

Vakman-leidinggeven (4)

Schoolopdrachten

► **Vaardigheden** | Studentenversie



Sarphati®
| Generiek



Colofon

Auteur

Linda de Boer, auteursteam Rubus
Opleidingspartners BV

In samenwerking met

**roc van
twente**

Advies

Adviesraad Uitgeverij Sarphati

Met dank aan

Kawneer Benelux

Beeldredactie

Beeldbalie

Vormgeving en infographics

Carien Franken | bureau visuele vertalingen

DTP en opmaak

Marleen Klein Brinke | MKB dtp & Vormgeving

© Boom beroepsonderwijs, eerste druk 2020

info@boomberoepsonderwijs.nl

www.boomberoepsonderwijs.nl

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, namelijk elektronisch, mechanisch, door fotokopie, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

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.

Ondanks alle inspanningen is het mogelijk dat niet alle copyrights van de in de uitgave opgenomen teksten en beelden geregeld zijn. Degene die meent alsnog rechten te kunnen doen gelden, wordt verzocht contact op te nemen met de uitgever.

Inhoud

Leidinggeven	5
Personeelsbeleid	33

Uitleg symbolen bij opdrachten**Werkvorm(en)****Benodigdheden****Locatie(s)****Tijdsduur****Algemene informatie voor de docent**

Als in de opdrachten staat laptop/pc dan betekent het in de meeste gevallen een laptop/pc met toegang tot internet.

Leidinggeven (4)

Schoolopdrachten

► **Vaardigheden** | Studentenversie



Sarphati®
| Generiek

Overzicht opdrachten

Bij het theorieboek *Vakman-leidinggeven – Leidinggeven niveau 4* horen de volgende schoolopdrachten:

Titel opdracht	Maken na	Bijbehorend werkproces	Pagina
Opdracht 1: Missie en visie?	Hoofdstuk 1 – Organisatie en planning	Werkprocesoverstijgend	8
Opdracht 2: Personneelsbehoefte	Hoofdstuk 1 – Organisatie en planning	B1-K1-W1 Plant en verdeelt de werkzaamheden	10
Opdracht 3: SMART-doelstellingen	Hoofdstuk 1 – Organisatie en planning	Werkprocesoverstijgend	11
Opdracht 4: Leiden en volgen	Hoofdstuk 2 – Leiderschap	B1-K1-W2 Begeleidt medewerkers bij werkzaamheden	12
Opdracht 5: Managementtechnieken	Hoofdstuk 2 – Leiderschap	B1-K1-W2 Begeleidt medewerkers bij werkzaamheden	13
Opdracht 6: Situationeel leidinggeven	Hoofdstuk 2 – Leiderschap	B1-K1-W2 Begeleidt medewerkers bij werkzaamheden	15
Opdracht 7: Leiders	Hoofdstuk 2 – Leiderschap	B1-K1-W2 Begeleidt medewerkers bij werkzaamheden	17
Opdracht 8: Hoe hoog houden jullie de lat?	Hoofdstuk 2 – Leiderschap	B1-K1-W2 Begeleidt medewerkers bij werkzaamheden	18
Opdracht 9: Luister en teken	Hoofdstuk 3 – Communicatie	B1-K1-W5 Communiceert met derden	19
Opdracht 10: Feedback-speeddate	Hoofdstuk 3 – Communicatie	B1-K1-W2 Begeleidt medewerkers bij werkzaamheden	20
Opdracht 11: LSD	Hoofdstuk 3 – Communicatie	B1-K1-W5 Communiceert met derden	21
Opdracht 12: Beslissingen nemen	Hoofdstuk 4 – Operationeel leidinggeven	Werkprocesoverstijgend	22
Opdracht 13: Controleren en PDCA	Hoofdstuk 4 – Operationeel leidinggeven	B1-K1-W4 Bewaakt de voortgang van de werkkuitvoering	23
Opdracht 14: Taakopdrachten	Hoofdstuk 4 – Operationeel leidinggeven	B1-K1-W2 Begeleidt medewerkers bij werkzaamheden	24
Opdracht 15: Intrinsieke of extrinsieke motivatie	Hoofdstuk 4 – Operationeel leidinggeven	Werkprocesoverstijgend	25

Titel opdracht	Maken na	Bijbehorend werkproces	Pagina
Opdracht 16: Het werkoverleg	Hoofdstuk 5 – Samenwerken	B1-K1-W3 Wisselt informatie uit met medewerkers (in werk- overleg)	26
Opdracht 17: De mopper-top-10	Hoofdstuk 5 – Samenwerken	B1-K1-W3 Wisselt informatie uit met medewerkers (in werk- overleg)	28
Opdracht 18: Conflicthantering	Hoofdstuk 5 – Samenwerken	B1-K1-W2 Begeleidt mede- werkers bij werkzaamheden	29
Opdracht 19: Projectplan	Hoofdstuk 6 – Projectmanagement	B1-K1-W1 Plant en verdeelt de werkzaamheden B1-K1-W6 Administreert en archiveert gegevens	31

Opdracht 1

Missie en visie?

