over hoe het nu gaat, hoe zou het moeten, hoe we dat bereiken en vraag of iemand misschien nog ideeën heeft. Vervolgens werk je het antwoord op die vragen uit. In samenwerking met de medewerkers kom je tot een nieuwe manier van werken. Tijdens de invoering begeleid je dit goed door te luisteren naar degene die nu zo werkt. Je neemt de tijd om het een aantal keer voor te doen en legt keer op keer uit wat precies de bedoeling is. Tevens spreek je met hen af hoe en wanneer je het controleert. De controle moet vooral de eerste periode regelmatig gebeuren. Net zo lang, totdat de nieuwe manier van werken er ingeslepen is en men eigenlijk niet meer weet hoe het vroeger ook al weer ging. Denk dus niet na een keer voordoen: 'Zo, nu weten ze het wel'.

Het is wel wennen!

Een mens heeft nu eenmaal snel de neiging terug te vallen in oude gewoontes. Zelfs al werkt een nieuwe manier sneller of beter. Maar als je al jaren iets gedaan hebt, dan hoeft je er niet meer bij na te denken, je doet het gewoon 'effe'. Moet je ineens een nieuwe manier van werken leren, dan moet je erbij nadenken en je handelingen gaan nog wat langzaam omdat je eraan moet wennen. Met als gevolg dat de meeste mensen al snel zeggen: 'Zie je wel, het werkt helemaal niet sneller!' Elke verandering heeft een inwerktijd nodig. Een inwerktijd waarin instructie en begeleiding gegeven wordt ter motivatie. Daarna zal nog goed gecontroleerd moeten worden of men het nog steeds goed doet. Zo niet, dan moet er bijgestuurd worden. Maar wel op een vriendelijke manier die de medewerker motiveert om inderdaad weer de nieuwe werkwijze te volgen.

Vragen 3.3

- a Maak een lijst van de begrippen die in de kantlijn staan. Zet de betekenis er achter.
- b Wat is kwaliteit?
- c Wat zijn kwaliteitseisen?
- d Wie heeft invloed op de kwaliteit en de kwaliteitseisen?
- e Hoe kun jij zelf een bijdrage leveren aan de kwaliteitsbewaking?

3.4 Leiding geven

Je bent de term leiding geven al eens tegengekomen. Bij de bespreking van groepsprocessen heb je gezien dat in een groep mensen altijd spontaan een leider naar voren treedt. De meeste groepsleden zullen deze leider volgen en zijn normen en waarden overnemen. Hier gaan we het vooral hebben over mensen die leiding geven omdat dat tot hun functie behoort. In een bedrijf bestaat een aanzienlijk deel van de taken van een leidinggevende uit het motiveren van de werknemers en het delegeren van werkzaamheden aan de juiste personen.

Functie van leiding geven

Martin werkt nu al weer vier maanden bij kinderboerderij De Rietgors en hij heeft het er enorm naar zijn zin. Zijn werkzaamheden verschillen niet zo veel van die bij zijn vorige bedrijf, maar hier voelt hij dat hij wordt gewaardeerd. Elke week heeft hij een kort werkoverleg met zijn chef en zijn vijf collega's. De chef bespreekt de taken voor de komende week. In grote lijnen geeft hij aan wat iedereen moet doen, maar Martin mag zijn werkzaamheden ook gedeeltelijk zelf invullen. Af en toe komt de chef een praatje met hem maken om te zien of hij misschien hulp nodig heeft. Als hij ziet dat Martin iets goed heeft gedaan, maakt hij daar altijd een opmerking over. Daarom doet Martin bijzonder zijn best en heeft hij veel plezier in zijn werk. Dat is andere koek dan bij zijn vorige chef. Die vertelde hem altijd tot in de puntjes wat hij wel en niet moest doen. En wee zijn gebeente als hij iets op eigen houtje deed. Initiatieven van zijn medewerkers werden door deze chef niet gewaardeerd. Als hij kwam kijken hoe het werk vorderde, had Martin altijd het gevoel dat hij werd gecontroleerd. Dus deed hij precies wat de chef hem opdroeg, maar ook niets meer. Hij ging daardoor elke ochtend met tegenzin naar zijn werk.

Kenmerken van leiderschap

leiderschap
beïnvloeden van het
gedrag

Het leiderschap van de chef van kinderboerderij De Rietgors is duidelijk heel anders dan dat van Martins vorige chef. Maar wat is *leiderschap* nu precies? De meningen daarover lopen nogal uiteen. Maar er zijn wel enige algemene kenmerken van leiderschap te geven. Het voornaamste kenmerk is het *beïnvloeden van het gedrag* van de medewerkers door de leidinggevende. Dit doet de leidinggevende om bepaalde doelen te bereiken.

