



LEIDINGGEVEN ORDE & VEILIGHEID

COLOFON

Boom Beroepsonderwijs
info@boomberoepsonderwijs.nl
www.boomberoepsonderwijs.nl

Auteurs: Cornelia de Ruiter en Leon Vastenburg
Inhoudelijke redactie: Boom beroepsonderwijs, Krijn Platvoet en Jeff Schutte

Titel: Keuzedeel Leidinggeven Orde & Veiligheid
ISBN: 978 90 372 6584 2

Eerste druk/eerste oplage

Bronvermelding: Alpha Security, Fiduzia Uitzendbureau, Maurits van hout fotograaf, ANP: EMIEL MUIJDERMAN, Martijn Beekman, ROBIN UTRECHT, Hollandse Hoogte Harold Versteeg.

© 2023 Boom Beroepsonderwijs | Boom

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

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van een (of meerdere) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-uvo.nl).

De uitgever heeft ernaar gestreefd de auteursrechten te regelen volgens de wettelijke bepalingen. Degenen die desondanks menen zekere rechten te kunnen doen gelden, kunnen zich alsnog tot de uitgever wenden.

Door het gebruik van deze uitgave verklaart u kennis te hebben genomen van en akkoord te gaan met de specifieke productvoorwaarden en algemene voorwaarden van Boom Beroepsonderwijs, te vinden op www.boomberoepsonderwijs.nl.

	Werken met dit keuzedeel	6
Hoofdstuk 1	Leiderschap	9
	Leiders	10
	Basisleiderschapsstijlen	11
	Blake en Mouton	12
	Hersey en Blanchard	14
	Transformationeel leiderschap	17
	Zelfsturende teams	18
	Management by-techniek	20
	Delegeren	21
	Besluitvorming	22
	STAR(R)-methode	24
	Begrippen	27
Hoofdstuk 2	Effectief communiceren	31
	Communicatieproces	32
	Ruis	32
	Verbale en non-verbale communicatie	34
	Vormen van communicatie	36
	Mondelinge en schriftelijke communicatie	37
	Gesprekstechnieken	39
	Gespreksvormen	45
	Feedback geven	47
	Conflicthantering	51
	Bemiddelen	55
	Begrippen	58
Hoofdstuk 3	Werkoverleg voeren	61
	Betrokken functionarissen	62
	Werkoverleg	62
	Medezeggenschap	64
	Briefing en debriefing	66
	Vergaderdoelen	68
	De vergaderlocatie	71
	De uitnodiging	76
	Vaste agendapunten	77
	Effectief voorzitterschap	79
	Werkoverleg leiden	82
	Notuleren	85
	Begrippen	88

Hoofdstuk 4	Medewerkers motiveren	93
	Motivatie	94
	Motiveren van werknemers	95
	Prikkels en opbrengsten	96
	Gedrag	97
	Persoonlijkheid	99
	Beïnvloeden door gezag	100
	Stimuli inzetten	101
	Werkintrinsieke en -extrinsieke aspecten	103
	De flowtheorie	104
	De X- en Y-theorie van McGregor	107
	Herzberg	108
	Maslow	109
	Maslow en Herzberg in één schema	111
	Teamwerk	114
	Begrippen	122
Hoofdstuk 5	Nieuwe medewerkers	125
	Hrm	126
	Hrm-cyclus	128
	Functieprofiel	130
	Functiewaardering	132
	Arbeidsovereenkomsten	134
	Zonder arbeidsovereenkomst	136
	Aanstellingsadministratie	137
	Collectieve arbeidsovereenkomst	138
	Bedrijfscultuur	141
	Huisregels	142
	Presentatieregels	144
	Introductieprogramma	145
	De mentor	149
	Begrippen	152
Hoofdstuk 6	Instrueren en aansturen	155
	Taakgesprek	156
	Taakopdrachten	157
	Instructie geven	159
	Controleren en bijsturen	160
	Begrippen	161
Hoofdstuk 7	Medewerkers opleiden	165
	Opleidingsbeleid	166
	Opleidingsbehoefte	167
	Opleidingsplan	169
	Vormen van scholing	171
	Verandering van taken en andere motiveringsmiddelen	174
	Begrippen	175
Hoofdstuk 8	Werkzaamheden verdelen	179
	Plannen	180
	Soorten plannen	181
	Personeelsplanning	183
	Kwantitatieve en kwalitatieve personeelsbehoefte	186
	Invloeden op de personeelsbehoefte	188
	Een bezettingsplan	190
	PDCA	191
	Projectmatig werken	192
	Begrippen	196

