

Werkboek

# COMPETENTIEGERICHT OEFENEN

voor oefenleiders en waarnemers

Versie 2006



# Inhoudsopgave

## 1 Inleiding

- 1.1 Doel van het Werkboek 5
- 1.2 Doelgroep 5
- 1.3 Opbouw van het Werkboek 5
- 1.4 Gebruik Werkboek 6
- 1.5 Status Werkboek 6
- 1.6 Invoering en ontwikkeling Werkboek 6
- 1.7 Meer informatie over het Werkboek 6

## Deel A

### 2 Toelichting competentieprofielen

- 2.1 Wat is een competentie(profiel)? 8
- 2.2 Uitgangspunten 9
- 2.3 Opbouw competentieprofiel oefenleider/  
waarnemer 10
- 2.4 Overzicht competenties oefenleider/  
waarnemer 10

### 3 Competentieprofiel oefenleider

- 3.1 Kerntaken oefenleider 11
- 3.2 Competenties oefenleider 11

### 4 Competentieprofiel waarnemer

- 4.1 Kerntaken waarnemer 15
- 4.2 Competenties waarnemer 15

## Deel B

### 5 Competentiescan

- 5.1 Wat is een Competentiescan? 19
- 5.2 Mogelijkheid tot 360° feedback? 19
- 5.3 De te volgen stappen voor het gebruik  
van een Competentiescan 19
  - 5.3.1 Stap 1: Bepalen feedbackgevers 20
  - 5.3.2 Stap 2: Invullen Competentiescan 20
  - 5.3.3 Stap 3: Verwerken feedbackresultaten 20
- 5.4 Hoe werkt de Competentiescan? 20

## Deel C

### 6 Ontwikkelgids

- 6.1 Wat is een Ontwikkelgids? 23
- 6.2 Wat is een Ontwikkelgids niet? 23
- 6.3 Ontwikkeltips gecategoriseerd naar  
persoonlijke leervoorkeur 23
  - 6.3.1 Kunst afkijken 24
  - 6.3.2 Participeren 24
  - 6.3.3 Kennis verwerven 25
  - 6.3.4 Oefenen 25
  - 6.3.5 Ontdekken 25
- 6.4 Opbouw en hantering van de Ontwikkel-  
gids 26
- 6.5 De te volgen stappen voor het gebruik  
van de Ontwikkelgids 26

6.5.1	Stap 1: Bepalen persoonlijke leervoorkeur	27
6.5.2	Stap 2: Selecteren van ontwikkeltip(s)	27
6.5.3	Stap 3: Toepassen gekozen ontwikkeltip(s)	27
7	Tips per leervoorkeur	
7.1	Kunst afkijken	28
7.2	Participeren	28
7.3	Kennis verwerven	28
7.3.1	Communiceren	29
7.3.2	Intervenieren	29
7.3.3	Leiderschap	29
7.3.4	Observeren	30
7.3.5	Onafhankelijk	30
7.3.6	Oordelen	31
7.3.7	Overtuigen	31
7.3.8	Politiek-bestuurlijk inzicht	31
7.4	Oefenen	31
7.5	Ontdekken	32
8	Begrippenlijst	
8.1	Deel A: Competentieprofielen oefenleider en waarnemer	33
8.2	Deel B: Competentiescan oefenleider en waarnemer	33
8.3	Deel C: Ontwikkelgids oefenleider en waarnemer	34
9	Colofon	

# 1 Inleiding

Dit is het Werkboek competentiegericht oefenen voor oefenleiders en waarnemers. Met het Werkboek kunnen oefenleiders en waarnemers competentiegericht worden opgeleid en/of oefenen.

## 1.1 Doel van het Werkboek

Het Werkboek heeft ten doel om de vaardigheden van oefenleiders en waarnemers op het terrein van opleiden en oefenen van crisisteams te vergroten.

## 1.2 Doelgroep:

Het Werkboek is voor twee doelgroepen van toepassing:

- Oefenleiders en waarnemers

Het Werkboek is bestemd voor oefenleiders en waarnemers zelf om inzicht in eigen en benodigde vaardigheden te verkrijgen.

- Opleiders

Het Werkboek is ook bestemd voor het opleiden van oefenleiders en waarnemers. Daarnaast is het te gebruiken voor het ontwikkelen van een opleidings- en oefenbeleid.

Met behulp van competenties kan zichtbaar worden gemaakt welke mate van gedrag voor bepaalde functies/taken gewenst is.

## 1.3 Opbouw van het Werkboek.

Het Werkboek bestaat uit verschillende delen:

- Werkboek Deel A: Competentieprofielen oefenleider en waarnemer
- Werkboek Deel B: Competentiescan oefenleider en waarnemer
- Werkboek Deel C: Ontwikkelgids oefenleider en waarnemer.

#### 1.4 Gebruik Werkboek

De verschillende delen van het Werkboek kunnen afzonderlijk en in samenhang worden gebruikt. Iedere regio kan naar eigen inzicht gebruik maken van de ontwikkelde instrumenten. Daardoor is het mogelijk goed aan te sluiten bij de opleidings- en oefenbehoefte van de eigen veiligheidsregio.

#### 1.5 Status Werkboek

Vooralsnog heeft het Werkboek geen formele status en kan het Werkboek als een hulpmiddel worden beschouwd voor de professionalisering van crisisbeheersing op regionaal en lokaal niveau. Het is de bedoeling om het Werkboek over enige tijd een meer formele status te geven.

#### 1.6 Invoering en ontwikkeling Werkboek

Het Werkboek wordt medio 2007 geëvalueerd om te onderzoeken welke verbeteringen kunnen worden aangebracht. In die zin wordt de periode 2006-2007 als een testfase beschouwd. Ook na die tijd zal het Werkboek als een dynamisch document worden beschouwd. Nieuwe inzichten en ontwikkelingen zullen worden verwerkt in volgende versies van het Werkboek.

