



Van beoordeling naar ontwikkeling

Tina Kap 352026

Afstudeer kandidaat:	Tina Kap
Adres:	Brucknerstraat 19
Postcode en plaats:	7204 PJ Zutphen
Studentnummer:	352026
E-mailadres:	352026@saxion.nl / Tinakap86@gmail.com
Telefoonnummer:	06-37405085
Afstudeerorganisatie:	MuZIEum
Adres:	Ziekerstraat 6B
Postcode en plaats:	6511 LH
Opdrachtgever:	Suzanne Traa
Functie:	Publiekscoördinator
Onderwijsinstelling:	Saxion Hogeschool
Academie:	Mens en Arbeid
Opleiding:	Human Resource Management
Afstudeerrichting:	Business Management
Adres:	Handelskade 75
Postcode en plaats:	7417 DH Deventer
Eerste begeleider :	Mevr. J.M.T. Venselaar – Witjes
Tweede begeleider :	Dhr. P. Braakhuis

Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie voor de opleiding Human Resource Business Management van hogeschool Saxion. In dit onderzoek wordt de ontwikkeling van een selectie- en ontwikkelassessment besproken.

Na mijn stage bij het muZIEum in Nijmegen, kreeg ik de mogelijkheid om mijn afstudeerstage bij het muZIEum te doen. Deze opdracht is voortgekomen uit mijn stageopdrachten. Dit was het analyseren van de functies van gidsen en publieksbegeleiders. Aan de hand van deze functieanalyse heb ik een competentieprofiel gemaakt. Deze stageopdracht is de input geworden voor mijn afstudeeropdracht.

Ik wil Suzanne Traa bedanken voor het bieden van deze kans. Ik heb het enorm naar mijn zin gehad bij het muZIEum en veel geleerd. Ik draag de organisatie een warm hart toe en wens alle medewerkers het beste voor de toekomst. Alle gidsen en publieksbegeleiders wil ik bedanken voor hun openheid. Ze waren altijd bereid om te helpen en mijn vragen te beantwoorden. Daarnaast wil ik Ans Venselaar bedanken voor haar feedback en geduld. Ik heb mijn scriptieperiode ervaren als een turbulente periode met een hoop ups en down, waarin ik mijzelf beter heb leren kennen.

Zutphen, 2018

Tina Kap

Samenvatting

De afgelopen vier jaar is het muZIEum uitgegroeid tot een professionele organisatie en concurrent van andere organisatie binnen de dagrecreatie. De missie van het muZIEum is: *door het publiek een uitzonderlijke en unieke ervaring te bieden, kennis over en begrip voor mensen met een visuele beperking vergroten. Daarnaast wil het muZIEum de participatie en de emancipatie van mensen met een visuele beperking in de maatschappij vergroten.* Om deze missie te volbrengen en de organisatiedoelen te behalen spelen de medewerkers een sleutelrol. Door de uitbreiding is het muZIEum terecht gekomen in de leiderschapscrisis. Dit heeft geleid tot disfunctioneel gedrag op de werkvloer. Om het disfunctionele gedrag om te vormen naar functioneel gedrag wil het muZIEum de gidsen en publieksbegeleiders ontwikkelen en geschikte medewerkers aantrekken.

Het muZIEum werkt met een bijzondere doelgroep, namelijk visueel beperkten. Mensen met een visuele beperking krijgen te maken met een levensveranderende situatie. Dit zorgt ervoor dat het huidige selectie-instrument niet voldoet. Dit selectie-instrument voorspelt toekomstige prestaties aan de hand van prestatie die geleverd zijn in het verleden. Door de levensveranderende situatie van de visueel beperkte is deze manier niet geschikt om alle competenties te beoordelen.

Om geschikte medewerkers aan te trekken en de huidige medewerkers te ontwikkelen heeft het muZIEum behoefte aan een selectie- en ontwikkelinstrument als aanvulling op het huidige selectie-instrument. In dit onderzoek wordt de ontwikkeling van een selectie- en ontwikkelinstrument besproken. De hoofdvraag van dit onderzoek is; *op welke manier kan het selectie- en ontwikkelinstrument worden vormgegeven, zodat het selectie- en ontwikkelproces van de gidsen en de publieksbegeleiders wordt verbeterd en de organisatiedoelen worden behaald.*

Het selectie- en ontwikkelinstrument wordt ontwikkeld aan de hand van het zevenstappen model van Hendrik en Schoonman (2006). De kandidaten worden beoordeeld aan de hand van de ORCEST-methode. De benodigde informatie dat nodig is voor het ontwikkelen van het selectie- en ontwikkelinstrument is verkregen door middel van, participatieve observatie, observatie en ongestructureerde interviews. Het selectie- en ontwikkelinstrument zijn praktijksimulaties in de vorm van rollenspelen. Met behulp van de rollenspellen is het mogelijk om de competenties bezoekersgerichtheid, stressbestendigheid en overtuigingskracht te beoordelen. Dit zijn competenties die van belang zijn voor de organisatie.

De aanbevelingen die aan de organisatie zijn gegeven zijn;

- Om meer publieksbegeleiders en gidsen aan te trekken worden de ontwikkelmogelijkheden die het muZIEum biedt kenbaar gemaakt aan potentiële kandidaten. Dit gebeurt door middel van de vacatures, de website en mond tot mond reclame;
- Het muZIEum is een groeiende organisatie waar veel veranderd. Om het personeelsbestand mee te laten groeien met de organisatie, zal het muZIEum meer moeten doen aan strategisch personeelsplanning. Op deze manier kan het muZIEum verder vooruit kijken en tijdig inspelen op de veranderingen;
- Om het ontwikkelplan dat voortvloeit uit het selectie- en ontwikkelinstrument in de praktijk te brengen, wordt leren op de werkvloer geïntroduceerd. Medewerkers die de benodigde competenties hebben ontwikkeld gaan anders medewerkers ondersteunen en begeleiden gedurende hun ontwikkelproces.