Hoofdstuk 9	Kwaliteit, Arbo en wet- en regelgeving	199
	Kwaliteitszorg	200
	Arbowet en arbodienst	202
	Arbeidstijdenwet	204
	Arbocatalogus	207
	De RI&E	208
	Wet particuliere beveiligingsorganisaties en recherchebureaus (Wpbr)	209
	Regeling particuliere beveiligingsorganisaties en recherchebureaus (Rpbr)	211
	Algemene verordening gegevensbescherming (AVG)	214
	Verwerken van persoonsgegevens	217
	Toezicht op naleving AVG	218
	Begrippen	221
Hoofdstuk 10	Uitdaging	223
	Index	228

WERKEN MET DIT KEUZEDEEL

Digitale leeromgeving



Bij sommige opdrachten heb je hulpmiddelen nodig. Bijvoorbeeld filmpjes, formulieren of een link naar een website. Deze staan allemaal in de digitale leeromgeving. Het icoontje in de vorm van een wereldbol verwijst naar de digitale leeromgeving. Om hier te komen ga je naar digitaal.boomonderwijs.nl/beroepsonderwijs.

Eerste keer inloggen in de digitale omgeving

Voordat je de digitale leeromgeving kunt gebruiken, moet je je licentie activeren:

- Overleg met je docent welk type account je gebruikt.
- Ga naar www.boomberoepsonderwijs.nl/licentie.
- Bekijk de instructiefilm of lees het stappenplan.
- Volg de stappen.

Daarna kun je aan de slag!

Leidinggeven Orde & Veiligheid

Als meewerkend coördinator beveiliging geef je leiding aan één of meer medewerkers. Je werkzaamheden zijn wisselend door de combinatie van operationele werkzaamheden (het doen van werk) met leidinggevende taken. Binnen je leidinggevende taken varieert de aard van je taken van aansturing van medewerkers tot begeleiden en coachen van die medewerkers.

De complexiteit van het leidinggeven wordt in belangrijke mate bepaald door het werken met mensen die verschillende behoeften en belangen kunnen hebben en door doelen die behaald moeten worden, soms onder tijdsdruk en soms met beperkte capaciteit of beperkte middelen. Dit doet een beroep op kennis van leidinggeven, leiderschapstijlen, coachen en begeleiden. Je hebt informatieverwerkende en probleemoplossende vaardigheden nodig om gestelde (productie)doelen te realiseren. Soms kunnen er ook bij een medewerker privéproblemen spelen die invloed hebben op de werkuitvoering. Het omgaan en werken met medewerkers vraagt van jou motivatievaardigheden en flexibiliteit en creativiteit om passende oplossingen te bedenken voor knelpunten of problemen die zich voordoen in de werkuitvoering en/of in de samenwerking in jouw team.

Waar denk jij aan als je denkt aan echte leiders?



Bij Apple vinden ze dat een leider in ieder geval visie moet hebben. Een uniek toekomstbeeld. Van een 'meewerkend coördinator beveiliging', voor wie dit keuzedeel is bedoeld, gaat dat misschien wat ver, maar wie weet ...

Kijk maar eens naar de video.