#### 1.7 Meer informatie over het Werkboek

Meer informatie over het Werkboek competentiegericht oefenen voor oefenleiders en waarnemers kan worden verkregen bij de Nederlandse Vereniging voor Brandweezorg en Rampenbestrijding (NVBR).

Inhoudelijke reacties op het Werkboek kunt u hier tevens doorgeven.

Meer informatie: NVBR: [www.nvbr.nl](http://www.nvbr.nl) of [info@nvbr.nl](mailto:info@nvbr.nl).

Deel A:

# Competentieprofielen oefenleider en waarnemer

# 2 Toelichting competentieprofielen

Deel B van het Werkboek bevat de competentieprofielen voor de oefenleider en de waarnemer. In dit deel is een algemene toelichting op de competentieprofielen opgenomen.

## 2.1 Wat is een competentie(profiel)?

In het Werkboek wordt onderscheid gemaakt tussen vereiste competenties (zoals beschreven in het competentieprofiel) en getoonde competenties (te meten met behulp van de Competentiescan).

### *Competentie:*

Een persoonskenmerk, beschreven in gedragsmatige termen, dat onderscheidend bijdraagt aan succesvol functioneren.

Met behulp van competentieprofielen kan zichtbaar worden gemaakt welke mate van gedrag voor bepaalde functies/taken gewenst is.

### *Competentieprofiel:*

Een overzicht van competenties en bijbehorende gedragsniveaus die onderscheidend bijdragen aan het succesvol functioneren benodigd voor een specifieke functie of functiegroep.

Het competentieprofiel geeft een gedragsmatige beschrijving van de eisen die worden gesteld aan oefenleiders en waarnemers. Het competentieprofiel dient te worden gelezen als één geheel. De competenties in het profiel geven samen aan welk gedrag gewenst is voor de betreffende functie.



## 2.2

### Uitgangspunten

Het competentieprofiel voor de oefenleider en de waarnemer is gebaseerd op een aantal uitgangspunten. Voor het interpreteren en toepassen van de profielen in uw regio is het goed deze uitgangspunten eerst te lezen.

#### *Kennisniveau wordt aanwezig verondersteld*

In dit Werkboek wordt verondersteld dat een oefenleider of waarnemer het vereiste kennisniveau van de rampenbestrijding en crisisbeheersing bezit om in die rol te functioneren. Derhalve is 'kennis' niet als competentie opgenomen in de competentieprofielen.

#### *Geen functieomschrijvingen*

In het Werkboek zijn geen functieomschrijvingen opgenomen voor de oefenleider en de waarnemer. De invulling van deze functies is dermate divers dat in de competentieprofielen alleen de belangrijkste taken zijn aangeduid.

#### *Taakverdeling Procesmanager Oefenen, oefenleider en waarnemer*

Wij maken een onderscheid tussen drie functies ten aanzien van het oefenen, te weten:

- De Proces Manager Oefenen  
Deze persoon is verantwoordelijk voor de organisatie van oefeningen (meervoud!) en het beleid ten aanzien van oefenen in een regio.
- De oefenleider  
Deze persoon laat de dag van de oefening soepel verlopen. Hij stelt vast wanneer gestart kan worden, pleegt interventies in het scenario waar nodig, en geeft ook het einde van de oefening aan. Ook zal hij de mondelinge evaluatie aan het einde van de oefening leiden.
- De waarnemer  
Deze persoon is aanwezig bij de oefening, en neemt een team of een individuele deelnemer waar. Zijn waarnemingen geeft hij vervolgens terug aan de oefenleider, die op zijn beurt de waarnemingen vertaalt in feedback.

De precieze invulling van deze 3 functies kan per regio verschillen. Het is aan u om te bepalen of de twee in het oefenboek beschreven profielen beiden gelden voor 1 persoon, of dat u voor beide profielen aparte functionarissen aanwijst. Het zou zelfs mogelijk zijn dat in uw regio alle drie de hierboven beschreven functies door 1 persoon worden uitgevoerd.

De rol van Proces Manager Oefenen valt buiten de scope van dit project, en heeft bijgevolg geen eigen competentieprofiel in dit document.

### 2.3 Opbouw competentieprofiel oefenleider/waarnemer

Ieder competentieprofiel bestaat uit drie onderdelen:

- Taken: aanduiding belangrijkste taken oefenleider of waarnemer
- Competentie: definitie van de competentie
- Gedragsbeschrijvingen: omschrijving van het gewenste gedrag.

### 2.4 Overzicht competenties oefenleider/waarnemer

In tabel 1 zijn de competenties in alfabetische volgorde voor de oefenleider en de waarnemer aangegeven.

#### Competenties oefenleider en waarnemer

Competentie	Oefenleider	Waarnemer
Communiceren	X	X
Interveniëren	X	
Leiderschap	X	
Observeren	X	X
Onafhankelijk	X	X
Oordelen	X	X
Overtuigen	X	
Politiek-bestuurlijk inzicht	X	X

# 3 Competentieprofiel oefenleider

In dit hoofdstuk is het competentieprofiel voor de oefenleider opgenomen.

## 3.1 Kerntaken oefenleider

- Bekijkt het gedrag van deelnemers van een crisisoefening
- Stuur op teamproces van een oefening
- Geeft eigen gedragswaarnemingen (en van andere waarnemers) terug aan de deelnemers van de crisisoefening ter ontwikkeling van hun zelfkennis en teamsamenwerking
- Stelt achteraf een schriftelijke evaluatie op.

## 3.2 Competenties oefenleider

### **Onafhankelijk**

Werkt zelfstandig en zelfbewust, neemt eigen standpunt in en verdedigt deze met de doel van de oefening in het oog houdend. Kan omgaan met eisen, veranderingen en hindernissen.