Inhoudsopgave

SAMENVATTING	5
INHOUDSOPGAVE	6
HOOFDSTUK 1: INLEIDING	9
1.2 AANLEIDING	10
1.3 DOELGROEP	11
1.3.1 VISUELE BEPERKING	12
1.3.2 VRIJWILLIGERS	12
1.4 HET SELECTIE- EN ONTWIKKELINSTRUMENT	13
1.4.1 ASSESSMENT	13
1.4.2 HET STARR-INTERVIEW	13
1.4.3 SIMULATIE	13
1.5 RANDVOORWAARDEN	14
1.6 DOELSTELLING	14
1.7 HOOFDVRAAG EN DEELVRAGEN	15
HOOFDSTUK 2: THEORETISCH KADER	17
2.1 INLEIDING	17
2.4 ONTWERPEN VAN EEN ASSESSMENT	17
2.5 DE COMPETENTIES BEOORDELEN MET EEN ASSESSMENT	18
2.6 BIJDAGEN VAN EEN ASSESSMENT AAN DE ONTWIKKELING	19
2.7 HET VERGROTEN VAN DE BETROUWBAARHEID	19
2.8 DE BESTE METHODE OM HET ASSESSMENT TE TESTEN	20
2.9 DE SPECIEKE DOELGROEP VAN HET ASSESSMENT	21
2.9.1 VISUEEL BEPERKTE KANDIDATEN	21
2.9.2 WERVEN EN SELECTEREN VAN VRIJWILLIGERS	21
2.10 ONTWERP ASSESSMENT	22
HOOFDSTUK 3: DE METHODE	23
3.1 COMPONENTEN DIE NODIG ZIJN VOOR EEN SIMULATIE	23
3.1.1 COMPETENTIEPROFIEL	23
3.1.2 TOETSKADER	23
3.1.3 HET DOEL	23
3.1.4 DE ONTWIKKELAARS	24
3.1.4 HET MUZIEUM	24
3.2 HET ZEVENSTAPPEN MODEL	25
3.2.1 STAP 1: HET SELECTEREN VAN DE COMPETENTIES	25
3.2.2 STAP 2: AUTHENTIEKE KRITISCHE BEROEPSSITUATIES	26
3.2.3 STAP 3: LEIDT DE SETTING, OPDRACHTEN, TAKEN EN ROLLEN AF UIT DE KRITISCHE BEROEPSSITUATIES	26

3.2.4 STAP 4: HET FORMULEREN VAN OBSERVEERBARE GEDRAGSINDICATOREN	27
3.2.5 STAP 5: AANSLUITING OP HET LEERPROCES	27
3.2.6 STAP 6: ONTWERP DE PROCEDURE, PLANNING EN OVERIG INSTRUMENTARIUM	28
3.2.7 STAP 7: TEST DE GEDRAGSPROEF EN PAS DEZE AAN	28
 HOOFDSTUK 4: HET ONTWERP VAN HET ASSESSMENT	 29
 STAP 1: DE COMPETENTIES	29
STAP 2: DE KRITISCHE BEROEPSSITUATIES	30
STAP 3:	30
STAP 4: DE GEDRAGSINDICATOREN	31
STAP 5 AANSLUITING LEERPROCES	31
STAP 6: DOCUMENTEN	31
STAP 7: PILOT	32
 HOOFDSTUK 5: CONCLUSIE	 33
 HOOFDSTUK 6: DE AANBEVELINGEN	 35
 PROMOTEN ONTWIKKELINGSMOGELIJKHEDEN	35
STRATEGISCH PERSONEELSBELEID	35
UITVOEREN ONTWIKKELPLAN	35
 BIBLIOGRAFIE	 36
 BIJLAGEN	 39

Verklarende woordenlijst

A

Assessment: Een combinatie van meerdere instrumenten waarmee kandidaten worden beoordeeld.

Assessoren: Personen die de kandidaat beoordelen tijdens het assessment.

B

Blikopener: De blikopener is een 3d audioshow waarin de missie van het muZIEum wordt uitgelegd in de vorm van een hoorspel. De bezoeker krijgt een koptelefoon op en een blinddoek voor, zodat hij of zij zich totaal op het gehoor focust.

C

Capaciteitentest: Ander woord voor intelligentietest.

Chocoladeproeverij: Bezoekers gaan in het donker verschillende soorten chocolade proeven onder begeleiding van een gids. zij proberen met behulp van smaak, geur en gevoel te raden welke vorm het chocolaatje heeft en welke smaak het heeft.

D

Doe-plein: op het doe-plein kunnen de bezoekers verschillende spellen doen, waarbij zij de zintuigen gebruiken. Er worden beeldfragmenten vertoont waarin visueel beperkten ervaringen delen.

Donkerbeleving: een donkere ruimte waar bezoekers een rondleiding krijgen van een gids en ervaren hoe het is om niets te zien. De twee donkerbelevingen hebben beide een ander thema.

Donkerbeleving 1 heeft als thema dagelijks leven en donkerbeleving 2 heeft als thema op vakantie.

E

Educatie: Scholen ontvangen tijdens hun bezoek aan het muZIEum educatie. Dit bestaat uit verschillende activiteiten waarbij samenwerken en het gebruik van verschillende zintuigen centraal staan. Deze activiteiten worden naast het doe-plein en de donkerbeleving aangeboden.

Expeditie Ribbelroute: Een rondleiding door het centrum van Nijmegen waarbij de bezoekers een virtual reality bril op krijgen. Op deze bril worden verschillende oogziektes geprojecteerd. De bril zorgt ervoor dat de bezoeker hetzelfde ervaart als een persoon die deze ziekte echt heeft. Zij worden door een gids en een publieksbegeleider rondgeleid en ervaren op deze manier hoe het is om met een oogziekte over straat te lopen.

K

Krijg-jij-het-inzicht: Een educatieve quiz die gespeeld wordt op vijf i-pads en een i-phone waarbij de bezoeker gebruik maakt van verschillende digitale hulpmaterialen die een visueel beperkten helpen bij het gebruik van digitale apparaten, tv kijken en lezen. Een voorbeeld hiervan is audioscriptie. Dit is een app op de smartphone die vertelt wat op de tv te zien is tussen de dialogen door.

O

Onzichtbaar inzicht: beleving die is ontworpen voor bedrijven. Het is een teambuildingopdracht waarbij twee teams een opdracht moeten uitvoeren in het donker en het tegen elkaar opnemen.

P

Participatieve observatie: Door middel van meewerken de functie, competenties en medewerkers observeren.

Publieksbegeleiders: Gastheren en gastvrouwen die bezoekers ontvangen en voorzien van de juiste informatie.

Publiekscoördinator: Geeft leiding aan de publieksbegeleiders en zorgt voor een goed verloop van de belevingen.

R

Recruitment: het proces binnen een organisatie, waarbij medewerkers worden aangetrokken, geselecteerd en ingewerkt.

S

Simulatie: Een gedragsproef waarbij de praktijksituatie wordt nagebootst.

