Mede gefinancierd door het
programma Erasmus+
van de Europese Unie

# LESMATERIAAL

# MODULE: ORGANISATIEVAARDIGHEDEN

SoftSkills4EU

Promote your Soft Skills
with Open Badges

## SoftSkills4EU

## Toon je Soft Skills met Open Badges

# LESMATERIAAL

## INFORMATIE OVER DEZE OUTPUT

**OUTPUT:**

IO2 SOFT SKILLS CURRICULUM AND LEARNING TOOLS

**ACTIVITY:**

IO2 A2: DEVELOPMENT OF CURRICULUM

**OUTPUT DEVELOPED BY:**

DUO

## PROJECT INFORMATIE

**PROJECT:**

SoftSkills4EU: Promote your Soft Skills with Open Badges

**PROJECT TITLE:**

Promote your soft skills with open badges

**ACRONYM:**

SoftSkills4eu

**PROJECT WEBSITE:**

https://softskills4.eu/

**PROJECT E-ACADAMY:**

https://academy-softskills4.eu/

**PROJECT NO.:**

2018-1-SI01-KA204-047088

**PROJECT COORDINATOR:**

Development and Education Centre Novo mesto (RIC Novo mesto), Slovenia

De steun van de Europese Commissie voor de productie van deze publicatie houdt geen goedkeuring van de inhoud in. De inhoud geeft de standpunten van de auteurs weer en de Commissie kan niet aansprakelijk worden gesteld voor het gebruik dat eventueel wordt gemaakt van de daarin opgenomen informatie.

# INHOUDSOPGAVE

GEBRUIKTE SYMBOLEN ..... 5
MODULE – ORGANISATIEVAARDIGHEDEN ..... 6
SYLLABUS ORGANISATIEVAARDIGHEDEN ..... 7
HOOFDSTUK 1 – KLANTGERICHTHEID ..... 8
INTRODUCTIE ..... 8
1.1 AANDACHT EN GEDULD ..... 9
1.2 EFFICIENTIE EN POSITIVITEIT ..... 11
1.3 OVERTUIGINGSKRACHT EN DOORZETTINGS-VERMOGEN ..... 13
1.4 VERDER LEZEN (ENGELS) ..... 15
BEGRIPPENLIJST ..... 16
HOOFDSTUK 2 – TIME MANAGEMENT ..... 17
2.1 PERSOONLIJKE DOELEN OPSTELLEN ..... 19
2.2 PRIORITERING ..... 22
2.3 EEN TO-DO LIST BIJHOUDEN ..... 25
2.4 VERDER LEZEN ..... 27
HOOFDSTUK 3 – KRITISCH DENKEN ..... 28
3.1 ANALYSE ..... 29
3.2 ZELFREFLECTIE ..... 32
3.3 LOGISCH REDENEREN ..... 35
3.4 VERDER LEZEN (ENGELSTALIG) ..... 37
WOORDENLIJST (ENGELS) ..... 38
*HOOFDSTUK 4 – STRATEGISCHE PLANNING* ..... 40
4.1 LANGETERMIJN DOELEN OPSTELLEN ..... 41
4.2 PROBLEEMOPLOSSING EN BESLISSEN ..... 43
4.3 PLANNING EN TOEWIJZING MIDDELEN, MONITOREN ..... 44
4.4 VERDER LEZEN (ENGELSTALIG) ..... 47
HOOFDSTUK 5 – LEIDERSCHAP ..... 48
5.1 LEIDERSCHAPSSTIJLEN EN DELEGEREN ..... 49
5.2 VERANTWOORDELIJKHEID EN HET NEMEN VAN RISICO ..... 53
5.3 ONDERHANDELING ..... 56

5.4 VERDER LEZEN (ENGELSTALIG) ..... 57

# GEBRUIKTE SYMBOLEN

| Symbool | Betekenis |
|---|---|
| | Definitie |
| | Scenario |
| | Tips – Voorbeelden |
| | Vragen |
| | Lesactiviteit<br>Bijv. Hoofdstuk 1 – Activiteit 1 |
| | Bronnen<br>Bijv. links, rapporten, artikelen |

# MODULE – ORGANISATIEVAARDIGHEDEN

## *HOOFDDOEL VAN DE MODULE*

**Organisatievaardigheden**

Deze module richt zich op de ontwikkeling van vaardigheden die in elke commerciële en niet-commerciële organisatie nodig zijn, zoals bijvoorbeeld het onderzoeken wat de verwachtingen zijn van interne of externe klanten, het leveren van goede service om te kunnen voldoen aan die verwachtingen, werken onder tijdsdruk, werkschema's volgen en het stellen van prioriteiten. Daarnaast bijvoorbeeld probleemoplossing, plannen en delegeren.

Deze vaardigheden komen trouwens vaak ook erg goed van pas in je privéleven. Stel je voor dat je je keuken wilt verbouwen, daarvoor moet je ook doelen stellen, planningen maken en je beschikbare tijd goed managen.

In het algemeen hebben organisatievaardigheden te maken met de kwaliteit, effectiviteit en efficientie van je handelen.

Deze module omvat de volgende vijf onderwerpen:

1. *Klantgerichtheid*
2. *Time Management*
3. *Kritisch denken*
4. *Strategische planning*
5. *Leiderschap*

# SYLLABUS ORGANISATIEVAARDIGHEDEN

| Cursusmodule | Hoofdstuk | Onderwerp |
|---|---|---|
| Organisational Skills Module | 1. Klantgerichtheid | 1.1. Aandacht en geduld |
| | | 1.2. Efficientie en positiviteit |
| | | 1.3. Overtuigingskracht en doorzettingsvermogen |
| | | |
| | 2. Time Management | 2.1. Persoonlijke doelen opstellen |
| | | 2.2. Prioririteitsstelling |
| | | 2.3. Een To-Do lijst bijhouden |
| | | |
| | 3. Kritisch denken | 3.1. Analyse |
| | | 3.2. Zelfreflectie |
| | | 3.3. Logisch denken |
| | | |
| | 4. Strategisch plannen | 4.1. Lange termijn doelen opstellen |
| | | 4.2. Probleemoplossing en nemen van beslissingen |
| | | 4.3. Planning, toekennen van resources, monitoring |
| | | |
| | 5. Leiderschap | 5.1. Leiderschapsstijlen en delegeren |
| | | 5.2. Verantwoordelijkheid en het nemen van risico's |
| | | 5.3. Onderhandelen |

# HOOFDSTUK 1 – KLANTGERICHTHEID

## INTRODUCTIE

***"… moet in staat zijn om een positieve houding en gedrag te vertonen, hetgeen laat zien dat de bereidheid bestaat om aan de behoeften, wensen en verlangens van klanten tegemoet te komen…"*** (Chicago State University, 2019)

Voor een effectieve organisatie is een klantgerichte opstelling van diens medewerkers van groot belang. Dit gaat op voor zowel commerciële als niet-commerciële organisaties. Dat is de reden dat klantgerichtheid een essentiële vaardigheid is voor werknemers met klantcontact. Aangezien bijna alle werknemers klantcontact hebben, intern (de collega's van een andere afdeling bijvoorbeeld) of extern, gaat het hier dus om bijna alle werknemers.

Eén goede service-ervaring kan de gehele perceptie van de klant over de organisatie (of een interne afdeling) bepalen. Die perceptie van een succesvolle interactie hangt af van personeelsleden die zich kunnen aanpassen aan de persoonlijkheid van de klant. Met klanten omgaan, zeker als dat dagelijks gebeurt, betekent dus dat een employee servicegericht moet zijn. Iemand met uitstekende klantgerichtheid wordt ook wel eens een "mensenmens" genoemd. De meest belangrijke competentie is daarbij de vaardigheid om goed te luisteren.

Dit hoofdstuk is onderverdeeld in de volgende drie onderwerpen:

1.1. Aandacht en geduld

1.2. Efficientie en positiviteit

1.3. Overtuigingskracht en doorzettingsvermogen

# 1.1 AANDACHT EN GEDULD

Vraag

Vind je dat de klant op de eerste plaats komt?

Natuurlijk wil  je een goede eerste indruk maken en begin je op een vriendelijke en respectvolle manier contact te maken met je klant. Maar eigenlijk begint klantenservice al vóór het eerste contact, bij de voorbereiding daarvan. Je kunt daarbij proberen te bedenken wat een klant allemaal van je zou kunnen verwachten en ook bedenken wat je zelf uit de ontmoeting wilt halen!

Overlaad de klant niet met teveel informatie. Voor een gemiddeld klant kunnen drie zinnen zelfs al teveel zijn. Wees helder over wat je te bieden hebt, en vooral ook wat niet. Leg de stappen uit die jullie samen zullen doorlopen. Wanneer nodig maak je goede vervolgafspraken, en allerbelangrijkst: doe wat je belooft!

Als je te maken krijgt met meerder klanten tegelijkertijd, zorg er dan voor dat je je richt op iedereen en niet alleen oogcontact maakt met één van hen.

Om een langetermijn relatie op te bouwen is het ook belangrijk om te proberen persoonlijke details te onthouden, natuurlijk tot op een niveau dat past bij de aard van de zakenrelatie die je hebt.

Tip

Zorg dat je de naam van de klant onthoudt. Zonodig schrijf je het op voor later. Wat is er leuker voor een klant dan bij een tweede bezoek verwelkomd te worden met een “Goedemorgen mevrouw Janssen!”

Als je te maken hebt met klanten die boos, opgewonden of overstuur zij, dan is het erg belangrijk om geduldig en kalm te blijven. Zorg er voor dat je de tijd neemt om er echt achter te komen wat er aan de hand is.
Klanten verwachten (en hebben recht op) goede service, en je hebt de kans een klant kwijt te raken als je hem of haar te snel de deur uitwerkt. Een goede employee geeft de klant gelegenheid frustraties te uiten alvorens te bepalen welke vervolgacties nodig zijn om het probleem goed op te lossen.

## Tip voor het omgaan met een boze klant (of collega))

- luister vriendelijk, onderbreek niet
- laat de klant stoom afblazen, zeg niet dat ze moeten kalmeren
- vat het probleem samen om te checken of je het goed begrijpt
- als de boosheid terecht is, vraag wat jij of je afdeling zou kunnen doen om de zaak op te lossen

Ook als klanten niet boos zijn is het essentieel om eerst hun probleem goed te begrijpen, vóórdat je ze echt kunt helpen. Wanneer je hun gevoelens kent, kun je ze helpen om zich beter te voelen en dat is het belangrijkste binnen klantenservice. Probeer hun emotionele toestand te “lezen”. Wat zegt de klant zonder het te zeggen? Een medewerker moet de vaardigheid ontwikkelen aandachtig naar de zorgen en bezwaren van een klant te luisteren. Wanneer een klant wordt onderbroken en niet de gelegenheid krijgt uit te praten, leidt het tot (meer) frustratie of boosheid, en beschadigt dat de klantrelatie.

## Vraag

Kun je jezelf herinneren dat je een inferieur product hebt teruggebracht naar de winkel?

- kun je je gevoelens daarbij beschrijven?
- was je tevreden over de afhandeling van de situatie?