#### *Een oefenleider:*

- vertrouwt op zichzelf, maakt zelfstandig keuzen binnen het eigen takenpakket en laat zich daarbij niet weerhouden door belemmeringen
- houdt bij druk vast aan persoonlijke overtuiging wanneer daarop kritiek wordt geleverd of druk wordt uitgeoefend om zich aan te passen
- durft zich kwetsbaar op te stellen en neemt risico's.

## Leiderschap

Geeft op doelgerichte wijze sturing aan de deelnemers.

*Een oefenleider:*

- formuleert een helder doel voor de deelnemers
- inspireert, stimuleert en motiveert de deelnemers om het doel van de crisisoefening te bereiken
- bewaakt de teamdynamiek van de deelnemers door middel van toetsende vragen of andere interventies om hun gezamenlijk het doel van de crisisoefening te laten bereiken.

## Communiceren

Ideeën, meningen en informatie aan anderen overdragen in duidelijke taal, non-verbale communicatie en/ of op schrift. Tactvol en effectief reageren op behoeften en gevoelens van anderen, taal en terminologie aanpassen aan verschillende niveaus.

*Een oefenleider:*

- besteedt aandacht aan verbale en non-verbale signalen
- luistert, vat samen en vraagt door
- controleert of de boodschap als bedoeld is overgekomen
- maakt ideeën, meningen en informatie duidelijk aan anderen in heldere, beknopte en correcte taal zodat de essentie bij de doelgroep overkomt en de relatie goed blijft.

## Observeren

Signaleert, onderzoekt, structureert en prioriteert problemen en vragen rondom gedrag van het team. Kent betekenis toe aan gedrag, woord en geschrift.

*Een oefenleider:*

- ziet het effect van gedrag van één deelnemer op andere deelnemers
- maakt onderscheid tussen feitelijk gedrag en aannames
- legt verbanden op basis van de gegeven teamdynamiek
- signaleert (potentiële) problemen/ knelpunten inzake het teamproces
- destilleert individuele/ team-competenties uit gedrag
- houdt overzicht en verdeelt zijn aandacht over de verschillende deelnemers
- heeft oog voor detail.

## **Politiek-bestuurlijk inzicht**

Anticipeert op, onderkent en begrijpt politiek-bestuurlijke processen en besluitvorming die van invloed zijn op de positionering van de deelnemers.

*Een oefenleider:*

- kent het bestuurlijke krachtenveld, schat politiek-bestuurlijke belangen in en betreft deze in de waarneming, reflectie en feedback.

## **Oordelen**

Komt op basis van beschikbare informatie en ervaring en met inachtneming van de heersende waarden en normen tot een mening, die als geldig wordt erkend.

*Een oefenleider:*

- komt op basis van tegenstrijdige informatie tot een gewogen mening
- betreft een breed scala aan alternatieve opvattingen en meningen in de oordeelsvorming en houdt rekening met gevolgen voor de deelnemers
- expliciteert de overwegingen en inhoud van de mening
- vertaalt de mening naar gevolgen voor de deelnemers
- legt zich vast door het uitspreken van zijn mening
- draagt de gevolgen van de uitgesproken mening.

## **Interveniëren**

Ingrijpen op en bespreekbaar maken van gedrag en handelingen van teamleden of van het team als geheel. Kijkt hierbij terug en vooruit. Onderneemt actie om tot verbetering van het functioneren van de deelnemers en zichzelf te komen.

*Een oefenleider:*

- bouwt momenten in voor het bespreken van het (team)functioneren van de deelnemer(s)
- maakt het effect van een competentie van één van de deelnemers op andere deelnemers bespreekbaar
- stelt verdiepende en toetsende vragen
- zet aan tot nadenken over en verbeteren van eigen gedrag en treedt hierbij op als gesprekspartner
- formuleert zo nodig acties voor het verbeteren van de aanpak (inhoud) en werkwijze (procedures)

- formuleert zo nodig acties voor het verbeteren van de interactie binnen het team en met andere teams (proces)
- geeft verschillende oplossingsrichtingen.

### **Overtuigen**

Verkrijgt instemming en enthousiasme voor bepaalde doelen, plannen of ideeën zodat deze worden geaccepteerd of gedragen.

*Een oefenleider:*

- wisselt relatiegericht van invloedstijl om zwaarwegende belangen/ tegenstellingen/ conflicten te overbruggen
- enthousiasmeert de deelnemers voor zijn standpunten, ook wanneer sprake is van fundamentele verschillen van inzichten of conflictsituaties, en houdt de relatie daarbij in stand.

# 4 Competentieprofiel waarnemer

In dit hoofdstuk is het competentieprofiel voor de waarnemer opgenomen.

## 4.1 Kerntaken waarnemer

- Bekijkt het gedrag van deelnemers van een crisisoefening
- Geeft gedragswaarnemingen terug aan de oefenleider van de crisisoefening.

## 4.2 Competenties waarnemer

### **Onafhankelijk**

Werkt zelfstandig en zelfbewust, neemt eigen standpunt in en verdedigt deze met de doel van de oefening in het oog houdend. Kan omgaan met eisen, veranderingen en hindernissen.

#### *Een waarnemer:*

- vertrouwt op zichzelf, maakt zelfstandig keuzen binnen het eigen takenpakket en laat zich daarbij niet weerhouden door belemmeringen
- houdt bij druk vast aan persoonlijke overtuiging wanneer daarop kritiek wordt geleverd of druk wordt uitgeoefend om zich aan te passen
- durft zich kwetsbaar op te stellen en neemt risico's.

### **Communiceren**

Ideeën, meningen en informatie aan anderen overdragen in duidelijke taal, non-verbale communicatie en/of op schrift. Tactvol en effectief reageren op behoeften en gevoelens van anderen, taal en terminologie aanpassen aan verschillende niveaus.

*Een waarnemer:*

- besteedt aandacht aan verbale en non-verbale signalen
- luistert
- maakt ideeën, meningen en informatie duidelijk aan anderen in heldere, beknopte en correcte taal zodat de essentie overkomt en de relatie goed blijft.