Hoofdstuk 1: Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het onderzoek ingeleid. Als eerst wordt een korte introductie gegeven van het muZIEum. Daarna worden de aanleiding en de doelgroep besproken. Het eindproduct dat wordt afgeleverd is een selectie- en ontwikkelinstrument. Dit instrument zal een simulatie zijn van een praktijksituatie. Door het selectie- en ontwikkelinstrument samen te voegen met het al bestaande gestructureerde interview op basis van de STARR-methode, ontstaan een compleet assessment. Dit assessment geeft inzicht in het huidige niveau van de medewerkers en de stappen die genomen moeten worden om naar het volgende niveau te komen. Sollicitanten bij het muZIEum worden aan de hand van het assessment getoetst, zodat zij voldoen aan de minimumeisen van het muZIEum. Op deze manier draagt het assessment bij om het personeelsbestand op een gewenst niveau te brengen.

In 2005 wordt de stichting het muZIEum opgericht. De stichting zet zich in voor mensen met een visuele beperking. Het is een ervaringsmuseum dat bezoekers een “kijkje” geeft in de wereld van visueel beperkte personen, door middel van belevingen. Na vijf jaar krijgt het muZIEum te maken met financiële problemen. Uiteindelijk wordt het muZIEum in mei 2010 failliet verklaard.

De gemeente Nijmegen, de stadsschouwburg Nijmegen en huidige directeur Heleen Vermeulen slaan de handen in één om een doorstart van het muZIEum mogelijk te maken. Eind augustus 2012 wordt deze doorstart gerealiseerd in de stadsschouwburg van Nijmegen. De vier jaar die daarop volgen is het de stichting gelukt om uit te groeien tot een succesvolle en professionele organisatie. Het muZIEum heeft een plek veroverd in de dagrecreatie branche. De organisatie is een echte concurrent geworden van andere spelers binnen deze branche.

De missie van het muZIEum is: “door het publiek een uitzonderlijke en unieke ervaring te bieden, kennis over en begrip voor mensen met een visuele beperking vergroten. Daarnaast wil het muZIEum de participatie en emancipatie van mensen met een visuele beperking in de samenleving vergroten” (muZIEum, 2017). Om interessant te blijven voor bezoekers is het voor het muZIEum van belang om kwaliteit te leveren en vernieuwende belevingen aan te bieden. De organisatie breidt steeds meer uit en vergroot het aanbod aan belevingen. Dit zorgt ervoor dat de vraag naar medewerkers toeneemt. Om de kwaliteit van de belevingen te vergroten spelen de medewerkers een belangrijke rol. Er wordt steeds meer verwacht van de medewerkers. Bij de selectie van medewerkers worden ook hogere eisen gesteld. Om de kwaliteit die het muZIEum voor ogen heeft te garanderen, is de ontwikkeling van de huidige medewerkers noodzakelijk. Om dit te bereiken heeft het muZIEum behoefte aan een selectie- en ontwikkelingsinstrument, dat ervoor zorgt dat medewerkers op het gewenste niveau instromen en bijdraagt aan de ontwikkeling van het huidige medewerkers.

Het personeelsbestand bij het muZIEum bestaat uit negentig medewerkers. De organisatie is voor een groot deel afhankelijk van vrijwilligers. Momenteel zijn er dertig vrijwilligers werkzaam bij het muZIEum. Naast vrijwilligers werken bij het muZIEum ook mensen in vaste dienst. Het selectie- en ontwikkelingsinstrument wordt uitsluitend ontworpen voor de functies publieksbegeleiders en gidsen. Publieksbegeleiders zijn de gastheren- en vrouwen van het muZIEum. Zij ontvangen bezoekers, voorzien hen van de juiste informatie en zorgen dat de bezoekers op tijd bij de beleving zijn. De gidsen begeleiden de bezoekers door de verschillende belevingen. Alle gidsen bij het muZIEum zijn visueel beperkt. De functie van publieksbegeleider is uitsluitend ingevuld door vrijwilligers. De functie van gidsen is een betaalde functie, maar er zijn ook gidsen die op vrijwillige basis werken. Een deel van de gidsen in loondienst hebben een WAJONG- of een WSW-

uitkering. De publieksbegeleiders en gidsen worden aangestuurd door een publiekscoördinator. De overige werknemers zijn stafmedewerkers en een directeur.



In bijlage 1 is de functieomschrijving van de gidsen en publieksbegeleiders weergegeven.

1.2 Aanleiding

Het muZIEum is een stichting, maar ontvangt geen subsidie van de overheid. De inkomsten die het muZIEum verwerft is voor tachtig procent afhankelijk van het aantal bezoekers en wat zij uitgeven tijdens dit bezoek. De overige twintig procent is afkomstig van giften en sponsors. Door meer bezoekers aan te trekken zal het muZIEum de inkomsten vergroten. Met het vergroten van de inkomsten kunnen organisatiedoelen worden behaald. Waardoor het voortbestaan van de organisatie is gegarandeerd. De organisatiedoelen van het muZIEum zijn het optimaliseren van de bestaande belevingen en het uitbreiden van het aanbod. Het aantrekken van bezoekers doet het muZIEum door middel van media-aandacht en goede recensies. Om deze te verkrijgen moet het muZIEum een kwaliteit bieden welke hoger is dan de concurrerende organisaties. Een ander organisatiedoel is de medewerkers de mogelijkheden geven om werkervaring op te doen, zodat zij zich kunnen ontwikkelen. Hierdoor kunnen zij doorstromen naar de arbeidsmarkt.

Niveau en kwaliteit

De kernactiviteit van het muZIEum is het aanbieden van belevingen aan bezoekers. De kwaliteit van deze belevingen is afhankelijk van het niveau van de medewerkers. Zij spelen een sleutelrol in het succes van het muZIEum. Op het moment dat het niveau van het medewerkers hoog is, zal de kwaliteit van de belevingen ook hoog zijn. Hierdoor vergroot de organisatie haar concurrerende waarden. Het feit dat de medewerkers een sleutelrol spelen is een specifiek kenmerk van de dagrecreatie branche (Rabobank, 2017).