Leerdoelen

1. Je hebt basiskennis van hrm in relatie tot de werkzaamheden die je uitvoert.
2. Je kent verschillende leiderschapstijlen.
3. Je hebt kennis van competentieontwikkeling van medewerkers.
4. Je hebt kennis van kwaliteits- en productiviteitsnormen in relatie tot de werkzaamheden die je uitvoert.
5. Je kent verschillende organisatie- en overlegstructuren.
6. Je kunt een werkoverleg leiden.
7. Je hebt kennis van relevante wet- en regelgeving met betrekking tot het werken met medewerkers/personeel.
8. Je kunt aantonen dat je nieuwe medewerkers kunt begeleiden.
9. Je kunt verschillende communicatieve vaardigheden toepassen, zoals luisteren, samenvatten en doorvragen.
10. Je kunt aantonen dat je effectief kunt communiceren met medewerkers.

11. Je kunt voor verschillend doeleinden doelen SMART formuleren.
12. Je weet hoe je met medewerker moet evalueren.
13. Je kunt medewerkers voorzien van feedback.
14. Je kunt STAR(R) gebruiken bij reflectie.
15. Je kunt verschillende gesprekstechnieken toepassen.
16. Je kent verschillende conflicthanteringstechnieken en kunt deze toepassen.
17. Je kunt een introductieprogramma opstellen (doel, inhoud en duur) voor nieuwe medewerkers.
18. Je weet hoe je medewerkers kunt motiveren.
19. Je weet welke stimuli je kunt inzetten om medewerkers te motiveren.
20. Je hebt kennis van wet- en regelgeving in de beveiligingsbranche.
21. Je hebt kennis van de Arbowet.

Dit keuzedeel bestaat uit:

- *Theorie, begrippen en opdrachten*

Hierbij leer je over en oefen je met de praktijk. In sommige opdrachten werk je aan beroepsproducten, deze opdrachten herken je aan [BP]. Deze beroepsproducten voer je uit en heb je nodig om de uitdaging aan het einde van het keuzedeel goed af te ronden.

De beroepsproducten in dit keuzedeel zijn:

- *Welke leiderschapsstijlen worden gebruikt?*
- *Een voortgangsgesprek voeren*
- *Werkoverleg voeren*
- *Blog over motiveren*
- *Interview over extrinsieke en intrinsieke motivatie*
- *Cao Particuliere Beveiliging*
- *Hoe instrueren en aansturen?*
- *Interview over het opleidingsbeleid*
- *Projectplan maken*
- *Een beknopte RI&E.*

- *Test je kennis*

Hiermee kun je zelf je kennis van de theorie testen.

- *Uitdaging*

Dit is het eindproduct en de afronding van het keuzedeel. Hier werk je gedurende het hele keuzedeel naartoe. En hier word je op beoordeeld.

De uitdaging bestaat uit twee onderdelen, die je zowel op papier als mondeling uitvoert. Je schrijft een introductieverhaal voor nieuwe medewerkers en legt in een presentatie uit hoe er binnen een organisatie op een goede wijze leidinggegeven kan worden en wat daar allemaal bij komt kijken.

- *Theorietoets*

Je docent besluit of je ter afsluiting een theorietoets maakt.

Let op

De inhoud van dit keuzedeel Leidinggeven is ook afgestemd op het SVPB-certificaat en de exameneisen van Basiskennis Leidinggeven.





HOOFDSTUK 1

LEIDERSCHAP

Heb jij het in je om medewerkers aan te sturen? Heb jij een toekomstvisie? Doen mensen wat je van hen vraagt? Ben jij goed met mensen? Kun jij hen begeleiden, instrueren en aansturen? En kun jij mensen inspireren, motiveren en meekrijgen?

Jij volgt een keuzedeel om straks leiding te kunnen geven aan je collega's. Daarmee word je dus een soort leidinggevende. Volgens sommigen ben je dan nog niet automatisch een leider. Bij het begrip 'leider' zie je mensen als Gandhi, Nelson Mandela, Steve Jobs voor je. Een leider is dan dus niet precies hetzelfde als een leidinggevende. Een leider heeft een toekomstvisie, neemt mensen daarin mee en bouwt. Een leidinggevende beheerst zaken die geregeld zijn, stuurt bij waar nodig en behoudt het overzicht. Leidinggevers hebben wel bepaalde stijlen van leidinggeven, maar zijn daarmee nog niet automatisch een leider.