We definiëren het leiderschap als volgt:

Leiderschap is dat deel van de functie van een leidinggevende dat direct te maken heeft met het beïnvloeden van het gedrag van (een of meer leden van) een groep medewerkers, in wisselwerking met de leden van die groep. Dit leiderschap komt tot

uiting in het besturen en coördineren van activiteiten die te maken hebben met de taak van de groep.

Je ziet dat deze definitie drie onderdelen bevat:

- de chef beïnvloedt het gedrag van de werknemers;
- er is een wisselwerking tussen de chef en zijn werknemers;
- daarbij richt de chef zich op de uitvoering van de taken door de werknemers.

formeel leiderschap

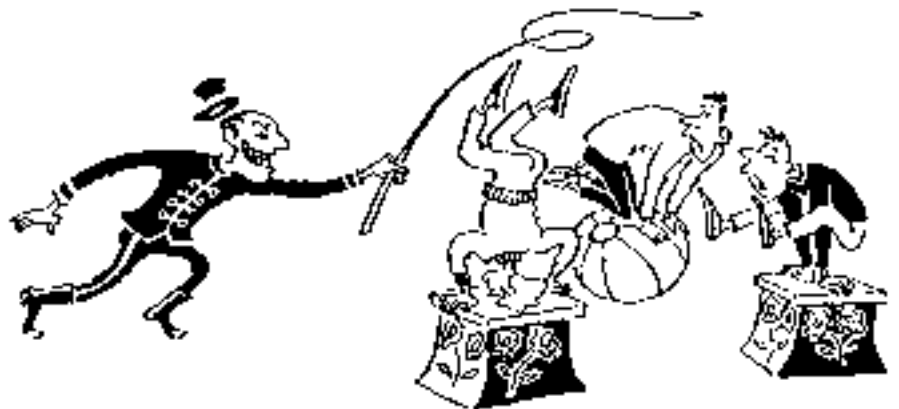
Het leiderschap zoals we dat hiervoor hebben beschreven, noemen we *formeel leiderschap*. Bij formeel leiderschap moeten de leiders hun invloed uitoefenen om de doelen van het bedrijf of de organisatie te verwezenlijken. Het leiderschap is een officieel erkend onderdeel van hun functie.

informeel leiderschap

Daarnaast zijn er altijd medewerkers die vanwege hun karakter en persoonlijkheid door hun collega-medewerkers spontaan als leiders worden erkend. Hun leiderschap is echter niet officieel vastgelegd. We spreken dan van *informeel leiderschap*. Hierop gaan we verder niet in.

Fig. 3.19

De chef beïnvloedt het gedrag van zijn medewerkers.



Waarom heeft een bedrijf leiderschap nodig?

De werknemers van een bedrijf besteden maar een gedeelte van hun tijd aan hun werkring. Als jij bijvoorbeeld de hele dag de dieren hebt verzorgd, ga je naar huis. De rest van de dag besteed je aan andere zaken: je gezin, een of meer sportverenigingen, hobby's of de vakbond. Zo krijg je steeds nieuwe stimulansen vanuit de maatschappij, die jouw gedrag kunnen veranderen. Als dit doorwerkt in jouw gedrag binnen het bedrijf en hetzelfde gebeurt bij veel andere werknemers, worden de gedrag patronen binnen het bedrijf verstoord. In dat geval moeten veranderingen in het bedrijf worden overwogen. Daarvoor zijn leidinggevend nodig.

De loopbanen van de werknemers van een bedrijf zullen zich in de loop van de tijd ontwikkelen. De meeste werknemers beginnen als ze net van school af komen en doen in de loop van de tijd steeds meer ervaring op. Zo krijgen ze voortdurend meer waarde voor het bedrijf. Hierop zullen leidinggevend moeten inspelen.

Ten slotte dient leiding geven als aanvulling op het formele organisatieontwerp. Binnen het bedrijf is een doorlopend proces aan de gang van opbouwen, onderhouden en vernieuwen van arbeidskrachten. Leidinggevend zijn nodig om dit proces te

macht begeleiden. Om dat te kunnen doen is *macht* nodig. Een goede leider heeft deze macht ook van nature door zijn persoonlijke eigenschappen. Hij kan goed met mensen omgaan en overtuigend overkomen, zodat ze zijn aanbevelingen opvolgen.