Geschiedenis en ontwikkeling

Het muZIEum is een jonge organisatie. De afgelopen jaren heeft de organisatie zich vooral gericht op het veroveren van een plek binnen de dagrecreatie branche, klantenbinding en groei. Greiner heeft vijf fases van organisatiegroei omschreven (Den Hoed, 2013). Op dit moment zit het muZIEum in de eerste fase. Dit is de pioniersfase. Organisaties die in deze fase zitten zijn flexibel en innovatief. Processen zijn niet of nauwelijks vastgelegd en de ondernemer, of zoals Greiner het noemt, de pionier, stuurt de medewerkers direct aan (Den Hoed, 2013; Van der Tom, 1995). Een organisatie die op het punt staat om over te gaan naar de volgende fase, krijgt te maken met een crisis. In de eerste fase is dit de leiderschapscrisis (Van Den Hoed, 2013; Schultz, Vermoolen, 2006). De leiderschapscrisis ontstaat doordat de organisatie te groot wordt. Hierdoor kan de pionier de organisatie niet meer alleen leiden. De pionier krijgt het te druk, wordt minder bereikbaar en zichtbaar voor de medewerkers. Dit heeft als gevolg dat de betrokkenheid van de medewerkers afneemt (Schulz, Vermoolen, 2006). Door te weinig afstemming en coördinatie is het voor de medewerkers onduidelijk wat van hen wordt verwacht. Dit resulteert in gedrag dat niet altijd ten goede komt voor de organisatie. Om door de leiderschapscrisis heen te komen is het voor een organisatie, zoals het muZIEum, noodzakelijk om de volgende fase in te gaan. De volgende fase voor het muZIEum is de managementfase. Om dit te doen, moet het muZIEum eerst een aantal veranderingen doormaken.

In de pioniersfase was vooral aandacht voor de externe omgeving. In de managementfase verschuift deze aandacht naar de interne organisatie (Schultz, vermoolen, 2006; Van der Torn, 1995). Dit uit zich in het vastleggen van procedures, functies en beoordelingssystemen. Daarnaast is de ontwikkeling van medewerkers en het formalisatie van de organisatie een belangrijk thema.

De pionier heeft niet voldoende tijd, kennis en/of vaardigheden om deze veranderingen alleen door te voeren. Om deze reden is het noodzakelijk om formeel leiderschap te introduceren in de vorm van een management. De taken en verantwoordelijkheden worden verdeeld onder het management (Van der Hoed, 2013; Schultz, Vermoolen, 2006; Van der Torn, 2006). De werkzaamheden worden op elkaar afgestemd door middel van formele communicatie. Dit gebeurt in de vorm van werkoverleg. De medewerkers krijgen in de managementfase voor het eerst te maken met regels en procedures.

Procedures en coördinatie

Op dit moment bevindt het muZIEum zich in de leiderschapscrisis. Door gebrek aan procedures, coördinatie en afstemming weten de gidsen en publieksbegeleiders niet goed wat er van hen wordt verwacht. Een probleem voor de gidsen en publieksbegeleiders is, dat de drie publiekscoördinatoren geen uniforme werkwijze hanteren. De publiekscoördinatoren hebben het zodanig druk, dat zij te weinig tijd overhouden voor overleg en coördinerende taken. Vooral wanneer er afwijkende situaties ontstaan, zijn de gidsen en publieksbegeleiders afhankelijk van de publiekscoördinatoren om dit op te lossen. Dit heeft tot gevolg dat de publiekscoördinatoren nog minder tijd overhouden voor hun taken en hierdoor overuren maken. Dit geeft extra werkdruk voor publiekscoördinatoren. De gidsen en de publieksbegeleiders voelen zich niet gesteund. Zij krijgen onvoldoende sturing. Om dit te ondervangen is het wenselijk dat de gidsen en publieksbegeleiders handvatten krijgen om meer zelfsturend te kunnen werken.

Het muZIEum heeft al stappen ondernomen om uit de leiderschapscrisis te komen. Er is een managementlaag gevormd en de taken zijn verdeeld. Om werkzaamheden af te stemmen zijn werkoverleggen ingevoerd. De functies en de competenties zijn geanalyseerd en vastgelegd. Dit heeft tot op heden nog niet geleid tot functionele veranderingen van gedrag op de werkvloer. Om medewerkers beter te laten presteren is de ontwikkeling van diverse competenties belangrijk (Kluijtmans, 2014). De competenties welke de medewerkers ontwikkelen moeten geïntegreerd zijn in de organisatie. Dit moet op een zodanige wijze uitgevoerd worden dat de competenties aansluiten bij de missie, visie en strategie van de organisatie (Van Breiendock, 2005). Het gedrag van de medewerkers zal hierdoor veranderen in gedrag wat bijdraagt aan het succes van de organisatie.

Werving- en selectieproces

Niet alleen de huidige publieksbegeleiders en gidsen moeten in het bezit zijn van de benodigde competenties om de functie succesvol uit te voeren. Instromende medewerkers bij het muZIEum, zullen ook geselecteerd worden op deze competenties. De competenties moeten geïntegreerd worden in het wervings- en selectieproces (Deros, 2014). Door het vaststellen van minimale eisen stromen alleen medewerkers in die bijdragen aan het succes van de organisatie (Noomen, 2012). De ingestroomde medewerkers kunnen wanneer nodig, de competenties verder ontwikkelen. Het doel van de ontwikkeling is om medewerkers op het gewenste niveau te brengen en te houden. Waardoor zij gedrag gaan vertonen dat bijdraagt aan het succes van de organisatie. Het wervings- en selectieproces heeft als doel om de beste kandidaten te selecteren (Verhoeven, 2011).

1.3 Doelgroep

De doelstelling van het onderzoek is het ontwerpen van een selectie- en ontwikkelinstrument. Het selectie- en ontwikkelinstrument zal worden ontworpen voor de gidsen en de publieksbegeleiders. Alle gidsen en een aantal publieksbegeleiders zijn visueel beperkt. Een deel van alle medewerkers werken op vrijwillige basis. Dit schept specifieke randvoorwaarden voor

deze bijzondere doelgroepen. Dit heeft gevolgen voor het ontwerpen van het selectie- en ontwikkelinstrument. In deze paragraaf worden de doelgroepen kort besproken. Vervolgens wordt aangegeven welke invloed de doelgroepen hebben op het ontwerp van selectie- en ontwikkelinstrument. Het muZIEum heeft nog organisatorische randvoorwaarden opgesteld.

1.3.1 Visuele beperking

Mensen die geconfronteerd met het feit dat zij steeds slechter gaan zien, ervaren dit als zeer ingrijpend. Er wordt gesproken van een levensveranderende situatie. Verlies of afname van het gezichtsvermogen op latere leeftijd leidt vaak tot psychische klachten. Mensen worden angstig en durven zelf niets meer te ondernemen. Het risico ontstaat dat zij in een sociaal isolement raken. De grootste groep van visueel beperkten, werkzaam bij het muZIEum, hebben hier op latere leeftijd mee te maken gekregen. Hierdoor komen zij in een rouwproces. Veel oogziekten zijn progressief, dit houdt in dat de aandoening geleidelijk verergert. Bij elke fase waarin de aandoening verergert en vaardigheden verloren gaan, zal de visueel beperkte opnieuw te maken krijgen met een rouwproces. Acceptatie van de situatie is in dit geval moeilijk, sommige mensen bereiken dit stadium nooit. Wanneer de persoon het eindstadium bereikt van totale blindheid, kan dit als een opluchting worden ervaren. De persoon weet waar hij of zij aan toe is en de angst voor nog meer zicht verlies is verdwenen (Diepeveen, verstraten, Teurlings, 2000).