### **Observeren**

Signaleert, onderzoekt, structureert en prioriteert problemen en vragen rondom gedrag van het team. Kent betekenis toe aan gedrag, woord en geschrift.

*Een waarnemer:*

- ziet het effect van gedrag van één deelnemer op andere deelnemers
- maakt onderscheid tussen feitelijk gedrag en aannames
- legt verbanden op basis van de gegeven teamdynamiek
- signaleert (potentiële) problemen/ knelpunten inzake het teamproces
- destilleert individuele/ team competenties uit gedrag
- houdt overzicht en verdeelt zijn aandacht over de verschillende deelnemers
- heeft oog voor detail.

### **Politiek-bestuurlijk inzicht**

Anticipeert op, onderkent en begrijpt politiek-bestuurlijke processen en besluitvorming die van invloed zijn op de positionering van de deelnemers.

*Een waarnemer:*

- kent het bestuurlijke krachtenveld, schat politiek-bestuurlijke belangen in en betreft deze in de waarneming, reflectie en terugkoppeling aan de oefenleider.

### **Oordelen**

Komt op basis van beschikbare informatie en ervaring en met inachtneming van de heersende waarden en normen tot een mening, die als geldig wordt erkend.



*Een waarnemer:*

- komt op basis van tegenstrijdige informatie tot een gewogen mening
- betreft een breed scala aan alternatieve opvattingen en meningen in de oordeelsvorming en houdt rekening met gevolgen voor de deelnemers
- expliciteert de overwegingen en de inhoud van zijn/haar mening aan de oefenleider
- vertaalt de mening naar gevolgen voor de deelnemers
- legt zich vast door het uitspreken van zijn mening
- draagt de gevolgen van de uitgesproken mening.

Deel B:

# Competentiescan oefenleider en waarnemer

# 5 Competentiescan

In het Werkboek competentiegericht oefenen is voor de oefenleider en de waarnemer een competentieprofiel opgenomen. Ieder competentieprofiel ligt ten grondslag aan een eigen Competentiescan.

## 5.1 Wat is een Competentiescan?

De Competentiescan is een instrument waarmee een oefenleider of waarnemer zijn/haar talenten kan beoordelen. Deze Competentiescan kan door één of meer personen worden ingevuld. De resultaten van deze competentie-inschatting kunnen worden gebruikt voor een eigen persoonlijk ontwikkelplan (POP) en voor het maken van ontwikkelafspraken tussen de oefenleider of waarnemer en zijn/haar organisatie.

## 5.2 Mogelijkheid tot 360° feedback?

Deze Competentiescan kan worden gebruikt voor 360° feedback. Aan verschillende feedbackgevers uit de werkomgeving van de oefenleider of waarnemer wordt gevraagd feedback te geven op zijn/haar gedrag c.q. competenties. Door verschillende feedbackgevers om feedback te vragen ontstaat er een goed beeld van de competenties van de oefenleider of waarnemer.

## 5.3 De te volgen stappen voor het gebruik van een Competentiescan

Het is aan te bevelen om de Competentiescan zorgvuldig uit te voeren. Het is verstandig om de Competentiescan in stappen uit te voeren:

Stap 1: Bepalen feedbackgevers

Stap 2: (Laten) invullen van de Competentiescan

Stap 3: Verwerken feedbackresultaten.

### 5.3.1 *Stap 1: Bepalen feedbackgevers*

Natuurlijk wordt de Competentiescan ingevuld door de oefenleider of waarnemer zelf. Het is mogelijk om ook (circa 2 à 3) anderen te vragen om de Competentiescan in te vullen en zo feedback te verkrijgen. Hierbij kan gedacht worden aan een leidinggevende, een collega en/of een medewerker. Belangrijk uitgangspunt daarbij is dat feedbackgevers zicht hebben op het functioneren van de oefenleider of waarnemer. Het is bovendien van belang dat de oefenleider of waarnemer waarde hecht aan het oordeel van degenen die hij/zij om feedback vraagt. Om die reden is het goed dat de oefenleider of waarnemer zelf bepaalt wie hij/zij vraagt om de Competentiescan in te vullen.

### 5.3.2 *Stap 2: Invullen Competentiescan*

De oefenleider of waarnemer en de feedbackgevers vullen de scan in. Het is voor de oefenleider of waarnemer waardevol om een gesprek te plannen met de feedbackgevers (individueel) over de feedback die is gegeven via de Competentiescan. Een persoonlijk gesprek biedt de mogelijkheid om de feedback toe te lichten en om eventuele vragen naar aanleiding van de feedback te bespreken.

### 5.3.3 *Stap 3: Verwerken feedbackresultaten*

Wanneer de oefenleider of waarnemer de ingevulde Competentiescans heeft verzameld, neemt hij/ zij deze door. Het naast elkaar leggen van de Competentiescans kan een aantal overeenkomsten en verschillen opleveren. De oefenleider of waarnemer bepaalt in hoeverre hij/ zij zichzelf in deze overeenkomsten en verschillen herkent en wat dit voor hem/haar betekent: welke competenties hebben een hoge ontwikkelprioriteit en welke een minder hoge?