	Individueel, viertallen		Laptop/pc
	Binnen school		1–1,5 uur

De leiding van een organisatie bedenkt een missie en een visie voor de organisatie. Deze missie en visie bepalen de koers van het bedrijf. Als leidinggevende van een afdeling of team werk je meestal op operationeel niveau. Op dit niveau geef je concrete invulling aan de missie en visie van je organisatie. Daarom is het belangrijk dat je inzicht hebt in de missie en visie van jouw organisatie.

In deze opdracht ga je de missie en visie van jouw organisatie analyseren en vergelijken met de missie en visie van de organisatie van drie medestudenten.

- 1** Zoek van de organisatie waar je werkt of stage loopt de missie en visie op en schrijf deze op. Zijn de missie en visie niet uitgewerkt op bijvoorbeeld de website van je organisatie? Interview hierover dan een manager. Verwerk je antwoorden op vraag 2 tot en met 4 in een verslag van maximaal vier A4'tjes.
- 2** Beschrijf je organisatie aan de hand van de missie:
 - ▶ Werkterrein: wie vormen de organisatie en wat doet de organisatie?
 - ▶ Bestaansrecht: waarom en voor wie bestaat de organisatie?
 - ▶ Betekenis voor belanghebbenden (stakeholders): wat wil de organisatie betekenen voor bijvoorbeeld klanten of aandeelhouders?
 - ▶ Waarden, normen en overtuigingen: waar staat de organisatie voor?
 - ▶ Intenties en ambities: wat wil de organisatie bereiken?
- 3** Beantwoord aan de hand van de visie van je organisatie de volgende vragen:
 - ▶ Omgevingsbeeld: hoe ziet de omgeving van de organisatie er in de toekomst uit?
 - ▶ Gedroomde positie: wat wil je organisatie in de toekomst bereiken?
 - ▶ Formule: hoe wil je organisatie de gedroomde positie bereiken?

- 4** Beantwoord de volgende vragen over de strategie van je organisatie:
- ▶ Welke factoren maken de organisatie uniek?
 - ▶ Wat is voor het succes van de organisatie doorslaggevend?
 - ▶ Welke factoren in de visie zijn essentieel voor de levensvatbaarheid van de organisatie?
 - ▶ Wat zijn de kerncompetenties?
- 5** Vorm een groep met drie andere studenten. Lees elkaars verslag en schrijf de overeenkomsten en verschillen met je eigen verslag op. Bespreek de uitkomsten in je groep en probeer een verklaring te vinden voor de verschillen. Schrijf deze verklaring ook op. Gebruik voor de overeenkomsten en verschillen én de verklaring maximaal één A4'tje.

Het verslag van maximaal vijf A4'tjes lever je in bij je docent.

Opdracht 2

Personeelsbehoefte

	Individueel, viertallen, klassikaal		A2-papier, stiften
	Binnen school		1–1,5 uur

Om als leidinggevende de kwantitatieve personeelsbehoefte te kunnen berekenen en een goede werkplanning te kunnen maken, moet je weten welke werkzaamheden er in je organisatie zijn en hoeveel tijd het kost om deze werkzaamheden uit te voeren. Deze tijd, uitgedrukt in uren, noem je manuren. Wanneer je dit weet, kun je berekenen hoeveel uur aan personeel je per week nodig hebt.

In deze opdracht zet je voor jezelf de kwalitatieve en kwantitatieve personeelsbehoefte voor de verschillende taken binnen jouw team op een rijtje.

- 1** Schrijf op wat het verschil is tussen kwantitatieve en kwalitatieve personeelsbehoefte.
- 2** Maak eerst een lijst met tien taken die binnen je team uitgevoerd moeten worden.
 - ▶ Geef per taak aan wat hiervoor de normtijd zou kunnen zijn.
 - ▶ Geef per taak aan hoe vaak per week deze voorkomt binnen je team.
 - ▶ Maak op A2-papier een overzicht van de werkzaamheden en hoeveel manuren erin gaan zitten.
- 3** Hang het overzicht op in de klas en vergelijk je manuren met die van drie medestudenten. Wat zijn de verschillen en overeenkomsten? Zijn er opvallende verschillen in de manuren? Hoe komt dat? Schrijf de antwoorden op de vragen op en licht ze toe.