Compensatie van vaardigheden

Als mensen op latere leeftijd te maken krijgen met een visuele beperking weten zij vaak niet wat hun mogelijkheden zijn. Zij zijn onbekend met de mogelijke hulpmiddelen. Ze hebben begeleiding nodig om de situatie te accepteren en hun leven weer op te pakken (Diepeveen, verstraten, Teurlings, 2000). Het is niet altijd te voorkomen dat visueel beperkten werkloos raken (Veassen, 2012). Afhankelijk van de ernst van de beperking moeten zij nieuwe vaardigheden aanleren, zodat de verloren vaardigheden gecompenseerd worden. Voorbeelden van verloren vaardigheden zijn, lezen, mobiliteit, non-verbale communicatie en het herkennen van mensen. Deze kunnen onder andere gecompenseerd worden door het aanleren van braille, het gebruik van een geleide stok, luisteren naar de stemintonatie, het herkennen van stemmen (Diepeveen, Verstraten, Teurlings, 2000).

1.3.2 Vrijwilligers

Vrijwilligers zijn werknemers die niet betaald krijgen voor hun werkzaamheden (Acron, 2012). Zij hebben wel recht op een vrijwilligersvergoeding en/of een reiskostenvergoeding. Vrijwilligerswerk mag niet ten koste gaan van betaalde banen. Het aannemen van vrijwilligers ontstaat vaak uit financiële noodzaak. Er zijn onvoldoende financiële middelen om betaalde krachten het werk te laten doen. Vrijwilligers zijn vaak te zien bij stichtingen, instellingen en verenigingen. Om vrijwilligers te managen moet vooral gestuurd worden op de motivatie. Als een organisatie vrijwilligers wil aantrekken, zal deze zich altijd moeten afvragen wat zij de vrijwilligers te bieden heeft. Er moet gezocht worden naar een win-win situatie (Movisie, 2011).

Diversiteit van vrijwilligers

De werkzame vrijwilligers bij het muZIEum zijn heel divers. Zij verschillen in leeftijd, opleiding en verleden. Een deel van de vrijwilligers zijn bij het muZIEum gekomen uit een situatie van werkloosheid en/of depressie. Er zijn gepensioneerde vrijwilligers en vrijwilligers die dit naast hun werk of studie doen. Vrijwilligers die uit een situatie van werkloosheid komen en werkervaring op willen doen, worden aangetrokken door ontwikkelingsmogelijkheden (Movisie, 2011).

1.4 Het selectie- en ontwikkelinstrument

Voor het muZIEum is het noodzakelijk om het niveau van het medewerkers te verhogen. Dit kan door medewerkers met het gewenste instroom niveau aan te trekken. Om dit te realiseren zal een selectie- en ontwikkelinstrument nodig zijn. Het selectie- en ontwikkelinstrument is een simulatie van een praktijksituatie. In deze paragraaf wordt beschreven waarom deze keuze is gemaakt. Daarnaast wordt de besproken welke invloed de doelgroepen en de organisatorische voorwaarden hebben op het ontwerp van het selectie- en ontwikkelinstrument. Het selectie- en ontwikkelinstrument is een aanvulling op het huidige selectie-instrument van het muZIEum. Dit is een gestructureerd interview op basis van de STARR-methode. Wanneer twee of meer selectie- en/of ontwikkelinstrumenten worden samengevoegd spreekt men van een assessment. In de paragraaf 1.4.1 wordt het begrip assessment verduidelijkt.

1.4.1 Assessment

Een assessment is een veel gebruikte term. Assessments worden ingezet om te beoordelen, te selecteren, en te ontwikkelen. Een assessment is een verzameling van meerdere instrumenten (Arnold et al, 2012; Hendriks, Schoonman, 2006). Hoe een assessment er uit ziet is afhankelijk van de functie en welke competenties beoordeeld worden. Competenties bestaan uit kennis, vaardigheden en attitudes (Arnold et al, 2012; Kluijtmans, 2014). Een attitude is de wijze waarop iemand op zijn omgeving reageert. Per competentie is de samenstelling van deze drie aspecten verschillend. Deze samenstelling bepaalt onder andere de keuze van de instrumenten.

1.4.2 Het STARR-interview

Een gestructureerd interview is een interview waarbij de vragen zijn vastgesteld (Arnold et al, 2012). De personen die worden beoordeeld, de kandidaten, krijgen allemaal dezelfde vragen. Op deze manier kan het muZIEum de resultaten met elkaar vergelijken. De STARR-methode geeft aan op welke wijze het interview wordt afgenomen. STARR staat voor situatie, taak, actie, resultaat en reflectie. Tijdens het interview wordt gevraagd naar een situatie uit het verleden. Aan de hand van de STARR-methode omschrijft de kandidaat hoe hij of zij heeft gehandeld en met welk resultaat. De laatste stap is het reflecteren op het resultaat. Het uitgangspunt van de theorie is dat met het gedrag uit het verleden de prestaties in de toekomst voorspeld kunnen worden. Het gestructureerde interview op basis van de STARR-methode, vanaf nu het STARR-interview, kan ingezet worden voor zowel selectie- als ontwikkeldoelende.

Verleden en heden

Het STARR-interview is een goed instrument om werknemers te selecteren en te beoordelen. Toch is het STARR-interview niet toereikend genoeg voor het muZIEum. Doordat het STARR-interview gebaseerd is op gedrag uit het verleden, is het voor de kandidaten met een visuele beperking minder geschikt. De competenties waar zij in het verleden over beschikten zijn niet meer relevant. Om deze reden is er behoefte aan een instrument dat de competenties in het heden beoordeeld. Dit is niet alleen voor de selectie, maar ook voor de ontwikkeling. Visuele beperkingen zijn vaak progressief. Dit betekent dat visueel beperkte medewerkers na het afnemen van de simulatie weer te maken kunnen krijgen met verlies van gezichtsvermogen. Dit heeft verlies van vaardigheden als gevolg. Om het niveau op nieuw te bepalen zal de simulatie opnieuw afgenomen worden. Het selectie- en ontwikkelinstrument is ook geschikt om te beoordelen of iemand echt in staat is om de competenties in de praktijk te brengen.