# 1.2 EFFICIENTIE EN POSITIVITEIT

Klantcontact kost tijd! Een klant die nog een keer terugkomt met aanvullende vragen kost méér tijd. En "tijd is geld".
Daarnaast was de klant dan waarschijnlijk ook niet helemaal gelukkig met het eerste contact. Om goed de essentiële punten te communiceren met de klant: hou het simpel, wees volledig  en laat geen ruimte voor twijfel.
Dat is efficiënt en helder communiceren!

Bij goede klantenservice neem je de tijd om ook de benodigde vervolgacties voor de klant te regelen. Zorg ervoor dat de gemaakte afspraken worden nagekomen. Rapporteer de stand van zaken terug aan de klant, wat maakt dat de klant het gevoel krijgt dat er goed voor hem gezorgd wordt.
Het kan lastig zijn om negatieve reactie niet persoonlijk op te vatten, maar zoals hierboven als werd gezegd: kalm blijven zal emotionele klanten te laten bedaren, en nog belangrijker: om de relatie met de klant in stand te houden. Servicegerichtheid toon je aan door je te allen tijde professioneel op te stellen, en te voorkomen dat je de reputatie van je organisatie schaadt
Als het je lukt om een succesvolle conversatie met een klant te hebben, of een transactie goed af te ronden, dan betekent dat ook dat de klant zich gezien voelt en graag nog eens terug komt.

Tip

Soms is sprake van een "Mission Impossible", vertel dat eerlijk en duidelijk. Zo voorkom je dat je tijd van de klant en tijd van jezelf verspilt. (Dit is ook Time management)

Vraag

Welke opties heb je in zo'n situatie?

Klantgedrag kan er ook voor zorgen dat jij emotioneel wordt. Dat is vast niet helemaal en in alle gevallen te voorkomen. Probeer dan toch je rust te bewaren en positief te blijven. Vaak leiden teleurstellingen tot boosheid, maar boosheid vertroebelt je blik op zaken en maakt de zaken alleen maar erger.

### Vraag

Heb je wel eens meegemaakt dat je boos werd op een klant of collega?

Een positieve grondhouding is soms alles wat nodig is om het tij te keren. Niemand wil graag te maken krijgen met een negatief iemand die bij het minste of geringste zijn ongenoegen laat merken. Klanten kunnen typische klagers zijn, maar zorg ervoor dat je dat zelf niet wordt! Mensen zijn veel eerder geneigd om welwillend te zijn bij iemand die positief is, blijft glimlachen en rustig en vertrouwenwekkend blijft bij problemen. Zulk gedrag kan "besmettelijk"zijn, en mensen toch samenbrengen. Erg nuttig gedrag dus voor het opbouwen en onderhouden van een klantrelatie.

### Acteren in plaats van klagen

Die collega die klaagt over het uitblijven van promotie, maar niet de kansen grijpt om opleidingen te doen of coaching aan te vragen om te werken aan zijn eigen ontwikkeling

Burgers die klagen over alles wat er mis is in hun buurt of hun club, maar het nalaten om actief te worden van de buurtorganisatie of een clubcommissie

### Vraag

Welke dingen doe jij als je ergens ontevreden over bent?

Maar soms is acceptatie de enige weg….

### Tip

Wel eens een grote treinstoring meegemaakt, terwijl je ver van huis was? Probeer eens te glimlachen, en ergens te gaan zitten en relaxen ….

Stelling

Je bent veel productiever als je positief ingesteld bent.

# 1.3 OVERTUIGINGSKRACHT EN DOORZETTINGS-VERMOGEN

Klantcontact kost tijd! Een klant die nog een keer terugkomt met aanvullende vragen kost méér tijd. En "tijd is geld".
Om goed de essentiële punten te communiceren met de klant: hou het simpel, wees volledig  en laat geen ruimte voor twijfel.
Dat is efficiënt en helder communiceren!

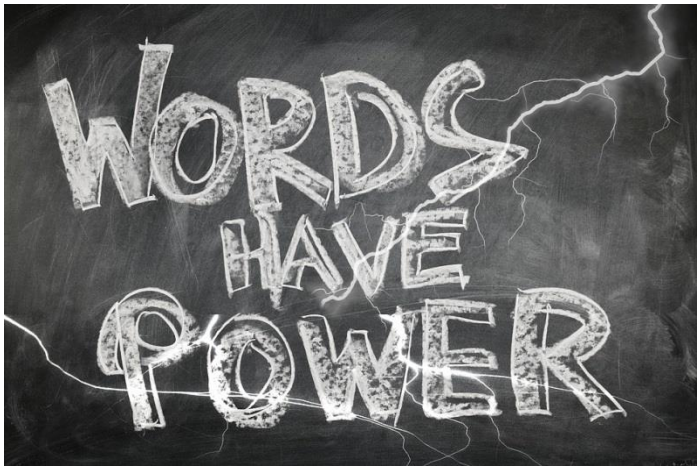
Als je één van de volgende dingen wilt bereiken:

- een ingewikkeld product verkopen
- een afdeling een nieuwe procedure uitleggen
- een nieuwe oplossing aan een klant voorstellen
- een collega van jouw oplossing te overtuigen
- iemand te motiveren om een bepaalde opleiding te gaan doen

dan moet je daarvoor dus overtuigend communiceren, en daarvoor zijn één of meer van de volgende zaken van belang:

- assertief communiceren
- actief luisteren en samenvatten

- gemeenschappelijke belangen onderkennen
- de ander te overtuigen van je eigen expertise
- tegenwerpingen op een rustige manier aanhoren
- focussen op het positieve




De juiste taal gebruiken is een erg belangrijk element om iemand te overtuigen. Mensen vormen zich mede een beeld van jou en je organisatie door middel van de taal die jullie gebruiken. Als je "positieve taal" gebruikt in de communicatie met klanten (zie ook vorige paragraaf) dan beïnvloed dat in hoge mate hoe je boodschap bij de klant overkomt.

Voorbeeld van positief taalgebruik

(Een klant wenst een product, maar dat is even niet op voorraad)

**In plaats van te zeggen:**

*"Ik kan dit product niet leveren, het is uitverkocht en dus niet beschikbaar"*

**formuleer je het veel beter zo:**

*"Dit product is volgende mand leverbaar, ik kan er eentje voor u reserveren en u een berichtje sturen zodra we het weer op voorraad is"*

Vraag

Kun je een voorbeeld geven van een situatie waarbij je iemand echt hebt overtuigd?

Soms heb je doorzettingsvermogen nodig om een klant tevreden te stellen, maar soms heb je gewoon te maken met een mopperkont. Als je in de verkoop actief bent heb je soms gewoon acteervaardigheden nodig om die te overtuigen, of op zijn minst om te doen alsof je zelf nog wel vrolijk bent. Maar soms kom je iemand tegen waarbij je kansloos bent om hem tevreden te stellen. Laat je hierdoor niet ontmoedigen, op niet alles heb je invloed. Misschien hadden ze gewoon een rotdag, of zijn het de eeuwige klagers.

Vraag

Kun je een voorbeeld geven van een situatie waarbij je voor een klant een paar extra stappen hebt gezet?

Vraag

Kun je een voorbeeld geven hoe je een ontevreden klant hebt afgehandeld?

Vraag

Wat zou je doen als een klant naar jouw mening erg onredelijk is?

# 1.4 VERDER LEZEN (ENGELS)

Klantgedrag: https://www.helpscout.com/consumer-behavior/

Omgaan met klanten: https://smallbusinessbc.ca/article/ten-tips-dealing-customers/

# BEGRIPPENLIJST

***Vraag achter de vraag***

***Opvolgen***

# HOOFDSTUK 2 – TIME MANAGEMENT

Time management is de vaardigheid om te uren die nodig zijn om een bepaalde klus te klaren, te plannen en te controleren. Het gaat over prioriteren van taken, zodat de belangrijke dingen op tijd gebeuren. Goed time management zorgt ervoor dat je slimmer werkt, niet harder. In dezelfde tijd krijg je meer voor elkaar, zelfs als er sprake is van tijdsdruk.
Als je time management niet goed is, heeft dat gevolgen voor je effectiviteit en leiden tot stress.

***"De gewoonte om beschikbare tijd nuttig en effectief te gebruiken, vooral binnen het werk".***
*"Hij is slim, maar slecht time management beperkt zijn succes"*
(Cambridge Dictionary, 2019)

Binnen time management begin je met het maken van een actielijst: een lijst van alle zaken die gedaan moeten worden. Besluit wat jezelf gaat doen, en wat je gaat uitbesteden (zie "delegeren", paragraaf 5.1). Prioriteer de taken, in belang en volgorde, en stel de deadline voor elke taak vast. Plan ook in wanneer je pauze neemt!
Als je een goed overzicht hebt van alles wat er moet gebeuren, krijg je een opgeruimd hoofd en je kunt focussen op de dingen die nu moeten gebeuren, en niet op de rest.
Als je hiervan een gewoonte gaat maken dan word je er steeds beter in. Het scheelt je bakken met tijd, en je krijgt steeds meer voor elkaar!

**Regels voor time management:**

- **Prioriteer je taken**
  Maak aan het begin van de dag een lijstje van alles wat er moet gebeuren. Onbelangrijke dingen kunnen te veel van je kostbare tijd kosten, dus begin met de belangrijke zaken! De rest kan later.

- **Bepaal deadlines**
  Maak een realistische planning en bepaal wanneer het af moet zijn. Houd je aan de planning, en beloon jezelf als je de deadline hebt gehaald

- **Maak een To-Do lijst**
  Maak een simpele lijst, maakt niet uit of je dat liever op papier of digitaal doet

- **Begin vroeg**
  Dat geldt speciaal als je nogal snel afgeleid bent en moeite hebben op iets te focussen. Vroeg beginnen is iets dat succesvolle mensen gemeen hebben! Als je vroeg begint ben je rustiger, creatiever en helderder in je hoofd. In de loop van de dag is dat heel vaak minder het geval en nemen je prestaties af

- **Vermijd uitstelgedrag**
  Je bent aan het uitstellen wanneer je minder urgente zaken eerst doet, bijvoorbeeld als je eerst de "leuke dingetjes" gaat doen. Uitstelgedrag is dodelijk voor je productiviteit. En je gaat je ook nog eens schuldig voelen, een hekel krijgen aan het werk en uiteindelijk haal je de deadline niet. Je verspilt tijd en energie, en dat kan tot problemen leiden in je werk maar ook in je persoonlijke leven.
  Een tip is in ieder geval te beginnen, eerst maar eens aan de slag, en alvast een stukje van het werk afmaken, je zult zien dat het meevalt.

- **Voorkom multitasken**
  Focussen en je concentreren op één ding werkt veel beter dan multitasken. We denken vaak van niet, maar multitasken zorgt echt voor een lagere productiviteit

- **Neem pauzes**
  Plan korte pauzes (10 tot 15 minuten). Plan lunch. Je moet af en toe weer opladen! Daarna heb je weer meer energie, en na de pauze heb je misschien een nieuw idee of oplossing voor iets waar je eerst niet uitkwam.

- **Voorkom stress**
  Als je werklast te hoog is ontstaat stress. Bij stress ben je eerder moe en ben je dus minder productief. Probeer taken te delegeren als de werklast te hoog is!