Leiderschapskwaliteiten

Hierna zie je vijftien kwaliteiten staan die een leidinggevende in meerdere of mindere mate moet bezitten. Van deze eisen zou je een enquête kunnen maken, waarbij je de eisen een cijfer geeft van 1 tot en met 15. De eigenschap die je het belangrijkste vindt geef je 1 punt en de eigenschap die je het minst belangrijk vindt 15. Als je deze enquête op verschillende niveaus laat invullen, kan dit verrassende verschillen opleveren.

De leiderschapskwaliteiten zijn:

- omgaan met stress;
- communicatievermogen;
- vaardigheid in het delegeren van taken aan anderen;
- organisatievermogen;
- omgaan met kritiek;
- bekwaamheid om anderen iets te leren;
- contactuele vaardigheden;
- onderhandelingsvermogen;
- behandelen van conflicten;
- analytisch vermogen (doorzicht);
- presentatievaardigheid;
- vermogen om zich aan te passen;
- nemen van initiatieven;
- tijdig herkennen van problemen;
- vermogen om anderen te motiveren.

In enquêtes in 1987 en 1993 vulden succesvolle leidinggevers zo'n schema in. Uit de resultaten hiervan blijkt dat de tijd niet stil blijft staan. Wat de managers in 1987 de belangrijkste leiderschapskwaliteit vonden, namelijk 'contactuele vaardigheden', gaven ze in 1993 slechts een 7. In plaats daarvan ging in 1993 hun voorkeur uit naar 'het nemen van initiatieven', een eigenschap die in 1987 slechts met een 4 werd beloond. Ook aan het onderhandelingsvermogen werd in 1993 veel meer waarde gehecht dan in 1987.

Kunnen leiders worden gemaakt?

Als je het gedrag van leiders gaat onderzoeken en beschrijven, blijkt dat aan het leiderschap twee verschillende kanten zitten: een taakgerichte kant en een mensgerichte kant.

taakgericht leiderschap

Bij *taakgericht leiderschap* richt de leidinggevende zich op de zakelijke kant van zijn leidinggevende functie. Hij heeft vooral aandacht voor het juist indelen, benoemen en beschrijven van de werkzaamheden die horen bij de verschillende taken van zijn werknemers. Daarmee wil hij de groepsresultaten bevorderen.

mensgericht leiderschap

Bij *mensgericht leiderschap* vindt de leidinggevende het wederzijdse vertrouwen tussen hem en de groep mensen aan wie hij leidinggeeft van doorslaggevend belang. Hij kent grote waarde toe aan het ontwikkelen van goede onderlinge relaties en heeft

aandacht voor de gevoelens en de inbreng van zijn groep werknemers. Elke leider heeft beide vormen van leiderschap in meerdere of mindere mate in zich verenigd.

Leiderschapsstijlen

We bespreken vier leiderschapsstijlen, die elk een andere mate van groepsgerichtheid en autoriteit van de leider als kenmerk hebben.

*leidinggevende bepaalt
alles zelf*

Autocratische stijl

De *leidinggevende bepaalt alles zelf* bij deze stijl van leiderschap. Hij staat niet toe dat groepsleden enige leiderschapsactiviteiten verrichten. Kenmerken van de autocratische leiderschapsstijl zijn:

- weinig persoonlijke relaties met medewerkers;
- gericht op resultaat;
- taken worden niet gedelegeerd;
- vooral gebruikelijk bij mensen met weinig ervaring.

Voorbeelden van deze leiderschapsstijl zijn een autoritaire directeur die zelf alle beslissingen binnen zijn onderneming wil nemen, maar ook een aardige docent die feitelijk in zijn eentje alle zaken regelt.

iedereen zijn eigen gang

Laisser faire-stijl

Deze leiderschapsstijl is het tegenovergestelde van de autocratische leiderschapsstijl. De leider neemt geen enkel initiatief en doet niets om zijn medewerkers tot initiatieven aan te sporen. Hij laat *iedereen zijn eigen gang* gaan. Er ontstaat zo een groot organisatorisch gat. Veel zaken die geregeld zouden moeten worden, worden door iedereen genegeerd. Kenmerken van de *laisser faire*-stijl zijn:

- grote vrijheid van persoonlijke relaties;
- ruime taakomschrijvingen;
- medewerkers zijn zelf verantwoordelijk.

Voorbeeld: een groepsleider die afwachtend en toegeeflijk alles laat gebeuren zonder in te grijpen.

*rol van leider uiteindelijk
overbodig*

Democratische stijl

In deze variant houdt de leidinggevende in het begin zelf voor het grootste deel de touwtjes in handen. Wel probeert hij zijn invloed zo klein mogelijk te houden, totdat zijn medewerkers in staat zijn zelf alle taken te vervullen. Hij streeft er dus naar om zichzelf in zijn *rol van leider uiteindelijk overbodig* te maken. Kenmerken van een democratische stijl zijn:

- goede persoonlijke relaties met de medewerkers;
- motiveren van werknemers en stimuleren van samenwerking;
- verticaal gerichte taakverrijking.