1.4.3 Simulatie

Een instrument dat aan deze voorwaarden voldoet is een simulatie. Dit is een instrument waarbij een praktijksituatie wordt nagebootst. De kandidaat voert deze uit, waardoor direct duidelijk

wordt of de kandidaat beschikt over de competenties nodig voor de functie. Het muZIEum maakt al gebruik van het STARR-interview. Uit de theorie blijkt dat een het STARR-methode en een simulatie elkaar versterken (Van der Vlier, 1992). De validiteit van beide selectie-instrumenten is hoog (Arnold et al, 2010, Hendriks, Schoonman, 2006) De validiteit geeft aan of het instrument beoordeelt wat het instrument moet beoordelen. Door deze instrumenten te combineren in een assessment wordt informatie verzameld uit het verleden en het heden. Dit zorgt ervoor dat er een duidelijk beeld wordt geschetst van het niveau van de kandidaten.

1.5 randvoorwaarden

Niet alleen op het gebied van de doelgroepen zijn randvoorwaarden gesteld. Door dat het muZIEum een stichting is en hierdoor weinig financiële middelen heeft, mag het assessment niet langer duren dan een uur. Dit betekent dat er een half uur beschikbaar is voor het STARR-interview en een half uur voor de simulatie. Daarnaast moet het verwerken van de resultaten zo min mogelijk tijd in beslag nemen. Deze randvoorwaarden hebben gevolgen voor het ontwerpen van het selectie- en ontwikkelinstrument. In deze paragraaf wordt besproken wat deze gevolgen zijn.

Het selectie- en ontwikkelinstrument mag maximaal een half uur duren. In deze relatief korte tijd is het mogelijk om één simulatie af te nemen. Per simulatie of andere gedragsproef kunnen maximaal twee competenties worden beoordeeld (Hendriks, Schoonman, 2006). Wanneer meer competenties worden afgenomen zal dit ten koste gaan van de kwaliteit van de gedragsproef. Het is voor de assessoren niet mogelijk om meer competenties te gelijk te beoordelen. Niet alleen het aantal competenties zal beperkt worden. Voor assessoren is het ook niet mogelijk om meer dan acht gedragsindicatoren te beoordelen (Hendriks, Schoonman, 2006). Gedragsindicatoren is het observeerbare gedrag wat voortkomt uit de competenties.

De andere randvoorwaarde gaat over het vastleggen van de gegevens. Dit moet zo min mogelijk tijd in beslag nemen. Voor het vastleggen van de resultaten voldoet een beoordelingsformulier (Hendriks, Schoonman, 2006). Door het digitaliseren van het beoordelingsformulier en andere documentatie kunnen de gegevens direct opgeslagen worden.

1.6 Doelstelling

De doelstelling van het onderzoek is het ontwerpen van een selectie- en ontwikkelinstrument voor de gidsen en de publieksbegeleiders van het muZIEum. Het selectie- en ontwikkelinstrument gaat samen met het bestaande STARR-interview de benodigde competenties beoordelen. Door het samen voegen van beide instrumenten, ontstaat een selectie- en ontwikkelassessment. Hiermee kan het niveau van alle kandidaten worden beoordeeld. Het selectie- en ontwikkelassessment wordt geïntegreerd in het selectie- en ontwikkelproces van het muZIEum.

1.7 Hoofdvraag en deelvragen

In deze paragraaf worden de hoofdvraag en de theoretische deelvragen weergegeven. Door het onderzoek wordt getracht om antwoorden te geven op de hoofdvraag. Dit antwoord wordt in de conclusie gegeven. De theoretische deelvragen worden beantwoord in het theoretisch kader. Met deze informatie wordt het conceptueel model ontworpen. Het conceptueel model is de methode waarop het onderzoek wordt uitgevoerd.

op welke manier kan het selectie- en ontwikkelinstrument worden vormgegeven, zodat het selectie- en ontwikkelproces van de gidsen en de publieksbegeleiders wordt verbeterd en de organisatiedoelen worden behaald.

Deelvragen:

- Hoe wordt een assessment ontworpen?
- Hoe kan een assessment de competenties beoordelen?
- Hoe kan een assessment bijdragen aan de ontwikkeling?
- Hoe kan de betrouwbaarheid van een assessment worden vergroot?
- Wat is de beste methode om een assessment te testen?
- Waaraan moet een assessment voldoen voor deze specifieke doelgroepen?

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden met behulp van literatuuronderzoek de theoretische deelvragen beantwoord. Door het beantwoorden van de theoretische deelvragen wordt de basis gelegd voor het assessment dat wordt vormgegeven voor het muZIEum. Het hoofdstuk begint met een paragraaf over recruitment. Hierin wordt duidelijk gemaakt welke plaats de verschillende instrumenten hebben binnen de werving- en selectieprocedure. Vervolgens worden alle theoretische deelvragen beantwoord.

2.1 Inleiding

Een assessment is onderdeel van het recruitmentproces. Recruitment is het aantrekken en selecteren van geschikte kandidaten (Gusdorf, 2008). Dit kan zowel binnen de organisatie als daarbuiten. Het assessment is onderdeel van de selectie. Om een kandidaat te selecteren zal deze eerst aangetrokken moeten worden. Om dit succesvol te laten verlopen zal de organisatie een aantal voorwaarden in acht moeten nemen.

Als eerste moet duidelijk zijn waaraan de medewerker moet voldoen. Dit gebeurt aan de hand van de functieomschrijving en het competentieprofiel (Hemelrijk, 2007; Verhoeven, 2011). De organisatie moet in beeld krijgen welke vaardigheden de ideale kandidaat heeft, hoe hij of zij zich gedraagt en welke kennis hij of zij heeft. Kennis, vaardigheden en attitudes vormen samen de competenties (Bartram, Roe, 2005; Meeus en van Looy, 2005). Om deze kandidaat aan te trekken zal hij of zij ook een positief beeld moeten hebben van de organisatie. Belangrijk hierbij is een positief beeld van de organisatie en werkgever, een interessante functie en een passende beloning (Hondeghem, Parys, 2002). Wat de invulling hiervan is, hangt af van de kandidaat die wordt gezocht. Om de ideale kandidaat te bereiken zoekt de organisatie uit op welke kanalen deze kandidaat zich bevindt en wat hem beweegt (Verhoeven, 2001). Op basis van deze informatie wordt de vacaturetekst ontworpen en uitgezet op de geschikte kanalen. Het wervingsproces is een doorlopend proces waarbij evaluatie en bijstellen van belang is. Zodra duidelijk is dat het gewenste resultaat niet is behaald, zal de aanpak worden gewijzigd. Als de organisatie bijvoorbeeld gebruik heeft gemaakt van het verkeerde kanaal, is dit eenvoudig bij te stellen. Wanneer het om een imagoprobleem gaat, zal het bijstellen een complexer en langduriger proces zijn.