Bespreek de verschillende overzichten klassikaal.

Opdracht 3

SMART-doelstellingen

**Individueel, drie-/viertallen,
klassikaal**



–



Binnen school



1 uur

Als leidinggevende maak je veel doelstellingen: voor het bedrijf, voor je medewerkers en voor jezelf. Wanneer je deze doelstellingen SMART maakt, zijn ze concreter.

Daarom gaan we in deze opdracht oefenen met het maken van SMART-doelstellingen.

- 1** Lees de theorie van SMART nog een keer door (paragraaf 1.3).



- 2** Schrijf voor jezelf drie SMART-doelstellingen op die je de komende tijd wilt behalen. Deze mogen zowel zakelijk als privé zijn.
- 3** Vorm een groepje met twee of drie studenten en beoordeel samen of de gemaakte doelstellingen echt SMART zijn. Zo niet, pas ze dan met elkaar aan.
- 4** Schrijf de beste SMART-doelstelling uit jullie groepje op het bord/de flip-over.
- 5** Bespreek de verschillende SMART-doelstellingen klassikaal.

Opdracht 4

Leiden en volgen

	Tweetallen, individueel		Een set blokken en een blinddoek
	Binnen school		1 uur

Je hebt verschillende soorten leiders en verschillende soorten leiderschapsstijlen. Voor jou als leidinggevende is het belangrijk dat je weet wat voor type leider je bent en welke leiderschapsstijl bij je past. In deze opdracht ga je de verschillende stijlen uitproberen.

- 1** Maak tweetallen. Jullie krijgen een set blokken en een blinddoek. Een van jullie is de leider. Hij instrueert degene met de blinddoek om.
- 2** De geblinddoekte moet aan de hand van instructies van de leider een zo hoog mogelijke toren bouwen van de blokken. De leider mag zelf een stijl kiezen die bij hem of haar past. Vind je het prettig om korte, duidelijke instructies te geven of kies je voor coachend leidinggeven?
- 3** Wissel van rol als de toren is omgevallen.
- 4** Bespreek samen welke stijl van leidinggeven het beste bij jou paste tijdens de oefening.
- 5** Maak individueel een verslag (300–500 woorden) van welke stijl het beste bij jou paste en waarom, en of je vindt dat deze stijl ook aansluit bij jouw karakter.

Het verslag lever je in bij je docent.

Opdracht 5

Managementtechnieken**Individueel, klassikaal**

–

**Binnen school****0,5–1 uur**

Welke managementtechniek een leidinggevende kiest, bepaalt voor een groot deel de sfeer op de werkvloer. Loopt de leidinggevende af en toe rond en is hij veel aanwezig? Medewerkers stellen dit vaak op prijs. Of bestuurt de leidinggevende zijn team aan vanachter zijn bureau? In deze opdracht ga je de verschillende managementtechnieken onderzoeken.

- 1** Waarom kiezen leiders voor een bepaalde managementtechniek, denk je? Schrijf je mening op en vergelijk je mening daarna met die van een klasgenoot.
- 2** Lees de onderstaande drie casussen.

Casus 1

Ibrahim is leidinggevende. Hij is de hele dag in de weer om zijn medewerkers opdrachten te geven. Vaak kijkt hij hen op de vingers om te zien hoe zij de opdrachten uitvoeren. Ook controleert hij streng of iedereen 's morgens op tijd binnen is. De sfeer in het team van Ibrahim is gespannen en medewerkers praten achter zijn rug over Ibrahims manier van leidinggeven.

Casus 2

Esther geeft leiding aan haar medewerkers. Zij probeert de medewerkers elke dag te motiveren, ook al is het werk zwaar en zijn er veel regels waaraan de medewerkers zich moeten houden. Ook staan er veranderingen te gebeuren. Esther heeft vaak gesprekken met haar medewerkers en daarin belooft ze de medewerkers dat de veranderingen beterschap zullen meebrengen. Maar of de medewerkers daarin meegaan ...?

...

Casus 3

Joas runt een webshop. Hij ziet zijn medewerkers nauwelijks en werkt zelf ook de hele dag aan opdrachten van klanten. Alleen als er problemen zijn komt Joas even meekijken. De medewerkers hebben veel vertrouwen in Joas en werken gemotiveerd en met veel hart voor de zaak.