Voorbeeld: de voorzitter van een vergadering laat de deelnemers zelf met oplossingen komen. Zelf houdt hij zich bezig met het stroomlijnen, stimuleren en ondersteunen van het vergaderproces.

verbonden met een hele groep

Gedeeld leiderschap

Dit is een vorm van leiderschap die is *verbonden met een hele groep*; dus niet meer met één persoon. Het leiderschap is een functie van de groep zelf. Alle groepsleden kunnen eraan deelnemen, afhankelijk van hun speciale bekwaamheden.

Voorbeeld: in een groep moet een beslissing worden genomen. De leidinggevende laat zich duidelijk merkbaar door zijn medewerkers beïnvloeden, maar blijft verantwoordelijk voor de uiteindelijk genomen besluiten. Kenmerken van gedeeld leiderschap:

- goede persoonlijke relaties met de werknemers;
- minder taakgericht;
- inbreng van ideeën beïnvloedt besluitvorming in de groep;
- eigen kennis van de medewerkers belangrijk.

Deze leiderschapstijlen worden alleen in uitzonderingsgevallen in hun zuivere vormen gebruikt. Meestal combineren leidinggevendenden meerdere stijlen. Afhankelijk van de situatie zullen ze nu eens meer de nadruk op de ene leiderschapstijl leggen en dan weer op een andere. In het algemeen kun je echter zeggen dat er geen formule voor een goede leider bestaat.

Delegeren en motiveren

Nu Martin het zo naar zijn zin heeft, blijft hij steeds vaker buiten zijn werktijden nog wat klusjes opknappen op het terrein. Dat vindt zijn vrouw Thea niet leuk. Af en toe moppert ze zelfs tegen hem. Op een dag vraagt ze hem wat hij nu weer moest doen. Enthousiast legt hij uit dat zijn chef hem heeft gevraagd zelfstandig het beheer over de grasvelden over te nemen. Hij heeft op school natuurlijk veel geleerd over het aanleggen en onderhouden van grasvelden, maar in de praktijk komen daar ook zaken bij kijken als maairoosters, onderhoud van het maaigereedschap, seizoenplanning, enzovoort. Dit zijn zaken die de chef altijd regelde. Martin hoefde maar op het rooster te kijken en ging maaien. En soms was de maaimachine dan ook nog kapot. De chef had geen tijd om dat allemaal bij te houden. Daarom heeft hij deze taken nu aan Martin overgedragen. Alle werkzaamheden die met het grasonderhoud te maken hebben, vallen nu onder zijn verantwoordelijkheid. Dat vindt hij fijn, hij heeft er zin in.

Motiveren

relatie tussen leiding geven en motivatie

Wat is nu de *relatie tussen leiding geven en motivatie*? Hier zijn in de loop van de tijd veel onderzoeken naar gedaan. Uit deze onderzoeken komen twee zaken duidelijk naar voren:

- Motivatieproblemen komen meestal niet voort uit onwil van de medewerkers, maar zijn vaak terug te voeren op de manier waarop een bedrijf wordt geleid.
- Bij leidinggevendenden bestaat een tendens te 'overmanagen': de taken van de werknemers tot in de finesses te beschrijven, waardoor deze zelf geen enkele beslissing meer mogen nemen.

Als de leidinggevende alle touwtjes in handen wil hebben, zal de motivatie van de medewerkers steeds kleiner worden. Als de invloed van de leidinggevende en de medewerkers in evenwicht is, zullen de werknemers een toenemende motivatie tonen en zal de onderlinge communicatie van de werknemers toenemen.

Hoewel de chef en zijn medewerkers in hetzelfde bedrijf werken, kijken ze heel anders tegen hun situatie aan. Hoe kun je nu de relatie tussen leiding geven en motivatie een positieve draai geven? Hoe kun je ervoor zorgen dat de medewerkers wel leiding krijgen, maar op zo'n manier dat ze erdoor worden aangemoedigd? Er zijn drie mogelijkheden voor een chef om zijn werknemers te motiveren:

- Verrijking van de taken: Geef de medewerkers taken die meer vergen van hun bekwaamheden (niet meer van hun tijd of meer van hun lichaam). Dit zal ertoe leiden dat zij zich voldaan voelen, omdat ze het gevoel krijgen dat ze iets hebben gepresteerd.
- Grotere onafhankelijkheid in het werk: Geef medewerkers ruimte binnen hun werk door ze taken te geven die eisen aan hen stellen, maar waarvoor ze ook bevoegdheden krijgen om ze uit te voeren. Dit vergroot de binding met hun werk.
- Participerend leiderschap: De werknemers nemen hier deel aan het leiderschap. Pas dit toe waar het mogelijk is. Laat meer beslissingen aan de werknemers zelf over. Delegeer dus. De werknemers krijgen zo de kans om te laten zien wat ze waard zijn. Overleg met de werknemers en denk mee bij de oplossing van problemen, in plaats van hen te controleren en te begeleiden.