2.4 Ontwerpen van een assessment

Nadat voldoende potentiële kandidaten geworven zijn, wordt bepaald of zij echt geschikt zijn voor de functie. De eerste selectie gebeurt door het analyseren van de sollicitatiebrieven en curriculum Vitae, die worden gestuurd naar aanleiding van de vacature (Verhoeven, 2011). De organisatie selecteert de best geschikte kandidaten voor de functie. Deze kandidaten worden uitgenodigd. Met behulp van een of meerdere selectie-instrumenten wordt bepaald of een van de kandidaten geschikt is voor de functie. In deze paragraaf wordt het ontwerp van de selectie-instrumenten besproken die uiteindelijk een assessment vormen.

Net als bij het werven van kandidaten vormen de functieanalyse en het competentieprofiel de basis van het selectie-instrumenten (Verhoeven, 2011; Arnold et al, 2011). Er zijn verschillende manieren om functies en competenties te analyseren. Dit kan door middel van observatie, interviews met medewerkers en zelf meewerken (Segers, 2002). Zelf meewerken wordt ook wel participatieve observatie genoemd. De participatieve methode is erg tijdrovend (Celestin-Westreich, Celestin, 2008). Toch heeft het een groot voordeel. De observant wordt onderdeel van de organisatie. Op deze manier krijgt de observant informatie die anders niet verkregen zou zijn.

Participatieve observatie is vooral geschikt om gedrag te observeren. Met de verzamelde informatie kan een functie met de daarbij behorende competenties in kaart worden gebracht. Een voorwaarde bij het omschrijven van competenties is dat het uitsluitend om observeerbaar gedrag gaat (Arnold, 2011, Kluijtmans, 2014). Daarnaast zal tijdens het selectieproces niet voldoende tijd zijn om alle competenties te beoordelen. Er zal om deze reden een selectie worden gemaakt van de belangrijkste competenties. Competenties waarbij veel kennis nodig is, zijn niet geschikt voor observatie (Hendriks, Schoonman, 2006). Het denkproces speelt zich af in het hoofd van de kandidaat, dit is niet te observeren. De competenties die geselecteerd worden moeten het onderscheid maken tussen kandidaten die wel of niet geschikt zijn.

Om een selectie te maken van de belangrijkste competenties wordt gebruik gemaakt van kritische beroepssituaties (Lambregts, Grotendorst en Merwijk, 2016). Dit zijn de situaties waar de werknemer alles uit de kast moet halen (Grotendorst, Aken, Sino, veldhuizen, 2007). De werknemer moet in deze situaties gebruik maken van meerdere competenties. Door het analyseren van de kritische beroepssituaties worden de competenties in de juiste context geplaatst. Zo is het duidelijk hoe de competenties ingezet moet worden en op welk niveau. Dit is belangrijke informatie voor het selecteren van de juiste kandidaat. Bij het analyseren van de kritische beroepssituaties worden dezelfde methoden toegepast als bij de functie- en competentieanalyse (Lambregts, Grotendorst en Merwijk, 2016). De informatie die wordt verzameld met het analyseren van de kritische beroepssituaties wordt gebruikt bij het ontwerpen van een simulatie en een gestructureerd interview op basis van de STARR-methoden.

Een simulatie is een nabootsing van een praktijksituatie (Arnold et al, 2011; Hendriks, Schoonman, 2006). Door bij het ontwikkelen van de simulatie gebruik te maken van kritische beroepssituaties, kan beoordeeld worden of de kandidaat de competenties op het juiste niveau heeft ontwikkeld (Lambregts, Grotendorst en Merwijk, 2016). Bij het gestructureerde interview op basis van de STARR-methode kan gevraagd worden naar situaties in het verleden. Deze moeten overeenkomen met de kritische beroepssituaties. Op deze wijze kan achterhaald worden hoe een kandidaat zich gedraagt in deze situaties en met welk resultaat. Door de simulatie en het gestructureerde interview samen te voegen in de selectieprocedure, wordt er gesproken van een assessment.

Een simulatie en een STARR-interview zijn niet de enige selectie-instrumenten die ingezet kunnen worden. Bij de keuze voor een beoordelingsinstrument wordt als eerste gekeken welke instrumenten betrouwbaar zijn en of deze instrumenten valide zijn (Smit, Verhoeven, Driessen, 2006). Vervolgens wordt aan de hand van de functie en de competenties bepaald, welk instrument passend is. Competenties bestaan uit vaardigheden, kennis en attitudes (Kluijtmans, 2014; Toolsema, 2003). Wat de invulling hiervan is, kan per functie verschillend zijn. Wanneer kennis belangrijk is, zal eerder gekozen worden voor een selectie-instrument die de intelligentie en het leervermogen beoordeeld (Harden, 1979). Bij een functie waar het vooral om vaardigheden gaat, zal een gestructureerd interview of een simulatie passender zijn. Bij dit beoordelingsinstrument wordt vooral het gedrag van de kandidaat beoordeeld.

2.5 De competenties beoordelen met een assessment

Als het assessment is ontwikkeld reist de vraag; hoe kan een assessment de competenties beoordelen? In deze paragraaf wordt deze vraag beantwoord.

In de vorige paragraaf is benoemd dat het beschrijven van observeerbaar gedrag een voorwaarde is voor het beschrijven van competenties. Dit observeerbare gedrag worden de gedragsindicatoren of gedragsankers genoemd (Hendriks, Schoonman, 2006).

Gedragsindicatoren zijn gedragingen waarmee wordt aangetoond dat iemand een competentie heeft ontwikkeld. Tijdens het assessment worden de gedragsindicatoren gebruikt om de kandidaten te beoordelen. De gedragsindicatoren zijn afgeleid van de competenties en de kritische beroepssituaties (Robbins, 2012). Door gedragsindicatoren te beschrijven van gewenst en ongewenst gedrag wordt het mogelijk om het niveau van de kandidaat te bepalen. De gedragingen van ongewenst naar gewenst worden in schalen geplaatst. Aan deze schalen wordt een niveau gekoppeld. Deze methode wordt de BARS-methode genoemd (Arnold et al, 2001). BARS staat voor Behaviorally Anchored Rating Scales.

Het beoordelen gebeurt door assessoren. Dit zijn personen die getraind zijn om de kandidaten te beoordelen. Om de objectiviteit van de beoordeling te vergroten, wordt een kandidaat door minimaal twee assessoren beoordeeld (Van Lieshout, 2016). Dit doen zij met behulp van het ORCEST-model. ORCEST is een afkorting voor observeren, registreren, classificeren, evalueren, standaardiseren en transformeren. Door deze stappen te doorlopen wordt elke kandidaat op dezelfde manier beoordeeld. Het ORCEST-model zorgt er ook voor dat de informatie op de juiste manier wordt geobserveerd, geregistreerd en geïnterpreteerd (Hendriks, Schoonman, 2006).