Aan het eind van dit hoofdstuk

1. Je kent verschillende theorieën over leiderschap.
2. Je kent verschillende management by-technieken.
3. Je begrijpt jouw rol in een zelfsturend team.
4. Je kunt bepalen wat voor soort leidinggevende je zelf bent.
5. Je snapt aan welke eisen delegeren moet voldoen.
6. Je kent de stappen van het besluitvormingsproces.
7. Je kunt leiderschapstijlen flexibel inzetten.
8. Je kunt management by-technieken in de juiste situatie gebruiken.
9. Je kunt reflecteren op jouw werkwijze.
10. Je kunt bewijzen dat je leiding kunt geven aan medewerkers.

Opdracht 1 Oriëntatie

a. Welke woorden schieten je te binnen als je denkt aan leidinggeven? Maak hiervan een woordweb.



Bekijkde video.

b. Welke 'leiders' kom je daarin tegen?

c. Wie zou jij in ieder geval nog willen toevoegen? Dit mogen ook mensen uit Nederland zijn die jij als leider ziet. Leg je antwoord uit.



Bekijk de video.

d. Wat is hier vanuit 'leiderschapsstandpunt' misgegaan?

e. Is dat jou wel eens overkomen?

f. Hoe kun je dat als leidinggevende voorkomen?

Ga uit van je bijbaan, vakantiebaan of bedrijf waar je werkt of stage loopt.

g. Wie maakt daar de werkroosters?

h. Hoe worden die werkroosters gemaakt?

i. Hoe tevreden ben je erover?

Leiders

Iedere persoon is anders, daarom heeft ook iedereen een andere stijl van leidinggeven. Sommigen kunnen van nature makkelijk een groep aansturen en aanspreken, anderen kost dit veel extra moeite. Die anderen kunnen daarentegen weer makkelijk contact leggen met mensen en krijgen makkelijk de groep mee, iets wat voor de natuurlijke leider soms weer moeilijker is, omdat hij alleen maar met het resultaat bezig is.



Een goede leidinggevende heeft zowel de sociale eigenschappen om naar anderen te luisteren en hen aan te sturen nodig als de kwaliteit om resultaten te boeken en duidelijke kaders aan te geven.

Opdracht 2 Leiderschap

- a. Je hebt in je leven al heel wat leiders meegemaakt: je ouders, leraren, trainers. Kies één leider die jou het meest geïnspireerd heeft. Schrijf in een kort verslag:
- Waarom heb je deze leider gekozen?
 - Waarmee heeft deze leider jou geïnspireerd?
 - Waarom vind je deze leider goed?



Wat voor een leider ben jij? Test jezelf op de website.

- b. Kopieer de uitslag in een Word-bestand en licht kort toe of je in de uitslag kunt vinden. Upload je bestand.

Basisleiderschapsstijlen

Een veelvoorkomende manier om **leiderschapsstijlen** in te delen is die van de basisleiderschapsstijlen die uitgaan van de mate van inspraak die medewerkers krijgen. Er zijn vijf basisleiderschapsstijlen:

1. autocratisch leiderschap
2. consulterend leiderschap
3. partiperend leiderschap
4. democratisch leiderschap
5. laissez-faire.



Er zijn vijf basisleiderschapsstijlen die uitgaan van de mate van inspraak die medewerkers krijgen.