- **Zeg nee**
  Als je het al heel erg druk hebt, zeg dan nee tegen nieuwe taken. Accepteer ze alleen als je weet dat je andere werk daaronder niet lijdt. Of meld je leidinggevende dat de planning voor die andere taken dan opschuift.

De volgende drie paragrafen leiden je verder in het onderwerp:
2.1 Persoonlijke doelen opstellen
2.2 Prioriteitsstelling
2.3 Een To-Do lijst bijhouden

# 2.1 PERSOONLIJKE DOELEN OPSTELLEN

Hierboven spraken we over prioriteren. Prioriteren kan alleen als je je bewust bent over je doelen.
Persoonlijke doelen opstellen doe je meestal voor de middellange of lange termijn, maar in een enkel geval werkt het ook goed voor de korte termijn. Veelvoorkomend zijn financiële, binnen een organisatie zou dat kunnen zijn: "we willen toe naar een kostenreductie van 25%, binnen twee jaar". Een persoonlijk financieel doel zou kunnen zijn om een bepaalde hoeveelheid kapitaal opzij te zetten om eerder te kunnen stoppen met werken.
Doelen stellen gaat over weten wat je wilt bereiken, en het maakt je duidelijk waar je je het best op kunt concentreren.

**Doelen stellen**

*"Er is een S.M.A.R.T. manier om doelen te beschrijven"*

(George T. Doran, Management Review, November 1981)

Doelen worden nogal eens te vaag opgesteld. Wat te denken van "Make (X) great again?". Dan is het best wel onduidelijk wanneer dit doel nou precies gehaald wordt.
S.M.A.R.T. is een afkorting voor een aantal criteria die gebruikt kunnen worden om te bepalen of een doel op een nuttige en heldere manier is geformuleerd:

- *Specifiek* – over welk gebied gaat het, begrenzing
- *Meetbaar* – er bestaat een indicator waarmee je kunt zien hoe ver je bent gevorderd
- *Aanwijsbaar (Assignable)* – wie gaat het doen?
- *Realistisch* – gegeven de beschikbare hoeveelheid tijd en geld is het doel haalbaar?
- *Tijdsspecifiek* – wanneer is het klaar?

Specifiek
Het doel moet helder en specifiek zijn, zodat je je energie op de goede punten kunt richten, van belang zijn de volgende vragen:

- Wat moet worden bereikt?
- Waarom?
- Wie gaat het doen?
- Waar wordt het gedaan?
- Welke bronnen zijn beschikbaar?

Voorbeeld

Stel je voor dat je een medewerker verkoop bent, maar je wilt hoofd van de afdeling verkoop worden. Een specifiek doel zou zijn: “Ik wil  binnen drie jaar de benodigde ervaring en vaardigheden opdoen, zodat ik een team kan leiden en kansrijk kan solliciteren als hoofd van de afdeling”.

**Meetbaar**
Een doel moet meetbaar zijn. Je moet kunnen meten hoe ver je gevorderd bent, anders kun je niet bijsturen bij vertragingen.
Een meetbaar doel houdt rekening met:

- Hoe veel?
- Hoe vaak?
- Hoe weet ik dat ik klaar ben?

Voorbeeld

Om de vaardigheden te ontwikkelen als manager heb je ontdekt dat je vier specifieke cursusmodules moet gaan doen. Elke module kost 80 uur studie. Je mag 4 uur in de week tijdens werktijd doen, de rest in je eigen tijd.

**Aanwijsbaar**

Wie gaat het doen, of wie is verantwoordelijk. Doe je het zelf, heb je hulp nodig. Dit is van het grootste belang vroegtijdig vast te stellen.

Voorbeeld

Naast het volgen van de cursus wordt aangeraden coaching door een ervaren manager te zoeken

**Realistisch**

Een doel moet haalbaar zijn, anders kan het nooit slagen. Het mag uitdagend zijn, maar je moet er van overtuigd zijn dat het een goed kans van slagen heeft.
Beantwoord daarvoor eerlijk de volgende vragen:

- Kan ik het aan?
- Heb ik de financiele middelen ervoor, en de tijd
- Heb ik hulp nodig?

### Voorbeeld

Je wilt een cursus doen, maar voldoe je wel aan de toelatingseisen van het trainingsinstituut, op basis van opleiding en werkervaring?
Laat je thuissituatie toe dat je zoveel tijd gaat besteden aan de opleiding? (Als er net een kind op komst is, is het misschien handig om nog even daarmee te wachten)

**Tijdsgebonden**
Ieder doel heeft een einddatum, waarop je kunt focussen en je planningsactiviteiten kunt inrichten. Houd je er ook aan, en voorkom dat de waan van de dag dat oorspronkelijke plan in de war schopt. En heb je ook gedacht aan:

- Over hoeveel uren werk gaat het eigenlijk?
- Hoeveel uren kan ik per week doen?
- Is mijn beschikbaarheid over het hele jaar hetzelfde?

### Voorbeeld

Het volgen van al die lesmodules om je doel te bereiken kost tijd. Je hebt ingeschat dat je het in twee jaar zou moeten kunnen doen. Je weet het aantal studiedagen dat daarvoor nodig is. Deels in werktijd, maar ondersteunt je manager dat ook? En heb je nagedacht over de examenvoorbereiding?

### Opdracht

Ontwerp voor jezelf een langetermijn doel en beschrijf het S.M.A.R.T.

Tip

Stel jezelf geen doelen die helemaal afhangen van de goede wil van anderen. Daarop heb je zelf nauwelijks invloed.

# 2.2 PRIORITERING

Een slecht opgesteld doel leidt tot verspilling van tijd en geld. Prioriteitsstelling is zo mogelijk nog belangrijker. Onze tijd is beperkt, er is meestal geen tijd om alles te doen wat je allemaal bedacht heb. Prioritering zorgt ervoor dat je de essentiële belangrijkste dingen gaat doen

Vraag

Denk aan die drukke dag toen er gewoon teveel op je to-dolijstje stond……

- Hoeveel van die dingen heb je toen daadwerkelijk gedaan? en welke?

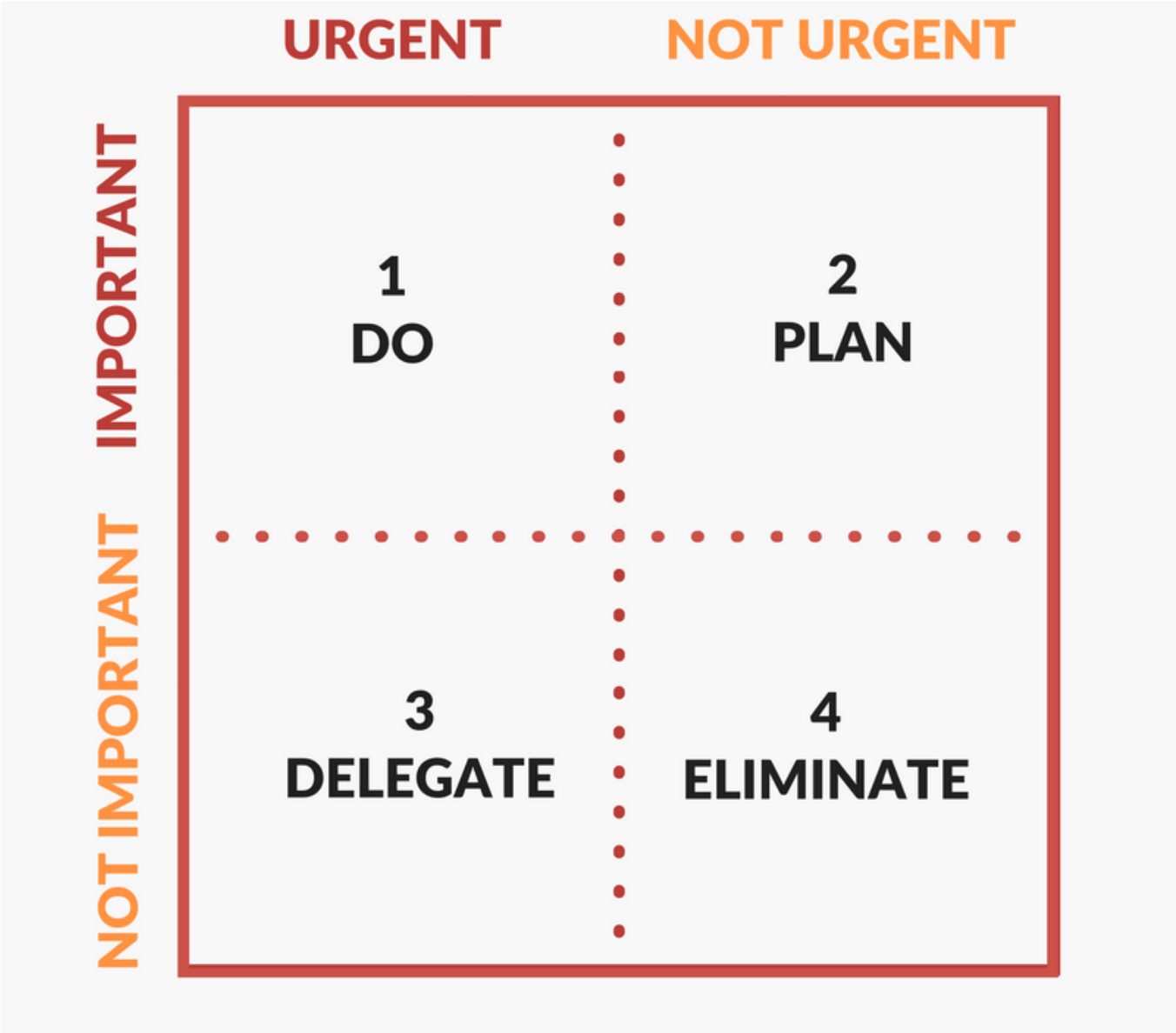



**Figure 1 The Eisenhower Matrix (Eisenhower, Dwight D. 1961)**

De Eisenhower Matrix hierboven kan je helpen met prioritering. Het is een eenvoudige methode om alle taken op je lijst te categoriseren door een "ja" of een "nee" te antwoorden op de volgende twee vragen:

- Is deze taak belangrijk?
- Is deze taak urgent?

Hetgeen leidt tot één van de volgende vier uitkomsten:. De taak is:

- Urgent en belangrijk – deze moeten meteen worden uitgevoerd, liefst door jezelf (deze categorie is best zeldzaam trouwens)
- Niet urgent maar belangrijk – deze taken kunnen worden ingepland
- Urgent maar niet belangrijk – these tasks can be delegated
- Niet urgent en niet belangrijk – deze taken kun je doorstrepen, niks mee doen

Zodra we weten welke taken urgent en belangrijk zijn, kunnen we voorkomen dat we in de val trappen om urgente – niet belangrijke taken het eerste te doen. Vaak blijken dit dingen te zijn die belangrijk zijn voor iemand ánders, en niet voor jezelf. Focus liever op dingen die belangrijk zijn voor je eigen succes.

## Urgent en belangrijk

- crisis
- een cruciale deadline
- …

## Belangrijk (maar niet urgent)

- voorbereiden van die presentatie die je volgende maand moet geven
- opstellen van het afdelingsplan van volgend jaar
- ...