## 5.4 Hoe werkt de Competentiescan?

Bij iedere competentie staan verschillende gedragsomschrijvingen. Bij iedere omschrijving kan worden aangegeven in welke mate betrokkene het betreffende gedrag laat zien. Er kan worden gekozen uit 5 mogelijkheden: vrijwel nooit, soms, vaak, vrijwel altijd, geen zicht op. Nadat alle omschrijvingen van een competentie zijn ingevuld, kunnen de kruisjes per tabel worden opgeteld. De uitkomst daarvan wordt gedeeld door het aantal gedragsomschrijvingen (scores 'geen zicht op' tellen daarbij niet mee). Hieronder ziet u een voorbeeld:

### Communiceren (competentie oefenleider)

Ideeën, meningen en informatie aan anderen overdragen in duidelijke taal, non-verbale communicatie en/of op schrift. Tactvol en effectief reageren op behoeften en gevoelens van anderen, taal en terminologie aanpassen aan verschillende niveaus.	Vrijwel nooit	Soms	Vaak	Vrijwel altijd	Geen zicht op
Besteedt aandacht aan verbale en non-verbale signalen			x		
Luistert, vat samen en vraagt door					0
Controleert of de boodschap als bedoeld is overgekomen				x	
Maakt ideeën, meningen en informatie duidelijk aan anderen in heldere, beknopte en correcte taal zodat de essentie bij de doelgroep overkomt en de relatie goed blijft.			x		
<b>Totaal</b> (aantal kruizen per kolom)	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	
<b>Gemiddeld</b> (totaal per kolom/aantal gescoorde vragen)	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2/3</b>	<b>1/3</b>	

De persoon uit dit voorbeeld toont van het gedrag waar de feedbackgever wel zicht op heeft 66% van de gedragsomschrijvingen bij de competentie communiceren inzicht *vaak* en 33% *vrijwel altijd*.

Deel C:

# Ontwikkelgids oefenleider en waarnemer

# 6 Ontwikkelgids

Deze Ontwikkelgids bevat ontwikkeltips voor het competentiegericht oefenen. Hij biedt ondersteuning voor het ontwikkelen van één of meer competenties die in het kader van de rol van de oefenleider en waarnemer nodig zijn (zie Deel A: Competentieprofielen oefenleider en waarnemers).

## Wat is een Ontwikkelgids?

De Ontwikkelgids is bedoeld voor oefenleiders en waarnemers die hun vaardigheden in het opleiden van crisisteams willen vergroten. De Ontwikkelgids geeft daarvoor tips. Deze tips zijn gerelateerd aan de voor de oefenleider en waarnemer gekozen competenties uit Werkboek A: Competentieprofielen oefenleider en waarnemer.

## Wat is een Ontwikkelgids niet?

De Ontwikkelgids is geen encyclopedie met een opsomming van alle mogelijke opleidingen/cursussen, opleidingsinstituten en kosten van opleidingen. De Ontwikkelgids bevat ook geen uitputtende beschrijving van alle mogelijke ontwikkelactiviteiten.

## Ontwikkeltips gecategoriseerd naar persoonlijke leervoorkeur

In deze Ontwikkelgids worden de ontwikkeltips gecategoriseerd naar een aantal 'leervoorkeuren' die een individu kan hebben. Deze leervoorkeuren zijn gebaseerd op de theorie van de "Language of Learning". Deze 5 leervoorkeuren zijn:

- Kunst afkijken
- Participeren
- Kennis verwerven
- Oefenen
- Ontdekken.

De ervaring leert dat ieder individu voorkeur heeft voor één of enkele van deze manieren van leren. Hieronder zijn deze leervoorkeuren nader toegelicht.

### 6.3.1 *Kunst afkijken*

Leren wordt vaak geassocieerd met rust en veiligheid. Kunst afkijken floreert echter onder spanning. Bij deze 'leerders' vormt de dagelijkse praktijk de beste leeromgeving en die is hectisch, vrij onvoorspelbaar en constant in beweging. Zij zoeken zelf situaties op waar zij iets van leren. Het leren kenmerkt zich door het afkijken van de kunst. Deze leerders horen dan ook graag een goed verhaal over een 'best practice' en hebben respect voor inhoudelijke expertise. Ze leren door goed te observeren, en van anderen te horen wat werkt. Ze analyseren wat wel en niet tot succes leidt en wat bruikbaar is, en passen dat zelf toe. 'Meeliften' is voor hen dus geen manier om het leren (of werk) te omzeilen, maar juist om verder te komen. 'Je laat liggen wat je al weet of niet nodig hebt en stapt meteen door naar de 'complexe' situatie' is het motto van deze leerders. Het spreekt voor zich dat deze leerders niet gemotiveerd raken door een spel- of oefensituatie. Dit wordt al snel ervaren als 'kinderspel'. Ze leren het liefst in de échte wereld (in plaats van in de leerwereld) waar ze worden uitgedaagd om in een grote complexiteit dingen voor elkaar te krijgen. Dat betekent dat de uitdaging ook is fouten te voorkomen of van een nadeel een voordeel te maken.

### 6.3.2 *Participeren*

Leren is in het verleden vaak gezien als een individueel proces. Steeds vaker wordt de sociale kant van het leren onderstreept. Leren doe je met en van elkaar. Kennis is niet iets objectiefs, iedereen heeft zijn eigen betekenis, maar door er over te praten kom je tot een gezamenlijke betekenis. Mensen die juist samen met anderen goed tot leren komen, hebben het sparren nodig om eigen ideeën helder te krijgen en aan te scherpen. Je wordt gedwongen om iets onder woorden te brengen. Bovendien worden de leerders gevoed door reacties en ideeën van anderen. Leren is voor deze leerders het gemakkelijkst in een groep die aandacht heeft voor elkaar en waar men elkaar vertrouwt. 'Samen sta je sterk en kun je fouten voorkomen' is hun motto. Begeleiding kan interessant zijn, vooral in de vorm van een teamcoach die wat sturing geeft op de samenwerking. Maar onderling taken verdelen en wisselend voorzitterschap zijn ook goede alternatieven.