Autocratisch leiderschap

De leider die het alleen voor het zeggen wil hebben, is een autocratische leider. Autocratisch leiderschap is vooral gericht op de taken en nauwelijks op de medewerkers die die taken moeten uitvoeren. Medewerkers hebben geen inspraak. In stresssituaties, bijvoorbeeld bij rampen, verkeersongelukken en brand, is dat wellicht de ideale leider, maar in een bedrijfssituatie leidt deze vorm van leiderschap vrijwel altijd tot problemen. Een enkele keer, bijvoorbeeld bij medewerkers die weinig initiatief nemen en moeilijk te sturen zijn, zou dit nog kunnen. Maar als je de autocratische stijl permanent volhoudt, leidt dat vrijwel altijd tot stress en veel ziekteverzuim bij medewerkers.

Consulterend leiderschap

‘Consulteren’ betekent ‘advies vragen’. Een consulterend leider vraagt advies aan zijn medewerkers, maar beslist uiteindelijk zelf. De leidinggevende nodigt zijn medewerkers uit om hem te adviseren voordat hij een beslissing neemt. Hoe kleiner het aantal medewerkers, hoe eenvoudiger consulterend leiderschap te hanteren is.

Participerend leiderschap

Ook deze leider neemt de tijd om goed te luisteren naar wat de medewerkers vinden. Hij neemt zelf de beslissingen, maar gaat hierbij op zoek naar consensus (overeenstemming) bij alle betrokkenen. Je noemt dit ‘participerend leiderschap’.

Democratisch leiderschap

Een democratisch leider volgt in principe de mening van de meerderheid. Waarbij hij overigens wel rekening moet houden met de belangen van de minderheid. Een voordeel van deze werkwijze is dat ook de tegenstanders eerder geneigd zijn om mee te werken als zij weten dat de meesten het niet met hen eens zijn. Een ander voordeel van democratisch leiderschap is dat medewerkers meer betrokken zijn bij het werk doordat ze inspraak hebben. Deze betrokkenheid zorgt dan voor meer motivatie en een betere uitvoering van de werkzaamheden.

Laissez-faire

Bij laissez-faire laat de leidinggevende (bijna) alles over aan de medewerkers. Zij mogen onderling uitmaken hoe de afdeling gerund wordt. De chef stuurt dit zelden of nooit bij. Een leidinggevende die alleen maar gebruikmaakt van laissez-faire, is niet efficiënt bezig. Te veel vrijheid gaat namelijk vrijwel altijd ten koste van de resultaten. Deze leiderschapsstijl kun je wel tijdelijk gebruiken als je bijvoorbeeld wilt beoordelen hoe zelfstandig jouw medewerkers functioneren.

Opdracht 3 Basisleiderschapsstijlen

- Er bestaan verschillende basisleiderschapsstijlen. Bedenk voor elke stijl twee voordelen en twee nadelen.
- Autocratisch leiderschap kom je bij topkoks ook wel tegen. Misschien heb je wel eens een televisieprogramma met Gordon Ramsey gezien. Gebruik drie kernwoorden (stresssituatie, hiërarchie, alternatieven) om te verduidelijken waarom het keukenpersoneel deze vorm van leidinggeven accepteert.
- Zoek een afbeelding die het onder b. beschreven voorbeeld illustreert.
- Autocratisch leiderschap is maar één stijl van leiderschap. Er bestaan nog vier basisleiderschapsstijlen. Bedenk voor elk van deze stijlen een soortgelijk voorbeeld als bij vraag b. Zoek er ook een afbeelding bij die de leiderschapsstijl weergeeft.

Blake en Mouton

De twee Amerikaanse onderzoekers **Blake en Mouton** hebben verschillende stijlen van leidinggeven ondergebracht in een schema. Ze onderscheiden leidinggevend met aandacht voor het product en de omzet en leidinggevend met aandacht voor de mens (lees: de medewerkers). Kortom, er zijn taakgerichte en mensgerichte leidinggevend. Blake en Mouton stelden een vierkant rooster (grid) samen met de uitersten in de vier hoeken. Door een punt op de assen af te zetten, kan met een horizontale en een verticale lijn de typering worden aangegeven. De theorie staat bekend als ‘de managerial grid’.