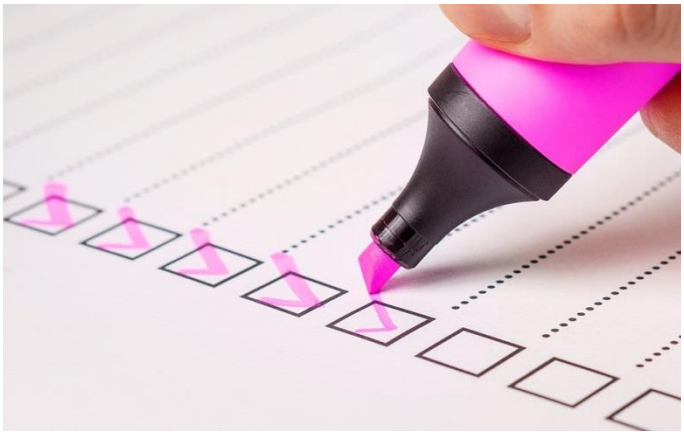
## Urgent (maar niet belangrijk)

- afhandelen van een telefoontje of een e-mail
- een collega staat aan het bureau met een vraag
- ...

## Vraag

Vind  nog een voorbeeld voor elk van de bovenstaande categoriën

# 2.3 EEN TO-DO LIST BIJHOUDEN



To do listjes, wie kent ze niet. Toch valt er nog wel wat nuttigs over te zeggen.
Lees verder!

**Stap 1: Maak een lijst van alles wat er moet gebeuren**

Begin ermee om een lijst te maken voor alles wat er moet gebeuren voor een project, begin gewoon alles op te schrijven wat er in je opkomt. Rijp en groen door elkaar, volgorde is nog helemaal niet belangrijk. Leg het weg en ga er later nog een keer doorheen. Vul het aan met dingen die je nog vergeten was.
Kijk dan eens naar de grootte van de verschillende acties. Zitten er acties bij die véél meer tijd kosten dan de andere? Knip die dan op In kleinere stukjes.
Ben je niks vergeten? Is alles ook helder en duidelijk beschreven?

Maak aparte lijsten voor aparte projecten, bijvoorbeeld één voor werk en één voor thuis.

Bepaal welke “drager” het best bij je past

Er is helemaal niks mis met een to-do lijst op papier, maar sommige mensen doen het liever in Word, of gebruiken hun mobiele telefoon omdat ze die altijd bij de hand hebben. Elke mobieltje heeft wel een standaard “Notes”-appje, maar er zijn ook gespecialiseerde apps zoals Wunderlist, Any.do of Evernote. Ik gebruik zelf Simplenote.
Download er een paar om te kijken welke je het meeste aanstaat

**Stap 2: Breng structuur aan in je lijst**

Loop door je ongestructureerde takenlijst en bepaal welke acties het belangrijkst zijn, en welke urgent. Misschien is een bepaalde volgorde logisch (het is niet handig om eerst je keuken te gaan schilderen en daarna de kastjes eruit te gaan slopen).
Breng een volgorde aan die voor jou logisch is. Waarschijnlijk ontdek je ook nog een paar acties waar je eerst nog niet aan gedacht had.

Tip

Make er een MOOI lijstje van. Dat lijkt overbodig, maar kan erg motiverend werken.
Streep regelmatig dingen af die je gedaan hebt. Ook dat werkt stimulerend!

**Stap 3: datum en tijdsduur**
Probeer in te schatten hoeveel tij elke actie je zal kosten, en probeer er een datum aan te koppelen waarop je het af wilt hebben (of soms **moet** hebben) Wees tegelijkertijd realistisch, als je te ambitieus hierin bent dan haal je je planning niet en dat frustreert alleen maar!

**Stap 4: gebruik hem ook echt**

Als je werkt op papier, hang het dan op een opvallende plek. Als je een app gebruikt, laat die app er dan ook uitspringen op je mobiel.
Ga dagelijks je lijst bij langs, vink dingen af, voeg dingen toe. Controleer de voortgang. Reorganiseer je lijst regelmatig.

Tip

Houd bij hoeveel tijd je nodig had voor een bepaalde taak en vergelijk het met de tijd die je er oorspronkelijk voor had gepland. Zo leer je steeds beter te voorspellen hoe lang iets duurt. Misschien ontdek je dat je structureel te optimistisch inplant, of juist andersom. Dit is een erg goede manier om je effectiviteit te verbeteren: herken je time management fouten!

Vraag

Hoe prioriteer je als je meerdere deadlines te halen hebt?

# 2.4 VERDER LEZEN

Diverse tips: https://www.mindtools.com/pages/main/newMN_HTE.htm

Diverse tips: https://www.thebalancesmb.com/time-management-tips-2947336

Life Hacking: https://lifehacker.com/

# HOOFDSTUK 3 – KRITISCH DENKEN

***"Objectief onderzoek van aannames om correctheid en legitimiteit vast te stellen en daarmee de geldigheid."*** *(Business Dictionary, 2019)*

Kritisch denken is de vaardigheid om situaties, theoriën en aannames te conceptualiseren, analyseren, bevragen en evalueren. Kritisch denken is het tegenovergestelde van dogmatisch denken, dat heeft namelijk niet de eigenschap om zaken kritisch te bevragen. Zodra we dat wel doen dan beginnen we zélf na te denken, we bekijken en onderzoeken alternatieve mogelijkheden. Hetgeen vereist dat we ook kritisch naar ons eigen denken kijken

Als burgers in een democratie moeten we voor onszelf een mening vormen over heel veel verschillende zaken om verantwoord een stem uit te brengen. Maar gewoon een mening kiezen op basis van een gevoel is niet genoeg, Kritisch denken zorgt ervoor dat we een mening vormen op basis van feiten, en niet op basis van een toevallige gebeurtenis uit het verleden of een vaag onderbuikgevoel. Daarnaast worden we via Sociale media gevoed met allerhande informatie die regelmatig bedoeld is om ons te misleiden.

Kritisch denken wordt in Angelsaksische literatuur ook wel omschreven als "informed reasoning". Het omvat de volgende drie componenten:

3.1. Analyse

3.2. Zelfreflectie

3.3. Logisch redeneren

# 3.1 ANALYSE

Op je werk kom je een probleem tegen. Wat doe je ermee? Stel je bent arts op de spoedpoli, geef je een patiënt met een gebroken arm een pijnstiller, of geef je de botten kans om te genezen met behulp van een gipsarm?
Als je alleen het oppervlakkige symptoom bestrijdt, dan komt het probleem weer terug, dus je moet de onderliggende oorzaak aanpakken. Daarvoor is analyse nodig

## Voorbeeld

In een fabriek is één van de machines ermee gestopt. Het lijkt of er sprake was van overbelasting. Een electrische zekering was gesprongen.

- Onderzoek toonde aan dat het oliepeil van de machinemotor nogal laag was, waardoor onderdelen niet genoeg smering ontvingen en oververhit werden
- Verder onderzoek toonde aan dat de oliepomp niet meer op volle capaciteit functioneerde
- Verder onderzoek toonde aan de oliepomp meer slijtage vertoonde dan je op grond van de leeftijd zou mogen verwachten en daardoor olie lekte
- Verder onderzoek toonde aan dat het oliefilter tussen de olietank en de oliepomp ontbrak, waardoor gruis en andere verontreinigingen in de oliepomp konden komen, waardoor overmatige slijtage ontstond

De onderliggende oorzaak was dus de afwezigheid van een oliefilter. De enige echte oplossing was om die te gaan plaatsen (naast het repareren van de gevolgschade en vervangen van de zekering)

Vergelijk dit met een aanpak die minder grondig was: misschien werd dan alleen de zekering vervangen, of misschien een nieuwe oliepomp geïnstalleerd. Dat zou er voor zorgen dat de machine wel weer zou gaan werken, maar voor hoe lang? De werkelijk oorzaak was niet opgelost, en de problemen zouden vroeger of later terugkeren.

"Root Cause Analysis" (RCA) is een techniek die kan helpen bij het opsporen van het echte achterliggende probleem. Deze methode gebruikt vier stappen om het goed boven water te krijgen.

1. **Identificatie**: Bestudeer en beschrijf het probleem nauwkeurig.

2. **Tijdlijn**: Teken een tijdlijn van alle gebeurtenissen, beginnend met de situatie dat alles nog ok was. De opéénvolging van gebeurtenissen helpt bij het identificeren van een relatie daartussen en de factoren die hebben meegespeeld.

3. **Differentiatie**: Leg een verband tussen alle gebeurtenissen en de elementen van het probleem (kwalitatief en kwantitatief, locatie, timing) en zo mogelijk ook met problemen die zich wellicht in het verleden al hebben voorgedaan. Zo maak je onderscheid tussen oorzakelijke factoren, factoren die niet direct hebben bijgedragen maar eventueel wel de boel hebben beïnvloed en eventuele bijzaken (komt vaak voor) die de boel alleen maar vertroebelen

4. **Oorzaak-en-gevolg diagram**: Probeer een schets te maken de opeenvolging van gebeurtenissen die tot het probleem hebben geleid.

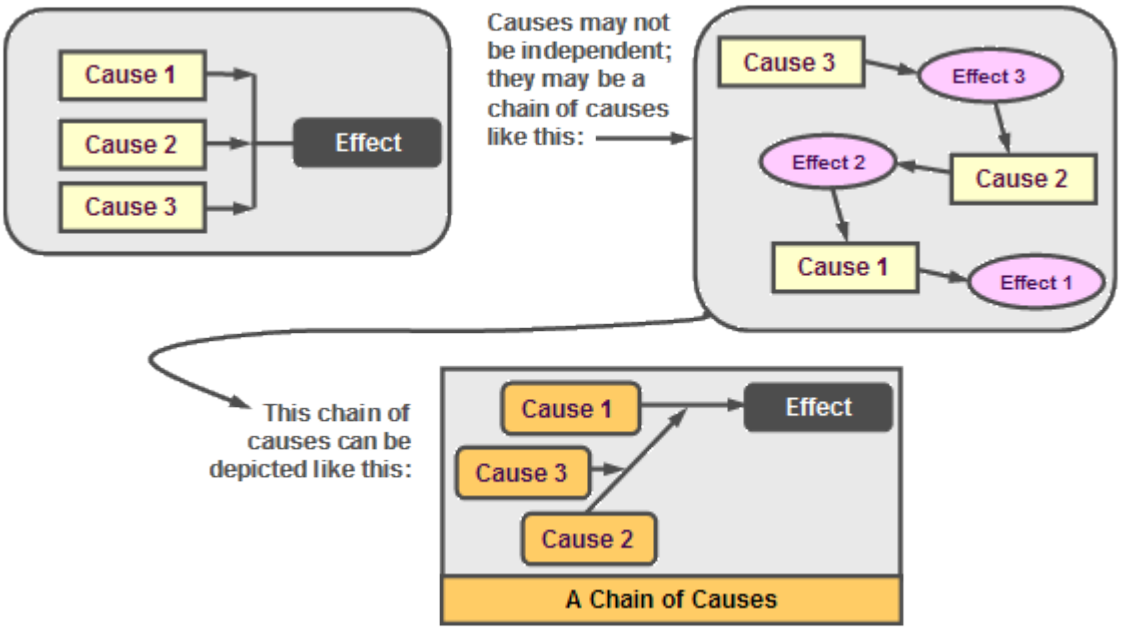



Figure 2 The Causal Graph (Wright, Sewall 1921)

RCA neemt aan dat gebeurtenissen met elkaar te maken hebben. "Iets" triggert iets anders, etcetera. Oorzaak en gevolg zeg maar. Door terug te redeneren kun je proberen te achterhalen waar het allemaal begon, en hoe de huidige situatie dus heeft kunnen ontstaan.