Bepaal welke managementtechniek omschreven wordt in de verschillende casussen. Leg ook uit waarom het juist om die techniek gaat en of deze managementtechniek volgens jou zal werken.

- 3** Je bent zelf leidinggevende. Bij welke managementtechniek zou jij je op je gemak voelen? Waarom? Omschrijf dit in minimaal honderd woorden.

De opdracht wordt klassikaal besproken.

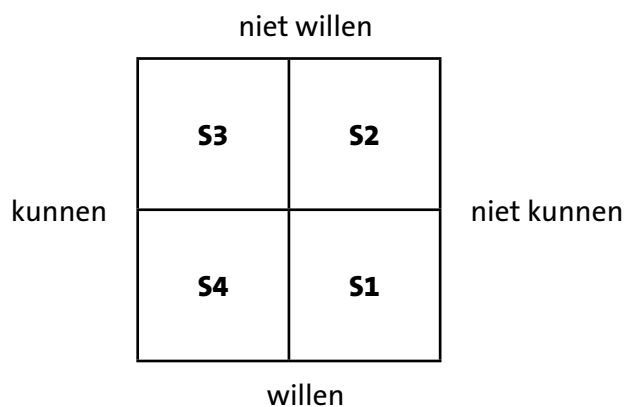
Opdracht 6

Situationeel leidinggeven**Klassikaal, viertallen****A1-papier, stift****Binnen school****1,5 uur**

Om als leidinggevende goed leiding te kunnen geven moet je je stijl afstemmen op de medewerker en de situatie. Dit noem je situationeel leiderschap. Iemand die net begint in zijn vak stuur je anders aan dan een vakspecialist. Geef je een vakspecialist een nieuwe taak, dan zal hij ook extra begeleiding nodig hebben. Hersey en Blanchard hebben een theorie ontwikkeld waarin vier stijlen van leiderschap voorkomen.

In deze opdracht ga je in viertallen oefenen met deze vier stijlen van leidinggeven. De opdracht wordt onder leiding van de docent eerst klassikaal voorgedaan.

- 1 Vorm een groepje met drie medestudenten. Teken op een vel papier (A1-formaat) onderstaande afbeelding en leg dit vel papier op de grond.



- 2 Eén student gaat in het midden van het schema staan. Hij is medewerker bij een sportzaak. Een andere student is de leidinggevende die aan deze medewerker een opdracht gaat geven. Dit kan bijvoorbeeld zijn: 'Zou jij de winkel willen opruimen?'
- 3 De medewerker reageert verbaal én non-verbaal duidelijk vanuit een van de vakken S1 tot en met S4. Wanneer hij het kan en wil, reageert hij enthousiast: 'Natuurlijk! Hoog tijd dat de winkel geordend wordt. Wanneer moet het klaar zijn?'

- 4** De andere studenten letten goed op de reactie van de medewerker en schrijven hun antwoord op de volgende twee vragen op:
 - ▶ In welk vak past de reactie van de medewerker?
 - ▶ Welke stijl van leidinggeven past daarbij: S1, S2, S3 of S4?
- 5** Schrijf ook kort de reactie van de 'medewerker' op.
Wissel van rol zodat iedereen een keer medewerker en leidinggevende is geweest.
- 6** Bedenk samen nog meer voorbeelden van situationeel leiderschap en bespreek deze klassikaal.
- 7** Schrijf kort op of jij als leidinggevende situationeel leiderschap wilt gaan toepassen of juist niet. Beargumenteer je antwoord.

De uitwerking van de opdracht lever je in bij je docent.

Opdracht 7

Leiders**Klassikaal, tweetallen****Laptop/pc****Binnen school****0,5–1 uur**

Er zijn verschillende stijlen van leiderschap. De ene leider delegeert veel en is resultaatgericht, de andere leider geeft meer ondersteunend leiding. Er is binnen een groep vaak iemand die de leiding 'pakt'.

In deze opdracht ga je dat onderzoeken.

- 1** Bespreek eerst klassikaal een aantal bekende leiders. Hierbij kun je denken aan politieke leiders, coaches van sportteams, leidinggevendenden, leiders in de muziek, enzovoort.
- 2** Bespreek daarna klassikaal in welk van de vier vakken van het model van Hersey en Blanchard in je theorieboek (paragraaf 2.5) deze leiders volgens jou passen en waarom.
- 3** Bespreek nu in tweetallen waarom juist deze leiders op die plek staan en kiezen voor deze vorm van leidinggeven. Zoek op internet filmpjes over leiderschapstijlen om je antwoord te vinden.