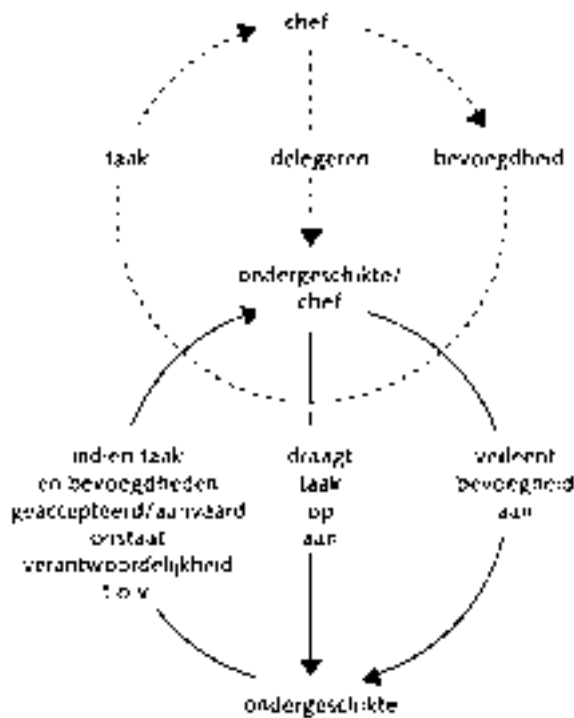
Afhankelijk van de situatie zal de leidinggevende een keuze maken uit een of meer van deze drie mogelijkheden.

Delegeren

Een goede chef is in staat resultaten te boeken met mensen die ieder op een bepaald terrein deskundig zijn. Hij zorgt ervoor dat zijn medewerkers weten wat er van hen wordt verwacht (het doel), dat de middelen om het doel te bereiken aanwezig zijn en dat hij van hun vorderingen op de hoogte blijft. Hij heeft het recht om in te grijpen als dat volgens hem nodig is.

Delegeren is een van de moeilijkste onderdelen van het leiding geven. In de traditionele manier van leiding geven zei de chef wat er moest gebeuren en wanneer het werk klaar moest zijn. Daarnaast hield hij toezicht op de uitvoering. Tegenwoordig vindt men het een betere manier van leiding geven als de chef, waar dat mogelijk is, taken delegeert en de werknemers die de verantwoordelijkheid van hem hebben overgenomen, begeleidt.

Fig. 3.20
Delegeren als vorm van
leiding geven.



Wat is delegeren?

*overdragen van de
verantwoordelijkheid*

We hebben het begrip delegeren al vaak ter sprake gebracht, maar wat is delegeren nu precies? Delegeren is het *overdragen van de verantwoordelijkheid* voor een bepaald resultaat aan de zorg en het beheer van iemand anders. Dit is voor een chef vaak een hachelijke zaak, omdat hij maar moet afwachten of de medewerker de gedelegeerde taak ook op de juiste manier uitvoert.

Voorwaarden voor delegeren

Goed delegeren vereist dat aan een aantal duidelijke voorwaarden wordt voldaan met betrekking tot drie onderwerpen:

- het doel van de werkzaamheden;
- de procedures rondom de gedelegeerde taak;
- de rol van de betrokken partijen.

Doel

Je moet vaststellen wat het doel is:

- Welke resultaten moeten worden behaald?
- Hoe worden deze resultaten getoetst?
- Wanneer moet het doel zijn bereikt?
- Welke middelen zijn beschikbaar (geld, machines, arbeidskracht)?

Procedure

Er moet overeenstemming zijn over de informatie die wordt uitgewisseld rondom het doel. Spreek af welke informatie wordt gegeven, hoe vaak deze wordt verstrekt en op welk tijdstip.

belemmeringen om te delegeren

Rol

Er moeten afspraken worden gemaakt over de wederzijdse verwachtingen, onder meer over de verdeling van de verantwoordelijkheden.

Het delegeren van taken is voor een chef natuurlijk een ideaal middel om zijn eigen werkdruk te verlagen, maar er zitten toch allerlei haken en ogen aan. Er kunnen *belemmeringen om te delegeren* zijn bij drie betrokken categorieën: de chef zelf, de medewerker aan wie hij een taak wil delegeren, of de situatie van het delegeren zelf.