### 6.3.3 *Kennis verwerven*

Hoewel veel begeleiders en docenten op zoek zijn naar manieren om theorie dichter bij de praktijk te brengen en uit de greep van het klassikale onderwijssysteem te komen, zijn er mensen die juist ook een grote voorkeur hebben voor deze manier van leren. Zij hechten belang aan overdracht van kennis en het aanleren van vaardigheden. Zij leren vaak goed in een gestructureerde situatie waarin doelen zijn gesteld en waar het onderwijs wordt verzorgd door vakmensen, docenten die hun vak goed beheersen. Of zij verdiepen zich graag in vakkennis en zijn thuis te vinden met een boek op de bank. Kennis speelt dus een belangrijke rol. 'Fouten moet je voorkomen. Fouten maken is een signaal van verkeerde planning, slechte voorbereiding of onvoldoende kennis' is hun motto. Deze leerders weten wat ze willen weten en richten hun leren op het bereiken van een concreet eindresultaat in heldere tussenstappen.

### 6.3.4 *Oefenen*

Oefenen is, naast kennis verwerven, wellicht de meest bekende wijze van leren. De bekendste vormen van oefenen zijn het rollenspel en de 'klassieke training'. Grootste zorg daarbij is de toepasbaarheid van het geleerde in de praktijk. Daarom wordt alles zoveel mogelijk geoefend en geleerd in situaties die de praktijk zoveel mogelijk benaderen. Momenteel wordt veel op de werkplek geoefend; denk aan training-on-the-job, stages en rollenspel. Centraal blijft daarbij wel dat het een leersituatie betreft. Dat betekent dat de omgeving veilig genoeg moet zijn om fouten te mogen en te durven maken. En dat de omgeving niet zo complex is dat leerders geen ruimte over hebben om zich te kunnen concentreren op het leren. Bovendien moet er voldoende rust zijn om te kunnen komen tot reflectie. Leren kan dus het beste in een rustige, veilige, niet te complexe, maar wel realistische omgeving waar men kan experimenteren, vragen kan stellen en tijd krijgt om over iets na te denken. 'Met de begeleider kun je ook fouten bespreken, want fouten zijn een bron van informatie waarvan je kunt leren' is hun motto. De begeleiding kan uit de praktijk komen of een goede docent zijn. Belangrijk is dat er iemand naast staat die het leren kan begeleiden, situaties kan vereenvoudigen, op dingen kan wijzen of iets kan aanreiken dat de leerders weer een stap verder brengt.

### 6.3.5 *Ontdekken*

Ontdekkend leren gaat ervan uit dat leven en leren synoniemen zijn. Leren doe je niet alleen tijdens een opleiding, leren doe je continu. Niet leren bestaat niet. Dit bewustzijn maakt dat veel geleerd wordt uit de dagelijkse gang van zaken en onverwachte gebeurtenissen. Leren in een officiële leersituatie (zoals een opleiding of workshop) is vaak te beperkend, te voorgestructureerd. Belangrijk is een grote mate van vrijheid. Deze leerders zoeken graag hun eigen weg. Dat hoeft niet noodzakelijkerwijs de meest efficiënte weg te zijn, als het maar de meest interessante is. Een 'ontdekker' zoekt naar inspiratie en betekenis en

vrijheid. Deze leerdere zoeken graag hun eigen weg. Dat hoeft niet noodzakelijkerwijs de meest efficiënte weg te zijn, als het maar de meest interessante is. Een 'ontdekker' zoekt naar inspiratie en betekenis en haalt dit uit zijn omgeving, van vrienden, omstanders, en dergelijke. Kennis is wat je er zelf van maakt. Wat voor jezelf betekenisvol is, blijft hangen en wordt gebruikt. Een begeleider van het leerproces is voor hen niet noodzakelijk, maar een inspirerend docent of begeleider wordt serieus genomen. Deze leerdere zijn vaak herkenbaar aan een drang naar creativiteit en het zelf willen uitvinden. Ze kunnen in eerste instantie wel eens chaotisch overkomen. Hun motto luidt: 'fouten horen erbij en houden je alert. Kost iets te veel moeite, dan weet je dat je een andere richting op moet.'

#### 6.4 Opbouw en hantering van de Ontwikkelgids

De tips zijn tot stand gekomen aan de hand van de theorie van de "Language of Learning" alsmede aan de hand van bewezen praktijkervaringen. Voor iedere leervoorkeur zijn één of meer ontwikkeltips benoemd. De ontwikkeltips voor de leervoorkeuren *kunst afkijken*, *participeren*, *oefenen en ontdekken* zijn minder competentiespecifiek, waardoor deze niet per individuele competentie zijn uitgewerkt en als gevolg voor alle competenties van toepassing zijn. De ontwikkeltips voor de leervoorkeur *kennis verwerken* zijn daarentegen wel competentiespecifiek en zijn derhalve per competentie gespecificeerd.

Bij het doornemen van deze gids zal opvallen dat met name voor de leervoorkeur "ontdekken" relatief weinig tips zijn opgenomen. Dat heeft te maken met het feit dat de leervoorkeur "ontdekken" zich kenmerkt door niet-gestuurd leren. Ontwikkeltips hebben al snel iets van sturing in zich. De ontwikkeltips die zich niet in een opleiding laten vatten, zijn daarbij lastiger te kwantificeren in tijdsbeslag en kosten. Het verdient echter aanbeveling om ook voor de niet-opleidingsgerelateerde ontwikkelactiviteiten tenminste de benodigde tijd (en waar mogelijk ook de kosten) te ramen. Wanneer men dit niet doet is de schijn van vrijblijvendheid snel gewekt en verliest men zich snel in de waan van de dag.

#### 6.5 De te volgen stappen voor het gebruik van de Ontwikkelgids

Het is aan te bevelen om de Ontwikkelgids zorgvuldig door te nemen. Het is verstandig om de Ontwikkelgids in stappen uit te voeren:

- Bepalen persoonlijke leervoorkeur
- Selecteren van ontwikkeltip(s)
- Toepassen gekozen ontwikkeltip(s).

6.5.1 *Stap 1: Bepalen persoonlijke leervoorkeur*

Aan de hand van de toelichting per leervoorkeur (zie paragraaf 7.3) kan de oefenleider of waarnemer één of meer persoonlijke leervoorkeuren bepalen. Bij twijfel over de persoonlijke leervoorkeur helpt het om hierover met anderen van gedachten te wisselen.