Een "oorzaak" heeft trouwens vaak van één van de volgende drie karakteristieken:

- "fysiek": een technische oorzaak, materiaalbreuk of een bijvoorbeeld een lekke band

- “menselijk”: een verkeerde handeling door een persoon, die dan weer kan leiden tot een fysiek probleem. zoals niet opletten in het verkeer

- “organisatorisch” (of procedureel) Een werkprocedure is niet goed beschreven, waardoor mensen fouten hebben gemaakt

RCA kijkt naar alle types oorzaken. Het onderzoekt het patroon van de dingen die mis gaan, en vindt de verborgen probleemveroorzakers

Vraag

Beschrijf een situatie waarbij je een probleem moest oplossen, maar je had niet alle informatie. Wat heb je toen gedaan?

# 3.2 ZELFREFLECTIE

Zelfreflectie is de vaardigheid om kritisch over je eigen gedrag, gedachtes en aannames na te denken. Dat leidt tot zelfkennis en zelfbewustzijn. In staat zijn tot kritische zelfreflectie stelt je in staat om zélf na te denken, in plaats van te worden gemanipuleerd of geïndoctrineerd door stereotypen of "fake-news", wat je zo vaak in de sociale media tegenkomt.

Het is dus "onafhankelijk denken". Dat vereist ook bescheidenheid en relativeringsvermogen. Je realiseert je dat andere mensen ook voor zichzelf denken, en je realiseert je dat hun ideeën ook nuttig kunnen zijn, ook al zijn ze wellicht anders dan de jouwe.

Om een onafhankelijke denker te worden moet je de vaardigheid hebben om naar anderen te luisteren, en de bescheidenheid om je mening te wijzigen wanneer je nieuwe inzichten verwerft. Het "Dunning-Kruger Effect" laat zien dat het altijd goed is om je af te vragen of je voldoende kennis over het onderwerp hebt:

"Dunning Kruger Effect"

Het Dunning-Kruger Effect is de neiging van niet-experts op een bepaald gebied om hun kennis of kunde op dat gebied te overschatten

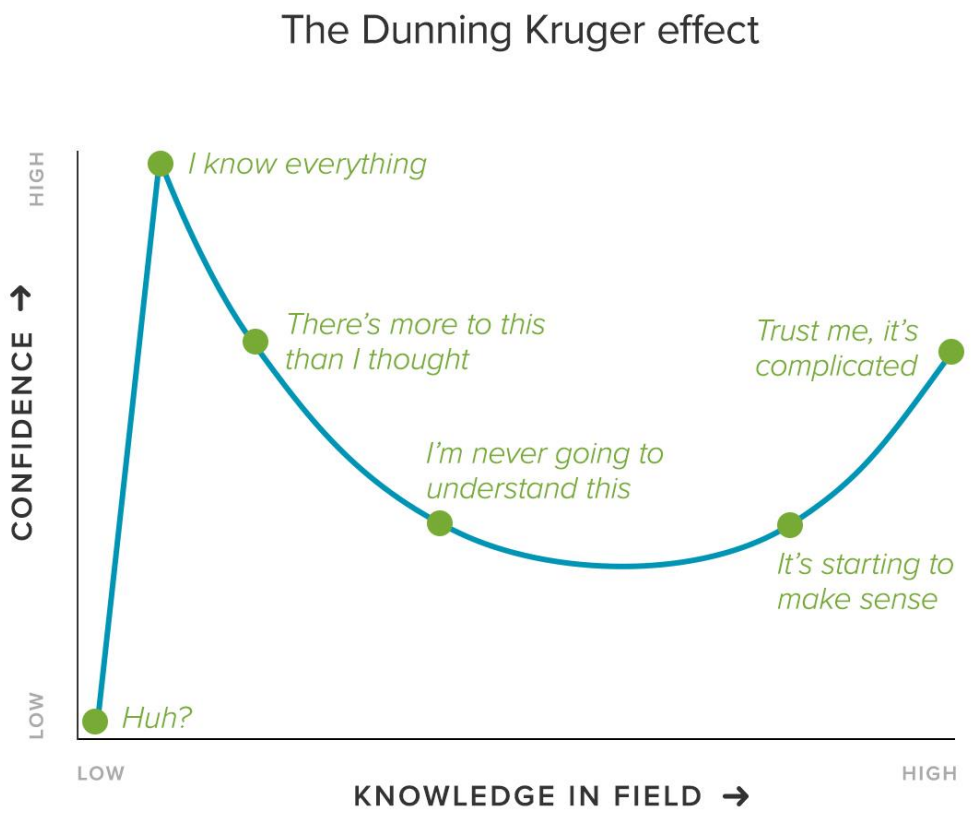



**Figure 3 The Dunning-Kruger effect (Dunning, David and Kruger, Justin 1999)**

Activiteit: ontwikkel je vaardigheid tot zelfreflectie

Kies één of twee van onderstaande onderwerpen. Wat vind je van dit ontwerp?

- Het huwelijk
- Verlagen van de inkomstenbelasting
- De Europese Unie
- Alleenstaand ouderschap
- Rasongelijkheid
- Geslachtsverschillen

- Homosexualiteit

Vat kort samen hoe je tegen dit onderwerp aankijkt. Laat iemand anders hetzelfde doen en discussieer over de verschillen in mening. Gebruik je Soft Skills! Luister naar wat die persoon erover te vertellen heeft. Stel vragen daarover, vat samen.

Kijk nog eens naar je samenvatting. Denk je er nog precies zo over?

# 3.3 LOGISCH REDENEREN

## Definitie

***"Logica zorgt voor zichzelf; we hoeven er alleen naar te kijken en zien hoe het gebeurt"***(Ludwig Wittgenstein)

Logica is één van de hoofdpijlers van kritisch denken, het laatste kan niet zonder het eerste bestaan.
Zoiets als Landbouw zou gewoonweg niet mogelijk zijn zonder logisch te redeneren rondom zonlicht en regen. Vanuit de geschiedenis weten we dat er al eeuwenlang aan formele logica werd gedaan in Azië en bijvoorbeeld Griekenland.

Er zijn drie types van logisch redeneren: deductie, inductie en abductie

## Deductie

***"Deductieve logica is het proces van redeneren vanuit één of meer stellingen (premisses) om tot een logisch correcte conclusie te komen"***

## Deductie voorbeeld

"Als het waar is dat een kat altijd wegvlucht als een hond voorbij komt; en het is waar dat er een hond voorbij komt; dan moet het zo zijn dat de kat wegvlucht."

Deductie (ook wel "top-down logica" genoemd) verbindt conclusies aan premisses. Als alle premisses waar zijn, alle omstandigheden helder zijn en de regels van de logica worden gevolgd dan is de eindconclusie waar.
Dat klinkt heel erg simpel en ook perfect, maar in de echte wereld is niet alles perfect. Niet elke kat loopt natuurlijk weg voor een hond.

Deze methode is dan ook vooral van nut in exacte omgevingen zoals in de informatica en de wis- en natuurkunde.

## Inductie

***"Inductie is het trekken van conclusies vanuit een bepaald patroon dat strikt van toepassing is op een bepaalde situatie"***

## Inductie voorbeeld

"Elke dag komt de zon op. De zon komt morgen op"

Inductie wordt ook wel "bottom-up logica" genoemd. Het trekt conclusies uit het verleden en voorspelt wat er in de toekomst gaat gebeuren. De conclusies vanuit inductie zijn eerder "zeer waarschijnlijk" dan "100% juist".
Het voorbeeld "De zon komt morgen op" is gebaseerd op onze ervaring (maar niet absoluut zeker)

## Abductie

***"Abductie is een vorm van logisch afleiden die start met observatie en daarna de simpelste en meest logisch verklaring voor die waarnemingen opstelt"***

### Abductie voorbeeld

"Als het regent wordt het gras nat. Het gras is nat, dus het zal wel geregend hebben

Abductie trekt een conclusie die waarschijnlijk is, gezien bepaalde informatie, maar niet 100% zeker. Wetenschappers gebruiken vaak deze vorm van redenatie omdat het gebruikt kan worden om een hypothese op te stellen. Dit proces leidt, in tegenstelling tot "deductie", tot een "plausibele verklaring", maar bewijst die niet. Dus het eindresultaat is slechts: "hoogst waarschijnlijk, tot het tegendeel is bewezen".

### Abductie voorbeeld

"I observeer een paar stilstaande flamingo's aan de overkant van de rivier. Vanuit mijn positie lijken ze allemaal roze, dus flamingo's zijn roze"

Als je deductie zou gebruiken zou de uitkomst zijn: "Sommige flamingo's zijn tenminste aan één kant roze"

### Vraag

Wat een detective doet, wordt vaak omschreven als "deductie". In de nieuwe TV-serie rondom Sherlock Holmes heeft de hoofdrolspeler zelfs een website die "*The Art of Deduction*" heet.

Denk je dat "deductie" wel de goede term is voor deze manier van redeneren?

## 3.4 VERDER LEZEN (ENGELSTALIG)

Kritisch denken: https://blog.iqmatrix.com/critical-thinker

RCA Analyse: https://www.toolshero.com/problem-solving/root-cause-analysis-rca/

# WOORDENLIJST (ENGELS)

**Analogy.** Reasoning by analogy is based on comparison with similar cases. An argument based on analogy only succeeds when the similarities between the cases or entities are relevant.

**Analysing arguments.** The process of dismantling arguments in order to identify their premises and conclusions.

**Appeal to the masses.** Fallacious reasoning based on mass sentiment, popular feelings, or nationalism, rather than offering good reasons for accepting a conclusion.

**Argument.** An argument is a group of statements, one of which is called the conclusion, whose truth or acceptability the argument is intended to establish. The other statements are called premises, which are supposed to support the conclusion.

**Cause-and-effect reasoning.** A kind of inductive argument in which it is argued that a particular event or effect occurs on the basis of specific antecedent conditions or causal factors.

**Conclusion.** The main claim in an argument that the premises are intended to prove.

**Counterargument.** This is an argument an arguer formulates in answer to another argument.

**Counterexample.** A counterexample is a specific example which defeats or runs counter to the claim made in an argument.

**Critical reasoning.** Critical reasoning involves the ability to actively and skilfully conceptualise, analyse, question and evaluate ideas and beliefs.

**Critical self-reflection.** Critical self-reflection is an act of examining one's own thoughts and beliefs; related to self-knowledge and self-awareness.

**Deductive argument.** An argument in which the premises are claimed to give sufficient support for the conclusion to follow.