Chef

Bij de chef kunnen de volgende gevoelens opspelen:

- Hij is bang dat delegeren zijn gezag ondermijnt, omdat hij dan zelf niet meer volledig op de hoogte is van het werk dat in uitvoering is.
- Hij kan niet verdragen dat zijn medewerkers er andere werkmethoden op na houden, zelfs al maakt dit niets uit voor de kwaliteit van de uitvoering.
- Hij vertrouwt zijn medewerkers niet en durft geen enkel risico te nemen.
- Hij wil de controle houden en doet daarom liever alles zelf.
- Hij geeft wel verantwoordelijkheden uit handen, maar niet de bijbehorende bevoegdheden.

Medewerker

Voor de medewerkers kan het volgende gelden:

- Hij is overbelast.
- Hij durft geen verantwoordelijkheid te nemen.
- Hij kan de verantwoordelijkheid niet aan.
- Hij heeft geen ervaring met het eigenlijke werk.
- Hij informeert de chef onvoldoende.

Situatie

Ook de situatie kan voor problemen zorgen:

- De organisatiecultuur staat delegatie van bevoegdheden niet toe; elke beslissing moet op hoog niveau worden genomen.
- Er is geen duidelijke organisatiestructuur; niemand weet hoe de verantwoordelijkheden en bevoegdheden verdeeld zijn over de verschillende functies.
- Het personeelsbestand van de organisatie is sterk onderbezet: delegeren is dan onmogelijk omdat de lagere functies al overbelast zijn; als het personeelsbestand van de organisatie overbezet is, is er geen reden om te delegeren: de leiding heeft dan nog minder te doen.

Belemmeringen bij het delegeren

Vakantiepark De Drie Meren neemt in maart een nieuwe medewerker aan. Drie maanden geleden is een technisch medewerker naar een ander bedrijf vertrokken, waar hij assistent-beheerder kon worden van de technische dienst. De nieuwe collega, Harmsen, is een wat oudere man die jarenlang in het buitenland heeft gewoond. Hij heeft vrij veel ervaring en ook aardig wat vakkennis. De chef van de technische dienst aarzelt echter hem veel verantwoordelijkheden te geven. Tot nu toe heeft hij dat ook nooit gedaan. Misschien verliest hij dan het overzicht en gaan de andere medewerkers ook meer op eigen houtje doen. Bovendien weet je maar nooit hoe het er in het

buitenland aan toe gaat. Het kan best dat ze daar heel andere werkmethoden gebruiken. Per slot van rekening zijn de omstandigheden daar ook anders. Als hij echter na verloop van tijd merkt dat Harmsen zijn ontevredenheid uit tegen zijn collega's, besluit hij hem enige verantwoordelijke taken toe te vertrouwen. Harmsen krijgt het beheer over het zwembad met toebehoren. Wel wil de chef graag geïnformeerd blijven. Na een half jaar ziet alles er nog steeds perfect uit, maar Harmsen loopt enigszins gestresst rond en beklaagt zich tegen zijn collega's dat hij het zo druk heeft. De chef heeft geen flauw idee wat Harmsen in die tijd allemaal heeft gedaan, want waarschijnlijk had hij het ook te druk om de chef op de hoogte te houden.

Delegeren en leidinggeven

In de praktijk blijken twee opvattingen over leiding geven voor te komen:

- 1 Leiding geven is het delegeren van taken aan medewerkers die het beoogde resultaat kunnen en willen bereiken. Deze medewerkers krijgen de volle verantwoordelijkheid. De chef blijft eindverantwoordelijk; daarom moet hij op de hoogte blijven van de resultaten. Er moeten afspraken worden gemaakt over het doel, de procedure en de rollen van beide partijen. De medewerker bepaalt zelfstandig welke activiteiten nodig zijn en neemt bepaalde beslissingen.
- 2 Leiding geven is het toezicht houden op medewerkers aan wie bepaalde taken worden opgedragen. De chef is verantwoordelijk voor de activiteiten van de medewerker en voor het eindresultaat, omdat de medewerker (nog) niet bevoegd is om zelfstandig beslissingen te nemen. Dit betekent dat de chef zich met elk belangrijk detail moet bemoeien.

In de praktijk komen bij delegeren vaak problemen voor. De chef bemoeit zich soms met acties die onder de verantwoordelijkheid van de medewerker vallen, waardoor hij diens gezag ondermijnt en zijn zelfvertrouwen aantast. De medewerker informeert zijn chef soms onvoldoende, waardoor deze zich genoodzaakt voelt om in te grijpen. Delegeren is een samenspel tussen chef en medewerker, dat berust op het vertrouwen dat beide partijen in elkaar en in elkaars capaciteiten hebben.