6.5.2 *Stap 2: Selecteren van ontwikkeltip(s)*

Nadat de leervoorkeur bepaald is, kan de oefenleider of waarnemer de ontwikkeltips bestuderen om uiteindelijk die ontwikkeltip(s) te selecteren die met betrekking tot de desbetreffende competentie het meest aanspreekt.

6.5.3 *Stap 3: Toepassen gekozen ontwikkeltip(s)*

Wanneer de ontwikkeltip(s) geselecteerd is (zijn), kan de oefenleider of waarnemer starten met het toepassen hiervan. Wanneer blijkt dat een bepaalde tip niet het gewenste effect oplevert, kan de oefenleider of waarnemer uiteraard van tip veranderen om dit effect alsnog te realiseren.

# 7 Tips per leervoorkeur

## 7.1 Kunst afkijken

### *Tips:*

- Werk eens langere tijd nauw samen met die collega die de gewenste competentie naar uw mening ruimschoots beheerst. Tracht vast te stellen waarom u dit vindt en op welke wijze deze persoon deze competentie vorm geeft. Wat kenmerkt hem/haar?
- Breng een werkbezoek aan een andere organisatie waarvan u weet dat zij er andere werkmethoden op na houden
- Verbreed uw netwerk om nieuwe/andere informatie te verkrijgen: bezoek vakgerelateerde congressen en netwerkbijeenkomsten
- Zoek een ervaren coach op het gebied van de desbetreffende relatie en benut zijn of haar expertise
- Vraag collega's/anderen wat met betrekking tot de desbetreffende competentie werkt en pas dit zelf toe.

## 7.2 Participeren

### *Tips:*

- Verzamel mensen om u heen die een relatie hebben met de benodigde competentie (wel of niet in de context van de rampenbestrijding en crisisbeheersing) en bespreek ervaringen en verwachtingen om trent die competentie en/of vorm een intervisiegroep
- Vraag een collega, die een totaal andere achtergrond heeft, eens mee te denken over het ontwikkelen van nieuwe ideeën met betrekking tot de desbetreffende competentie.

## 7.3 Kennis verwerven

### *Tips:*

- Bepaal uw leervraag en de daarbij behorende zoektermen en zoek gestructureerd op internet
- Lees boeken op het gebied van de desbetreffende competentie of (auto)biografieën van personen die een bepaalde competentie in uw ogen ruimschoots bezitten
- Bezoek congressen om kennis op te doen over nieuwe ontwikkelingen en trends
- Lees vakliteratuur om op de hoogte te blijven van ontwikkelingen en vraag u af wat dit betekent voor uw eigen werkveld

- Maak een overzicht van ontwikkelingen die op u af komen en bepaal wat de gevolgen hiervan zijn voor uw eigen rol. Geef vervolgens aan wat en wanneer u hierin wilt leren.

Ter richtingbepaling worden hier naast de algemene tips tevens per competentie enkele suggesties voor boeken en/ of opleidingsrichtingen gegeven.

## **Communiceren**

### *Boeken:*

- Samenwerken en communiceren op de werkvloer, Jelleke Bakker, Erik Pijs, Margreet Weide, 2003.
- Geweldloze communicatie, Marshall B. Rosenberg, Lemniscaat, 1998.

### *Opleidingsrichtingen:*

- Interne en externe communicatie
- Communicatiestijlen
- Beïnvloedingsvaardigheden
- Presentatietechnieken
- Werken met groepen.

## **Interveniëren**

### *Boeken:*

- Het geheim van de trainer, Lianne Kaufman, Janneke Ploegmakers, Pearson Prentice Hall NL, 2005
- Regisseren door reflectie, Cisca Joldersma, Martin van den Bergh, Jan Janssen e.a., 2005.

### *Opleidingsrichtingen:*

- Persoonlijke effectiviteit
- Werken met groepen
- Adviesvaardigheden
- Didactische vaardigheden
- Zelfreflectie
- Zelfkennis.

## **Leiderschap**

### *Boeken:*

- De zeven eigenschappen van effectief leiderschap, Stephen Covey

- Het geheim van Leiderschap, James Kouzes, Barry Posner
- Leiderschap bij verandering, John Kotter.

*Opleidingsrichtingen:*

- Programma's rondom 'leiderschapsontwikkeling' en inspiratie
- Beïnvloedingsvaardigheden
- Resultaatgericht managen
- Communicatieve vaardigheden.

## **Observeren**

*Boeken:*

- Groepen aan het werk, J.P. van Oudenhoven, Ellen Giebels, Wolters-Noordhoff, 2004
- De geheimen van de groep, Piet Weisfelt, Agniet van Andel, Uitgeverij H. Nelissen, 2005
- Beoordelen : geen sluitstuk : onderweg naar het beoordelen van competenties / onder redactie van P. Willemse. - Den Bosch : CINOP, 2004.

*Opleidingsrichtingen:*

- Sociale studies
- Groepsdynamica
- Werken met competenties.

## **Onafhankelijk**

*Boeken:*

- Confidence; Rosabeth Kanter, Random House Audio, 2004.

*Opleidingsrichtingen:*

- Beïnvloedingsstijlen
- Zelfvertrouwen
- Zelfsturing
- Omgaan met professionals
- Vakinhoudelijke opleiding waardoor er een gevoel van zekerheid ontstaat.

## Oordelen

### *Boeken:*

- The Pyramid Principle, Barbara Minto, Financial Times, 2002
- Inventief probleemoplossen, Leo Minnigh, Academic Service, 2004.

### *Opleidingsrichtingen:*

- Oordeelsvorming
- Besluitvaardigheid
- Resultaatgericht.