**Empirical argument**. An argument in which the premises assert that some empirically determinable facts apply.

**Evaluating arguments.** The process of critically examining the plausibility of claims advanced in an argument; critically considering assumptions; and weighing possible solutions to issues.

**Fallacy.** A fallacy is a deceptive argument that tries to persuade us to accept the claim that is being advanced, but the reasons in support of the claim are irrelevant or inappropriate.

**False appeal to authority**. This fallacy is committed when someone cites an authoritative or famous person who is not an expert in the field under discussion.

**Faulty analogy.** The error of faulty analogy occurs when a comparison is drawn between two different cases or issues, and there are no relevant similarities between them.

**Fallacious reasoning.** Invalid reasoning that suppresses relevant evidence, or contains questionable premises.

**Hasty generalization.** The fallacy of hasty generalization occurs when a conclusion is drawn on the basis of ill-considered or insufficient evidence.

**Inductive argument**. An argument in which the conclusion is subject to probability, even if the premises are assumed to be true.

**Logical definition.** This type of definition defines a term by selecting those properties that are shared by and confined to all the things that the term covers.

**Preconceived idea.** A preconceived idea is a societal assumption that decisively influence our thinking, but which we have not critically reflected upon.

**Premise.** A premise is a statement that serves as a reason in support of an argument's conclusion.

**Slippery slope argument.** A slippery slope argument leads one from seemingly unimportant and obviously true first premises to exaggerated consequences in the conclusion.

**Social conditioning.** Seeing only what we expect to see.

**Sound.** An argument is sound if it is valid and you accept that all its premises are true.

**Soundness.** Refers to the truth or strength of the premises of an argument.

**Statement.** A statement is an assertion that is either true or false.

**Statistical extrapolation.** A kind of inductive reasoning that refers to some statistical study or evidence. An inference is drawn about a target population on the basis of what is taken to be true of a sample group.

**Stereotypes.** Generalisations, or assumptions, that people make about the characteristics of all members of a group, based on an image (often wrong) about what people in that group are like.

**Structural fallacies.** These fallacies contain flaws in reasoning because their form or structure is invalid.

**Validity.** Refers to the relationship between the premises and the conclusion of an argument.

**Value argument.** An argument that asserts a claim of preference or a moral judgment about right and wrong, good and bad.

# HOOFDSTUK 4 – STRATEGISCHE PLANNING

***"Het formuleren van één of meer plannen om optimale resultaten te behalen met de gegeven hulmiddelen. Het planningsproces identificeert dekte bereiken doelen, formuleert de strategie om ze te bereiken en monitort alle stappen"***
*(Business Dictionary, 2019)*

Strategisch plannen is een belangrijk proces voor organisaties. Het gaat over het de toekomstdoelen van de organisatie. Om die doelen te bereiken ontwerpt het management plannen zoals een businessplan of een marketing plan.

Dit soort plannen verhoogt de efficiëntie van een organisatie, identificeert en verkleint risico's en probeert zorgt te dragen voor een efficiënt gebruik van aanwezige schaarse goederen zoals tijd en geld.
Het si ook belangrijk om te begrijpen hoe bepaalde trends de organisatie in de toekomst zullen gaan beïnvloeden.

## Communicatie

Een plan dat alleen stof staat te vangen op een boekenplank is van geen nut. Zorg ervoor dat je de communicatie van het plan op orde hebt. Het personeel moet globaal weten wat het behelst. Plant het in de hoofden van de collega's.

Dit onderwerp is verdeeld in de volgende drie onderwerpen:

4.1. Langetermijn doelen opstellen

4.2. Probleemoplossing en het nemen van beslissingen

4.3. Plannen en toewijzen van resources, monitoring daarbvan

# 4.1 Langetermijn doelen opstellen

Om voor een organisatie langetermijn doelen en een strategische planning op te stellen, hebben we een missie en een visie nodig:

- Een **missie** is de stabiele basis van de organisatie, die behoorlijk stabiel is. In de missie zien we vragen beantwoord zoals: wie zijn we eigenlijk, en waar staan we voor?
- Uitgaande van een missie, geeft de **visie** richting aan de organisatie voor de komende jaren. Vragen zoals: wat willen we bereiken? worden hier beantwoord.

## Missie & Visie Tesla

Missie: "Versnellen van de wereldtransitie naar duurzame energie"

Visie: "De meest vooruitstrevende autofabrikant van de 21-e eeuw worden, met een leidende positie in de overgang naar electrische voertuigen"

## Vraag

Stel je voor dat je ergens een bakkerij wilt beginnen (of een ander bedrijf, als je daar al ideeën over hebt). Wat zou je missie en visie zijn?

Uitgaand van de visie worden de langetermijn doelen van de organisatie opgesteld en geprioriteerd. Die doelen kunnen erg verschillend zijn, bijvoorbeeld:

- het formuleren van de wens om een nieuw product te lanceren,
- een doel om de kwaliteit van bestaande producten te verbeteren
- het verlagen van de operationele kosten van de organisatie

Voor het bereiken van die opgesteld doelen heb je een strategische aanpak nodig. Doelen kunnen met elkaar wedijveren, middelen zijn beperkt. In een strategisch plan zorg je ervoor dat dit soort dingen worden opgelost.
Voor de medewerkers en de eventuele aandeelhouders is zo'n plan erg nuttig om te weten te komen waar de organisatie naar toe wil, de komende jaren

## Vraag

Stel een strategisch plan op, gebaseerd op de missie en visie van je bakkerij (vorige opdracht). Je wilt het natuurlijk tot een succes maken, wat is daarvoor nodig, welke doelen stel je op?

# 4.2 PROBLEEMOPLOSSING EN BESLISSEN

Bepaal de beste manier waarop je je geformuleerde doelen kunt bereiken.

Kijk naar welke problemen daarbij moeten worden opgelost. Definieer de problemen en breek ze op in kleinere stukjes, als dat kan. Denk aan mogelijke oorzaken van problemen, en hoe die oorzaak kan worden aangepakt. Overweeg alternatieve oplossingen.

**Sterktes en zwaktes**
Binnen het strategische planningsproces houd je rekening met alle mogelijkheden en onmogelijkheden van je organisatie. Wees bewust van je sterkte punten, maar misschien nog meer van je eigen zwakkere punten. en dan zijn er ook nog externe factoren die een rol spelen: kansen en bedreigingen van buitenaf. Dit allemaal maakt deel uit van een goed strategisch plan.
Daarvoor moet je dus weten hoe je organisatie in elkaar steekt, en wat er gebeurt in de buitenwereld!

SWOT Analyse is een algemeen bruikbare techniek om bovenstaande in kaart te brengen

Sterktes (S) en zwaktes (weakness - W) zijn **interne** factoren, dingen waarover je invloed hebt:

- financiële situatie (wat is je kapitaal, winstperspectieven, subsidie)
- fysieke bronnen en hulpmiddelen (locatie, faciliteiten)
- human resources (personeel, stagiairs)
- huidige bedrijfsprocessen

Kansen (opportunities -O) en bedreigingen (threats - T) zijn de externe factoren, dus de dingen waar je geen invloed op hebt, zoals:

- wet- en regelgeving (zoals belastingen, of omgevingsvergunningen)
- politieke trends
- externe financiering
- economische trends
- demografische ontwikkelingen
- maatschappelijke bewegingen
- technologische ontwikkelingen
- marktwerking

Vraag

Welke SWOT analyse zou je kunnen opstellen voor die bakkerij van je?

Vraag

Misschien dacht je bij voorgaande dat alleen commerciële bedrijven aan strategische planning doen, maar de overheid en andere non-profitinstellingen doen dit natuurlijk ook! Stel een fictieve SWOT-analyse op voor een kleine basisschool op het platteland.

# 4.3 PLANNING EN TOEWIJZING MIDDELEN, MONITOREN

Plannen is het proces van vooruit denken, over alle activiteiten die nodig zijn om een gewenst resultaat te bereiken.
Planning is ook een techniek, die waarschijnlijk binnen elke organisatie gebruikt wordt, vooral door personeelsleden in de coördinatie- en managementhoek. Verschillende sectoren gebruiken verschillende soorten planningen. Wanneer de hoeveel werk van dag tot dag of van week tot week erg verschilt hebben vooral te maken met ingewikkelde personeelsplanning. In andere organisaties zal het misschien vooral gaan om logistieke planning, of financieel.
Als je effectief plant, bespaar je op de benodigde hoeveel tijd en geld om een doel te bereiken. Een plan is als een routekaart. Als je het volgt kom je op je einddoel aan en ondertussen weet je hoever het

nog is. Maar het gaat niet alleen over tijd. In een plan neem je ook risicomanagement op, kwaliteitsdenken, inkoopzaken en marketing&communicatie. Soms worden deze zaken, als ze belangrijk genoeg zijn, opgenomen in een separaat plan.

Zoals al eerder gezegd, er zijn veel verschillende soorten plannen. Hierboven hebben we de to-do lijst al behandeld, een eenvoudige vorm van (meestal) persoonlijke planning. In dit hoofdstuk behandelen we het onderwerp wat breder. Het kan een teamplan zijn, of een afdelingsplan, of een strategisch plan voor het hele bedrijf.

Vele stappen om tot een plan te komen staan hieronder beschreven. Nota bene: niet elk plan heeft elke beschreven stap nodig!

**Benoem rollen en verantwoordelijkheden**
Bepaal wie er allemaal benoemd gaan worden in het plan, en wat ieders verantwoordelijkheden zijn, veel voorkomende rollen zijn:

- business owner, verantwoordelijk voor de afdeling of het bedrijfsproces waaronder het project valt, en die waarschijnlijk ook de financiering van het project heeft geregeld, hij moet uiteraard het plan goedkeuren
- projectleider, schrijft het plan, runt het project, bewaakt de voortgang, kosten, kwaliteit en risico's en rapporteert aan de business owner
- experts en teamleden, die producten of processen ontwerpen en uitschrijven of bouwen.
- testers en eindgebruikers, die een rol hebben in het accorderen van opgeleverde producten of productbeschrijvingen
- quality assurance specialisten en controllers, die de aspecten rondom financiën, privacy en beveiliging bewaken

**Algemene beschrijving van het plan.**
Beschrijf wat het project moet opleveren, de wijze waarop en waarom voor deze aanpak is gekozen

**Bepaal alle op te leveren producten ("deliverables")**
Beschrijf dat wat het project moet opleveren zo precies mogelijk in specifieke producten. Doe het S.M.A.R.T. (zie boven)

**Bepaal benodigde acties**
Wat moet er gedaan worden om die producten op te leveren? Zo nodig weer opdelen in kleinere delen

**Bepaal tijd en kosten**
Schat in hoe lang elke actie gaat duren, en maak ook een kosteninschatting, zowel qua arbeidskosten als de kosten van aanschaf van producten. Bepaal of de ureninspanning ook daadwerkelijk te leveren is in de gegeven tijd. Bepaal welke acties onafhankelijk van elkaar worden uitgevoerd, en welke volgordelijk zijn.

**Ontwerp een tijdlijn voor het project**
Met bovenstaande informatie kun je de acties in volgorde zetten. Bepaal starttijden, bepaal deadlines.