Checklist bij het delegeren

Als je goed wilt delegeren, moet je afspraken maken:

- De chef geeft aan welke resultaten hij verwacht.
- Chef en medewerker bespreken de mate van vrijheid.
- Er vindt overleg plaats over welke middelen nodig zijn.
- De medewerker geeft aan welke hulp hij verwacht.
- Chef en medewerker overleggen op welke wijze de onderlinge afstemming moet plaatsvinden.
- Anderen worden op de hoogte gesteld van de afspraken.
- De chef accepteert de eindverantwoordelijkheid.
- De chef beschermt de medewerker als het misgaat.
- De chef gunt de medewerker de eer als hij goede resultaten boekt.

Wanneer is delegeren niet juist?

Je kunt niet alle taken delegeren:

- Je kunt geen beslissingen delegeren die vanwege het belang van het bedrijf op een zo hoog mogelijk niveau moeten worden genomen.
- Uitzonderingen zijn taken die van hoog belang zijn voor het bedrijf of taken die risico kunnen veroorzaken voor bijvoorbeeld het voortbestaan van het bedrijf.
- Als een medewerker door te weinig ervaring een meer verantwoordelijke taak nog niet aankan.
- Als de gedelegeerde taak een te zware belasting voor de medewerker zou zijn.

Vragen 3.4

- a Houd een enquête op vier verschillende niveaus waarbij je de vijftien managementkwaliteitseisen gebruikt. Maak van de uitslag van deze enquête een schema, zodat je de uitslagen gemakkelijk met elkaar kunt vergelijken.
- b Ook in deze paragraaf staan weer begrippen in de kantlijn. Maak hiervan een lijst met de verklaring van deze begrippen erachter.

3.5 Afsluiting

Werknemers in een bedrijf krijgen een functie, zodat ze weten wat ze moeten doen. Deze functie bestaat uit meerdere taken. Iemand die een bepaalde functie heeft, wordt een functionaris genoemd. Om zijn taken goed te kunnen uitvoeren, krijgt de functionaris verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Toch kunnen er dingen misgaan in een bedrijf. Daarom zijn er voorwaarden voor het goed functioneren van een organisatie opgesteld.

Binnen een bedrijf is een bepaalde sfeer voelbaar en zichtbaar, de bedrijfscultuur. Deze bepaalt voor een groot gedeelte de manier waarop mensen met elkaar samenwerken. De bedrijfscultuur hangt vaak samen met de structuur van het bedrijf. Binnen de groepen in een bedrijf is communicatie en interactie. Deze beïnvloeden elkaar. Door deze groepsprocessen wordt de bedrijfscultuur beïnvloed. Groepen binnen een bedrijf hebben een of meer taken, de groepstaken. Bij de uitvoering van die taken krijgen de leden van de groep te maken met taakfuncties en groepsfuncties.

Een goede chef luistert naar zijn werknemers. Daarom vindt in de meeste bedrijven op regelmatige tijden werkoverleg plaats tussen de chef en zijn medewerkers. Tijdens het werkoverleg kunnen vier soorten onderwerpen naar voren komen: onderwerpen die verband houden met de structuur van het werk, de taakstelling vanuit het werk, het sociale beleid en de sociale verhoudingen, en de arbeidsomstandigheden. Dit werkoverleg is niet verplicht. Voor een bedrijf met meer dan 35 werknemers is overleg tussen het management en de overige werknemers van het bedrijf in een ondernemingsraad wel verplicht.

Geen enkele organisatie kan optimaal functioneren zonder de aanwezigheid van een leider. Een leider kan echter zijn leiderschapsrol alleen naar behoren vervullen, als hij kan rekenen op de medewerking en de solidariteit van anderen. Om zich van die medewerking te verzekeren, kan hij een beroep doen op verschillende machtsmiddelen. Hij kan medewerkers belonen voor hun inzet of ze straffen voor het ontbreken daarvan. Daarbij kan hij zich beroepen op zijn wettelijke functie als

leidinggevende. Natuurlijke leiders kunnen hun medewerkers door hun persoonlijkheid en deskundigheid motiveren.

Een formule voor een goede chef bestaat niet. Daarvoor is de invloed van de omgeving op de doeltreffendheid van het leiderschap te groot. De aard van het bedrijf, de soort werkzaamheden die de medewerkers moeten verrichten en de wisselwerking tussen de chef en zijn werknemers zijn allemaal van invloed op de vraag welke vorm van leiderschap het beste is.