## Overtuigen

### *Boeken:*

- De kunst van het overtuigen, Hans Christian Altmann, 2000
- Invloed, Robert Cialdini, Academic Service, 2004.

### *Opleidingsrichtingen:*

- Omgaan met veranderingen en weerstanden
- Beïnvloedingstijlen.

## Politiek-bestuurlijk inzicht

### *Boeken:*

- Openbaar bestuur: beleid, organisatie en politiek, Uri Rosenthal, 2001
- Invloed, Robert Cialdini, Academic Service, 2004.

### *Opleidingsrichtingen:*

- Bestuurskunde
- Politicologie
- Hogere Bestuursdienst opleiding.

## 7.4

### Oefenen

#### *Tips:*

- Volg trainingen gericht op de desbetreffende competentie
- Probeer een competentie in uw dagelijkse werk of in privé-situatie in het klein te oefenen

- Gebruik een persoonlijke coach om te komen tot zelfreflectie
- Vraag collega's feedback over uw handelen met betrekking tot de desbetreffende competentie (bij voorbeeld nadat u heeft afgesproken dat u in vergaderingen andere stijlen gaat proberen zodat u kunt experimenteren met gedrag)
- Maak, in overleg met uw leidinggevende, tijd en ruimte om te kunnen oefenen.

7.5

#### Ontdekken

*Tips:*

- Start met duotraining, waarbij u door middel van 'trial and error' ondervindt waar u tegen aanloopt en wat u makkelijker afgaat. Hierbij kunt u deze bevinding delen met de andere trainer en kijken wat u van de andere trainer leren kunt
- Zorg dat u bij uw leerproces een docent of begeleider betreft die u inspireert en stimuleert
- Creëer vrijheid. Doelen zijn belangrijk, maar verhinderen uw leren. Leren doet zich voor op de meest onverwachte momenten, dus te veel doelgerichtheid kan spontaniteit in de weg staan.



# 8 Begrippenlijst

## 8.1 Deel A: Competentieprofielen oefenleider en waarnemer

### *Competentie:*

Een persoonskenmerk, beschreven in gedragsmatige termen, dat onderscheidend bijdraagt aan het succesvol functioneren.

### *Competentiegericht oefenen:*

Het oefenen gericht op het ontwikkelen van vereist gedrag van de betrokken oefenleider/ waarnemer.

### *Competentieprofiel:*

Een overzicht van competenties en bijbehorende gedragsniveaus die onderscheidend bijdragen aan het succesvol functioneren benodigd voor een specifieke functie of functiegroep.

### *Crisisteam:*

Een multidisciplinair team van de overheid (RBT/BT/ROT/COPI) belast met de bestrijding van een crisis.

### *Gedragsbeschrijving:*

Omschrijving van het gewenste gedrag, benodigd voor een specifieke functie of functiegroep.

### *Kerntaken:*

Voor de oefenleider en de waarnemer is een competentieprofiel ontwikkeld op basis van de meest essentiële opdrachten die hij in zijn functie vervullen moet.

## 8.2 Deel B: Competentiescan oefenleider en waarnemer

### *Competentiescan:*

Een instrument waarmee door een oefenleider/ waarnemer kan worden bepaald in hoeverre hij/zij beschikt over de vereiste competenties.

### *Feedback:*

Het gestructureerd geven en het ontvangen van een reactie op getoond gedrag.

### 8.3

#### Deel C: Ontwikkelgids oefenleider en waarnemer

##### *Language of Learning:*

Theorie die er van uit gaat dat mensen op verschillende manieren leren, verschillende omgevingen hebben waarin ze graag leren en verschillende denkgewoonten hebben. Deze voorkeuren en gewoonten in het leren (ofwel leerprofielen) zijn het gevolg van onder andere iemands 'leergeschiedenis' (hoe werd er op school en thuis omgegaan met het leren), maar wordt ongetwijfeld ook bepaald door zaken als cultuur, leeftijd en persoonlijkheid. Evenals er verschillende leerprofielen bestaan, bestaan er ook verschillende wegen waarlangs iets geleerd kan worden; op de werkplek of in een cursuslokaal, met of zonder begeleiding, in een collectief of alleen, door in het diepe te springen of dingen uit te proberen, in intervisie, actieleren, rollenspelen, gaming, et cetera.

##### *Leervoorkeur:*

Onder welke condities iemand het liefste tot leren komt.

##### *Ontwikkeltips:*

Advies op basis waarvan vaardigheden voor een bepaalde competentie vergroot kunnen worden.

# 9 Colofon

Het Werkboek competentiegericht oefenen voor oefenleiders en waarnemers is met subsidie van de directie Crisisbeheersing van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties uitgevoerd door een multidisciplinair samengestelde projectgroep onder leiding van mevrouw Veldscholten (Brandweer Regio Utrechts Land) in opdracht van de Nederlandse Vereniging voor Brandweertzorg en Rampenbestrijding. De projectgroep is ondersteund door Twynstra Gudde Adviseurs en Managers.

De projectgroep dankt onderstaande organisaties voor de medewerking aan de totstandkoming van het Werkboek :

- Bureau Landelijk Management Development politie en brandweer
- De Nederlandse Brandweer
- De Nederlandse Politie
- Expertisecentrum Risico- en Crisiscommunicatie
- Geneeskundige Hulpverlening bij Ongevallen en Rampen
- Ministerie van Binnenlandse Zaken & Koninkrijksrelaties
- Netwerk Ambtenaren Openbare Veiligheid
- Nederlands Bureau Brandweer Examens
- Nederlands Genootschap van Burgemeesters

- Nederlands Instituut voor Brandweer en Rampenbestrijding
- Nederlandse Vereniging voor Brandweezorg en Rampenbestrijding
- Platform Multidisciplinair en Bestuurlijk Opleiden en Oefenen
- Project Multidisciplinair Digitaal Portfolio
- Steunpunt Effectief Oefenen
- Vereniging van Nederlandse Gemeenten.