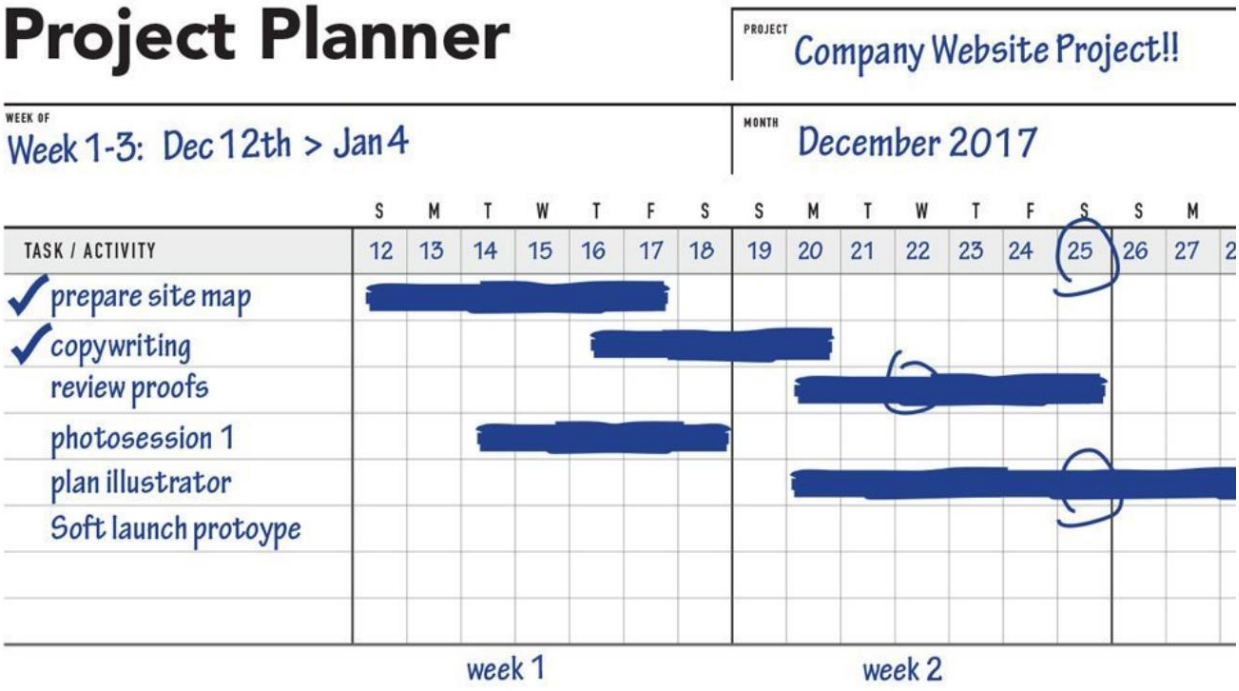



Figure 4 Project Planner example (Unknown)

**Beschrijf mijlpalen**
Beschrijf wanneer duidelijke tussenresultaten door het project zullen worden opgeleverd. Hoe meer van dit soort mijlpalen je hebt, hoe beter je de voortgang van het project kunt volgen

**Mensen (of rollen) toewijzen**
Bepaal per medewerker hoeveel uur per tijdseenheid beschikbaar is, voor welke rol, welke periode, en plan hem/haar in

**Maak kosteninschatting, volg de uitgaven, herhaal de kosteninschatting als nodig, rapporteer**
De business owner moet echt op de hoogt blijven

**Beschrijf het verwachte kwaliteitsniveau**
Beschrijf ook de manier waarop dat wordt bepaald. Begin er vroeg mee, want aan het eind van het project is er vaak geen tijd meer om zaken te verbeteren

**Beschrijf de risico's**
Doe een risicoanalyse (zie 5.2)zodat je weet welke gevaren je projectuitkomsten bedreigen.

**Communiceer het plan met alle stakeholders**
Presenteer het plan aan alle stakeholders, waarschijnlijk krijg je dan ook nog goede input. Maar vooral heb je hun ondersteuning en commitment nodig, en vaak zelfs formele goedkeuring, omdat het hun afdeling ook raakt.

### Ervaring

Plannen is typisch iets waar je beter in wordt naarmate je het vaker doet. De eerste keer voel je je er misschien erg onzeker over, vooral om inschattingen te maken van tijd en geld. Maak je geen zorgen, doe er gewoon een eerste gooi naar! Maar houd vooral bij hoeveel het daadwerkelijk gekost heeft, of geduurd heeft en leg die cijfers naast je oorspronkelijke planning. De volgende keer doe je het vast al een stuk beter!

### Activiteit: schrijf een plan

Je hebt een leuk huis, maar je keuken is aan modernisering toe

Schrijf het verbouwingsplan…

## 4.4 VERDER LEZEN (ENGELSTALIG)

Planning in het algemeen: https://www.wikihow.com/Form-a-Plan

Strategische planning: https://www.clearpointstrategy.com/strategic-planning-ultimate-guide/

# HOOFDSTUK 5 – LEIDERSCHAP

Leiderschap is de kunst van het aansturen van ondergeschikten om een gezamenlijk doel te bereiken.

We kennen allemaal verschillende typen leiders. De meest gewaarde stijl is het democratisch leiderschap, waarbij employees worden betrokken in de besluitvorming. Dat leidt tot gemotiveerdere werkers. Dit type leider motiveert de employees met promoties, salarisverhogingen of andere beloningen.

Minder gewaardeerde leiders zijn zij die niet of nauwelijks luisteren naar ondergeschikten en beschouwen zich als absolute autoriteit aangaande alle beslissingen. Zij (ja, dit type is meestal een "hij") zijn de zogenoemde autoritaire leiders, die eerder demoties en schorsingen beschouwen als motivator.

Dit hoofdstuk behandelt de volgende drie onderwerpen:

5.1. Leiderschapsstijlen en delegeren
5.2. Verantwoordelijkheid en het nemen van risico's
5.3. Onderhandelen

# 5.1 LEIDERSCHAPSSTIJLEN EN DELEGEREN

Leiderschap kan op verschillende manieren worden uitgeoefend. In de intro noemden we er al een paar. De  Hersey-Blanchard Situationeel Leiderschapstheorie zegt dat niet het karakter van de manager leidend moet zijn, maar veel meer zou de stijl bepaald moeten worden door het soort employees dat aangestuurd wordt.

Hersey en Blanchard beschrijven vier "hoofdstijlen" bij het leidinggeven:

- Directief
- Coachend
- Ondersteunend
- Delegerend

De eigenschappen van een personeelslid hangen van een paar factoren af. Zijn er voldoende kennis en vaardigheden present?  Is er genoeg ervaring aanwezig om de employee zelfstandig aan het werk te laten? Motivatie is nog een andere belangrijke factor die bepaalt hoe het best aangestuurd kan worden. De theorie beschrijft de volgende vier combinaties:

- Minder vaardig en weinig gemotiveerd
- Laag tot gemiddeld vaardig en hoog gemotiveerd
- Gemiddeld tot zeer vaardig en in wisselende mate gemotiveerd
- Zeer vaardig en hoog gemotiveerd

Het model adviseert per type employee de volgende leiderschapsstijlen:

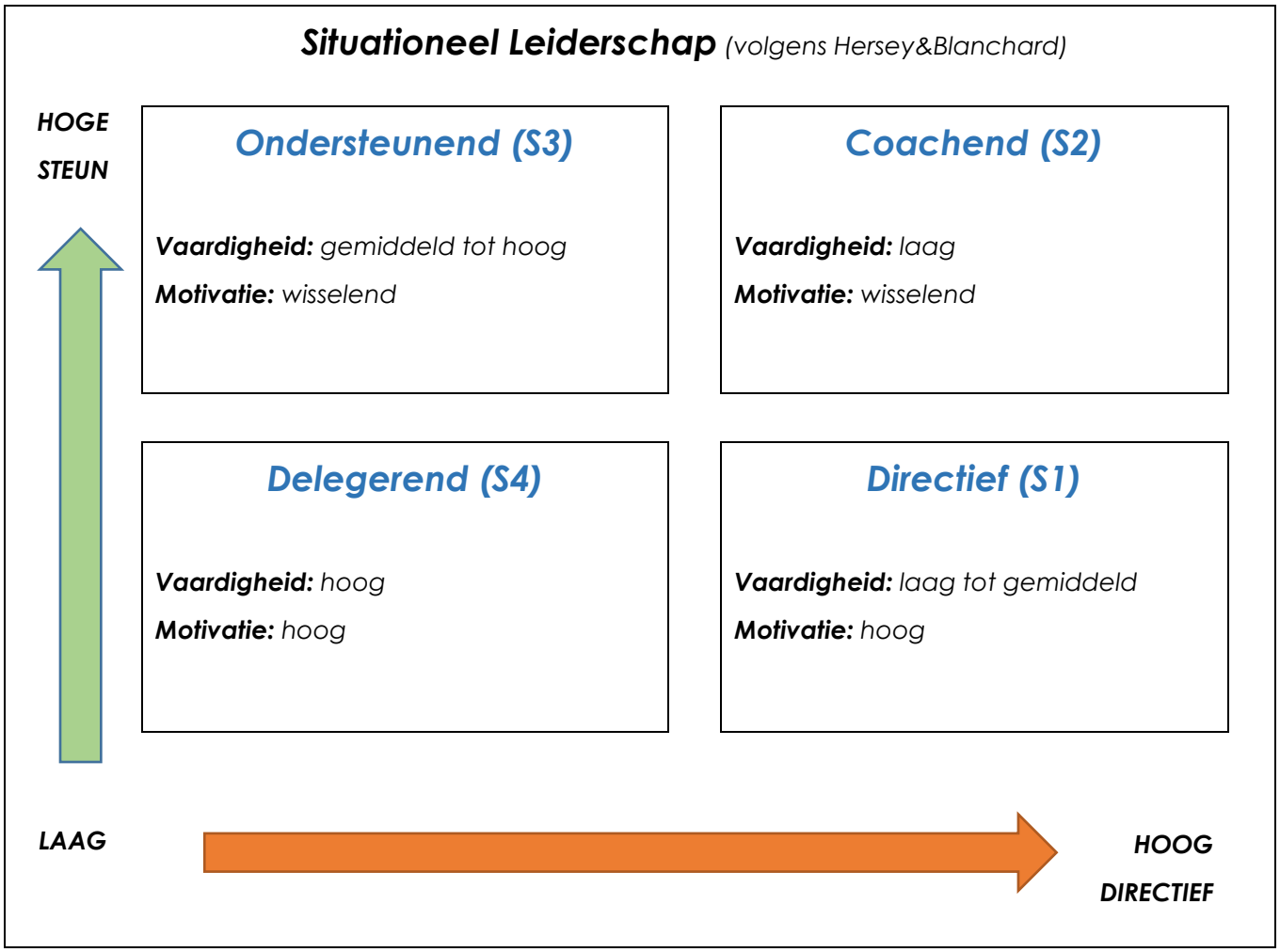



Figure 5 Situational Leadership (Hersey, 1975)

**S1: Directief**

Dit is de situatie waarbij een manager nieuwe of onervaren medewerkers heeft, die wel vaak gemotiveerd zijn om te leren. Ze zijn nog niet capabel genoeg om zelf aan de slag te gaan, en ze meten veel en duidelijk worden geïnstrueerd. Monitoring of het allemaal goed gaat is natuurlijk ook van belang.