Er bestaat een verband tussen de manier van leiding geven in een bedrijf en de motivatie van de werknemers. Taakverrijking, grotere zelfstandigheid en participierend leiderschap werken positief op de motivatie.

Afhankelijk van de leiderschapsstijl zal een chef meer of minder taken delegeren.

Delegeren is een samenspel tussen de chef en de medewerker dat berust op vertrouwen in elkaar en in elkaars bekwaamheden. Het op de juiste wijze delegeren van taken zal een positieve invloed hebben op de motivatie van de werknemers, maar er zijn situaties waarin het beter is niet te delegeren.

Trefwoordenlijst

A

acceptgiro 41
actief luisteren 51
afrekenen 37
afspraak 15
antwoordapparaat 33
arbeidsomstandigheden 92

B

beeper 34
beïnvloeden van het gedrag 104
belemmeringen om te delegeren 111
bevestiging van de eigen identiteit 59
bevoegdheden 85
biedkoers 39
binnenlijnen 24
bottom-up benadering 91
bottom-up communicatie 82
bron van vernieuwing en verandering 59
buzzer 34

C

chartaal geld 40
checklists 97
chipkaart 44
communicatie 90
concretiseren 51
conflict 58
conflictniveaus 58
conflictproces 60
creditcard 45
cultuur 87

D

delegeren 85
desintegratie 59
directe leiding 79
doel 86
doorverbinden 26
druk 15
duidelijk formuleren 51
dynamisch proces 60

E

energieverlies 59

F

fax 32
faxen 32
formeel leiderschap 105
formele communicatie 80
functie 77
functionele relaties 80

G

gastvriendelijk 11
gedrag van alle medewerkers 95
gedragsdoel 50, 54
gedragsniveau 63
giraal geld 40
goed kijken naar gasten 96
groepsdoel 68
groepsfuncties 90
groepsprocessen 89
GSM 34

H

hiërarchie 78
houdingsdoel 50, 54
hulpmiddelen 18

I

identiteitsniveau 63
iedereen zijn eigen gang 107
in geval van nood 18
incidenteel actie ondernemen 98
informeel leiderschap 105
informele communicatie 80
instructie 94
interactie 90
interne communicatie 80
interne communicatiemiddelen 83
internetbankieren 41
Interpay 43

K

kasregister 45
kassasystemen 46
kennisdoel 50, 54
kwaliteitseisen 93
kwaliteitssysteem 98
kwaliteitszorg 96

L

laatkoers 39
leiderschap 104
leidinggevende bepaalt alles zelf 107
lijnrelatie 78
logische niveaus 63

M

macht 106
magneetstrip 43
meedenken 13
mensgericht leiderschap 106
meten 96
mogelijke oorzaken zoeken 99
motivering 59
munteenheid 41

N

naslagwerken 18
negatieve effecten 59
netjes en verzorgd 12
neveneffecten 100
non-verbale signalen 51

O

objectief 93
objectieve klacht 53
omgevingsniveau 63
ondernemingsraad 91
ontwikkelingsstadia 60
oplossing bedenken 100
oplossing controleren 100
oplossing uitproberen 100
organisatiecultuur 87
organisatieschema 78
organisatiestructuur 77, 87
organogram 78
overdragen van de
 verantwoordelijkheid 110
overschrijfformulier 41
overtuigingsniveau 63

P

pincode 43
pinpas 43
PLU-toetsen 46
positieve functies 59
preventief actie ondernemen 98
probleem vaststellen 99
provisie 39

R

rekening betalen 38
relatie tussen leiding geven en
 motivatie 108
reservering 20
reserveringsformulier 20
richtlijn 94
rol van leider uiteindelijk overbodig 107

S

samenhang 87
scannen 46
sfeerdoelen 68
sociale beleid 92
sociale verhoudingen 92
span of control 79
stafrelatie 78
streepjescode 46
stress 59
stroomdiagram 100
structuur 54, 91
subjectief 93
subjectieve klacht 53
synergie 88

T

taak 77
taakdoelen 68
taakfuncties 90
taakgericht leiderschap 106
taakstelling 91
telebanking 41
telefonisch bereikbaar 31
telefonisch betalen 41
telefooncentrale 31
telefoonlijnen 24
top-down benadering 91
top-down communicatie 82

V

valkuilen 75
vaste, regelmatige gedrag 87
verantwoordelijkheden 85
verbonden met een hele groep 108
vermoedelijke oorzaak 99
vertekening van de werkelijkheid 59
voortbestaan 86

voorwaarden voor het goed functioneren
van een organisatie 86
vragen stellen 51, 96
vragenlijst 96
vreemde valuta 38

W

werkoverleg 91
wisselkoers 38