Wordt ook wel "taakgeorienteerd leiderschap" genoemd, waar wat minder tijd en zorg wordt besteed aan de interpersoonlijke relatie met de employee. Pas op voor overbeladen met kennis en instructies. Geef veel complimenten!

**S2: Coachend**

Ook wel "consultatief leiderschap" genoemd. Op dit niveau zijn de werknemers ook nog niet vaardig, er is wel een wens om zelfstandig aan de slag te gaan, maar dat lukt nog niet, het beklijven van instructies en oppikken van nieuwe zaken gaat ook niet super, dat maakt ze onzeker.

Geduld, goed luisteren en goed uitleggen zijn hier van het grootste belang. Hersey en Blanchard noemen dit ook "verkopen". De manager "verkoopt" zijn instructies aan de werknemer, tegelijkertijd probeert de manager de werknemer voldoende zelfvertrouwen te geven . Ook hier zijn complimenten achteraf erg belangrijk

**S3: Ondersteunend**

Dit is de manier om capabele maar niet zo gemotiveerde werknemers te begeleiden. Ze kunnen hun werk aan maar worden misschien overspoeld door werk, waardoor onzekerheid en stress ontstaat. De manager moet meer steun geven, hetgeen begint met uitleggen waarom een situatie zo is, en moet ze motiveren om toch vooral door te zetten. Eventueel kunnen aanvullende afspraken worden gemaakt. Alles in de verwachting dat de werknemer weer gaat presteren.

**S4: Delegerend**

Als werknemers onafhankelijk kunnen en willen werken, dan is er sprake van een hoge mate aan "taakvolwassenheid". Ze hebben veel minder ondersteuning nodig. Vaak nemen ze zelf wel het initiatief om de manager te raadplegen wanneer dat nodig is, en juist niet wanneer niet… Door hun onafhankelijkheid zijn ze intrinsiek gemotiveerd voor hun werk. Er is dan ook geen noodzaak voor contact op dagelijkse basis.

Delegeren is in de praktijk wat minder makkelijk dan het klinkt. De eerste vereiste is het kunnen "laten gaan" door de manager zelf. Het is aanbevelingswaardig dat de manager aangeeft "wat" hij verwacht, en minder "hoe". Mijlpalen of andere tussendoormomenten om de voortgang te checken is misschien verstandig. Ook bespreken in welke gevallen geëscaleerd moet worden. In ieder geval moet de manager meer afstand houden en de werknemer zijn eigen verantwoordelijkheid en eigen beslissingen laten nemen. Als het goed gaat, natuurlijk complimenteren!

Delegeren betekent voor de manager niet het weglopen voor de eigen verantwoordelijkheden, eindverantwoordelijk blijft de manager zelf! Maar delegeren maakt wel op de meest efficiënte manier gebruik van het potentieel van de werknemers.

**Activiteit:** Kies een taak waarvoor je verantwoordelijk bent, maar die je zou kunnen uitbesteden aan een collega.

**Vooraf:** vraag jezelf af of iets de moeite waard is om te delegeren, en of je het wel mag of kunt delegeren, stel je daarbij de volgende vragen:

.

1. Is er iemand die het kan?
2. Is het mogelijk en acceptabel om deze taak te delegeren? (juridisch? etiquette?)
3. Is dit een taak die kans biedt aan een collega om zijn vaardigheden op een gebied te verbeteren?
4. Is dit een taak die nog vaker zal terugkeren?
5. Is het efficiënt om de taak te delegeren?

Als de meeste antwoorden op de vragen hierboven met "ja" zijn beantwoord, dan is deze taak inderdaad de moeite van het delegeren waard

**"Regels" voor het delegeren van taken:**

- Het gewenste eindresultaat moet helder zijn
- Ook helder maken: alle bewegingsvrijheden en condities
- Monitor vordering regelmatig, pas aan wanneer nodig
- Blijf beschikbaar voor support
- Motiveer de werknemer!
- Accepteer dat het eindresultaat wellicht anders is dan wanneer je het zelf gedaan had!
- Je blijft zelf eindverantwoordelijk!!

# 5.2 VERANTWOORDELIJKHEID EN HET NEMEN VAN RISICO

## Verantwoordelijkheid

**"Met *verantwoordelijkheid* bedoelen we de taken die zijn toebedeeld aan een persoon op basis van zijn rol binnen de organisatie. Het duidt op de mentale en fysieke activiteiten die die persoon geacht wordt te doen. Dat betekent dat elke persoon die iets mentaals of fysieks doet als toegewezen taak, een verantwoordelijkheid heeft"** (Allen)

Elk werknemer heeft verantwoordelijkheden, die gigantisch verschillend van aard kunnen zijn. De verantwoordelijkheden van managers zijn behoorlijk gelijkvormig, bijvoorbeeld:

**Businessdoelen bepalen en bereiken**
Een leider denk na over de toekomst en ontwikkelt een visie daarvoor. Op basis van die visie stelt de leider doelen en stelt een planning op. Het moet duidelijk zijn in welke richting een organisatie (of afdeling) de komende periode naartoe gaat. .

**Bepaal prioriteiten**
Het is de taak van de manager om te beslissen wat er allereerst op het programma staat, en wat later gedaan kan worden, of juist wat helemaal niet gedaan hoeft te worden. Er is tenslotte maar een bepaalde hoeveelheid tijd beschikbaar, dan moet je de belangrijke dingen doen, en zaken van minder importantie laten voor wat het is.

**Beslissingen nemen**
Een manager bedenkt oplossingen voor problemen, kiest uit alternatieven en voert uit.

**Voorbeeld stellen**
Een leider moet zichtbaar zijn en "de toon zetten" voor de organisatie. Iedereen let vooral ook op wat de leider doet, dus hij moet het juiste ding doen.
Voorbeeld stellen gaat ook over integriteit, wat ook wel omschreven wordt als "het goede ding doen, ook als niemand kijkt".

## Vraag

Kun je een wereldleider noemen die een goed voorbeeld heeft gegeven? Waarom vind je dat?

## Evalueren en managen van Risico's

**Risicoanalyse**

Een proces dat helpt om potentiële toekomstige problemen in kaart te brengen, die mogelijkerwijze gevaar zouden kunnen opleveren voor een project of organisatie.

Het is belangrijk deze dingen van te voren in te schatten. Zoiets zou er zelfs toe kunnen leiden dat je niet eens aan een project begint omdat het risico op mislukking veel te hoog blijkt.

De onderliggende techniek is **impactanalyse.** Dat kent twee dimensies: aan de ene kant is er de kans of (on)waarschijnlijkheid dat iets gebeurt, en aan de andere kant de impact die het dan heeft, oftewel de gevolgen voor het betreffende project of organisatie.
Deze twee dimensies kun je met elkaar "vermenigvuldigen", zoals te zien in de volgende diagram:

| Severity \ Likelihood | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|
| 1 | Low | Low | Medium |
| 2 | Low | Medium | High |
| 3 | Medium | High | High |

Figure 6 Risk Asessment (Unknown)

In het rood staan de risico's die zowel waarschijnlijk zijn, als een behoorlijk negatief effect hebben. Vooral die risico's zul je als manager heel goed in de gaten moeten houden.

**Omgaan met risico's**

Zodra ze in kaart zijn gebracht, kun je erover gaan nadenken hoe je ermee om wilt gaan. Wees in ieder geval alert op het optreden ervan, dus houd ze in de gaten door te kijken naar vroege waarschuwingen (zou budget- of planningsoverschrijding kunnen zijn, maar misschien iets technisch waarvoor je sensoren of andere meetinstrumenten zou kunnen gebruiken)
Bepaal vooraf al wat je gaat doen als het gebeurt. Nog beter: vóórdat het gebeurt.

Basale strategieën om risico's te managen:

- Accepteer het risico
  Een eerste optie is om het onderkende risico te accepteren. Soms is er gewoon niks wat je kunt doen om iets te voorkomen, of soms zouden de kosten-ter-voorkoming hoger zijn dan de schade.

- Vermijd het risico
  Richt zich op activiteiten waarbij je voorkomt dat iets gebeurt. Bijvoorbeeld door een inbraakalarm te installeren

- Deel het risico
  Een voorbeeld is het afsluiten van een verzekering. Het risico deel je in feite met een heleboel anderen

- Verlaag de eventuele impact
  Een voorbeeld is het maken van een backup van je bestanden. Als er iets misgaat, kun je de situatie grotendeels herstellen.

**Activiteit:** Stel je voor dat je een webshop begint waar je tweedehands designkleding gaat verkopen. Maak een risicoinschatting en beschrijf hoe je de onderkende risico's gaat managen.

# 5.3 ONDERHANDELING

Goed zijn in onderhandelen betekent dat je de vaardigheden hebt om je uit een lastige situatie te redden. Je moet in staat zijn om op kalme en open wijze met anderen te discussiëren, waarbij je tegelijkertijd wederzijds begrip bereikt plus een eindresultaat dat acceptabel is voor beiden.

De stappen die daarbij horen:

**Voorbereiding**

- ken het probleem, schat de belangen van betrokken partijen in, en begrijp waarom iemand een bepaalde positie inneem
- stel ook vast wat je zèlf wilt bereiken
- bedenk welke strategie te volgen om je doel te behalen

**Gedachtenuitwisseling**

- leg jouw positie uit, je belangen en motivatie
- luister naar de hunne
- voorkom dat je het persoonlijk maakt

**Onderzoek (nadat iedereen zijn positie heeft uitgelegd)**

- bepaal op welke punten iedereen het eens is
- probeer gemeenschappelijke wensen of criteria te vinden voor de punten waarover jullie het niet eens zijn (vaak gaat onenigheid meer over het “hoe” dan over het “wat”)
- formuleer alternatieven en leg die tegen de criteria aan

**Vind het compromis**

- probeer oplossingen te vinden waar elke partij weliswaar concessies doet, maar kan leven met het eindresultaat
- kies de oplossing die alle partijen het best (of “minst slecht”) vinden

**Bezegel de afspraken**

- Afhankelijk van de situatie: schud handen, leg iets vast in de notulen of stel een contract op.
- Vergeet de details niet, houd je aan de afspraken en herinner de anderen ook daaraan.

Eigenschappen voor een goede onderhandelaar:

- empathisch maar assertief
- zelfbewust en gecontroleerd
- geduldig en tolerant
- toont kennis en inzicht
- onbevooroordeeld
- creatief in het vinden van win-win oplossingen
- bereid tot een compromis

# 5.4 VERDER LEZEN (ENGELSTALIG)

Situationeel Leiderschap: http://www.free-management-ebooks.com/faqld/leadtheory-06.htm

Verantwoordelijkheid: https://knowledge.insead.edu/responsibility/the-five-dimensions-of-responsible-leadership-3685

Onderhandeling: https://study.com/academy/lesson/what-is-negotiation-the-five-steps-of-the-negotiation-process.html

*Algemeen: alle afbeeldingen uit deze lesmodule zijn afkomstig van Pixabay.com*