Een omschrijving van het ORCEST-model is te vinden in bijlage 2.

Per selectie-instrument wordt geadviseerd om niet meer dan vijf competenties te gelijk te beoordelen (Arnold et al, 2012). Hendriks en Schoonman (2006) geven aan dat voor simulatie maar twee competenties beoordeeld kunnen worden. Wanneer dit wel gebeurt is de kans groot dat de assessoren belangrijke informatie missen. Als een organisatie meerdere competenties wil beoordelen, zal de organisatie meer selectie-instrumenten of meerdere selectieronden moeten inzetten.

2.6 Bijdragen van een assessment aan de ontwikkeling

Door het beantwoorden van de tweede theoretische deelvraag is duidelijk gemaakt hoe een assessment de competenties beoordeeld. Het assessment dat voor het muZIEum wordt ontworpen heeft niet alleen het doel om te beoordelen. In deze paragraaf wordt besproken hoe een assessment kan bijdrage aan de ontwikkeling van medewerkers.

De organisatie stelt minimeisen waar de kandidaten aan moeten voldoen. Deze minimeisen zijn het startpunt van het ontwikkelinstrument (Bloemers, 2010). Zowel bij een selectie- als een ontwikkelinstrument wordt het niveau van de kandidaat bepaald. Er wordt ook gebruik gemaakt van de BARS. De manier waarop de BARS wordt ingezet verschilt per instrument. De selectieprocedure is een momentopname. Er wordt beoordeeld op welk niveau de kandidaat de competenties op dat moment heeft ontwikkeld. De verschillende niveaus worden bij een selectieassessment gebruikt om de kandidaten met elkaar te vergelijken. Bij het ontwikkelinstrument wordt bepaald welke kennis, vaardigheden en attitude de kandidaat moet ontwikkelen of aanleren om zichzelf te verbeteren (Hendriks, Schoonman, 2006). Het doel is om door te groeien naar het volgende niveau. Op basis van deze gegevens wordt een ontwikkelplan opgesteld. Deze cyclus wordt herhaald totdat het gewenste niveau is bereikt (Noomen, 2011).

2.7 Het vergroten van de betrouwbaarheid

Een selectie- en ontwikkelinstrument is alleen bruikbaar wanneer deze beoordeeld wat het moet beoordelen (Arnold et al, 2012; Hendriks, Schoonman, 2006; Noomen, 2012). De resultaten van het instrument moeten gelijk zijn aan de prestaties op de werkvloer. De resultaten van een

kandidaat moeten bij elke afname hetzelfde zijn. Dit worden de validiteit en de betrouwbaarheid genoemd. In deze paragraaf wordt besproken hoe bepaald wordt of een selectiemethode valide en betrouwbaar is en hoe dit vergroot kan worden.

Naar de validiteit en betrouwbaarheid van selectie- en ontwikkelinstrumenten is veel onderzoek gedaan. Uit onderzoek is gebleken dat de capaciteitentest, simulatie en het gestructureerde interview een hoge validiteit hebben (Drabbe, Drost, Klehe, Van Vianen, Boendermaker, 2008; Arnold et al, 2011; Smith, Hunter, 1998). Deze instrumenten hebben niet alleen afzonderlijk een hoge validiteit, maar vullen elkaar ook aan. Door het samenvoegen van deze instrumenten zal de validiteit van het assessment worden vergroot.

Om de betrouwbaarheid van het instrument te vergroten, wordt gebruik gemaakt van een methode (Smith, Hunter, 1998; Gommers, Oldeboom, Van Rijswijk, Snoek, Wenen, Van der Wolk, 2007). Een methode is een vastgestelde manier waarop een instrument wordt ingezet. Een methode die de betrouwbaarheid van een selectie- en ontwikkelinstrument vergroot is de ORCEST-Methode (Straetmans, 2014). De methode biedt de assessoren handvatten om alle kandidaten op dezelfde manier te beoordelen. Het alleen inzetten van de methode is niet voldoende. De assessoren moeten ook weten hoe zij met deze methode moeten werken. Het trainen van de assessoren is om deze reden noodzakelijk.

Een andere belangrijke voorwaarden voor de betrouwbaarheid is het opstellen van prestatiecriteria. Het moet duidelijk zijn wat de kandidaat moet kunnen en het gewenste gedrag is. Door de criteria duidelijk te omschrijven en te vertalen naar observeerbaar gedrag, weten de assessoren wat zij moeten beoordelen (Straetmans, 2014).

In het beoordelingsproces worden de assessoren gezien als de “zwakste schakel” (Hendriks, Schoonman, 2006). Om tot een betrouwbare beoordeling te komen is objectiviteit essentieel (Arnold et al, 2011; Noomen, 2011; Jung, 2003). Door meerdere assessoren in te zetten ontstaat een objectief beeld van het gedrag van de kandidaten. Vier ogen zien meer dan twee en de assessoren kunnen elkaar corrigeren op beoordelingsfouten (Noomen, 2011). Een beoordelingsfout is een vertekening van de werkelijkheid. Door de manier waarop het menselijke brein werkt is objectief en onbevooroordeeld beoordelen nagenoeg onmogelijk. De enige manier om beoordelingsfouten te voorkomen is bewustwording. Dit gebeurt door middel van training en het laten inzien van de persoonlijke beoordelingsfouten. Een andere reden voor het inzetten van twee assessoren is de mogelijkheid om taken te verdelen. Om de betrouwbaarheid te garanderen is het niet verstandig om een assessor meerdere taken te laten uitvoeren.

2.8 De beste methode om het assessment te testen

De beste methode om een assessment uit te testen is door het assessment uit te voeren (Jansen-Heijtmajer, De Pauw, Beemster, 2004). Op deze wijze komen verbeterpunten aan het licht. Door het uitvoeren van een pilot, feedback te vragen aan kandidaten en de assessoren wordt veel informatie verzameld (Geeraert, Hoofwijk, 2006). Met de verzamelde informatie kan het assessment worden bijgesteld. Naast het bijstellen van het assessment is de pilot een goede manier om de assessoren te laten oefenen (Jansen-Heijtmajer, De Pauw, Beemster, 2004). Zij raken gewend aan de manier van beoordelen van kandidaten en het interpreteren van de resultaten.

Om een pilot uit te voeren zal als eerst een plan gemaakt worden (CNV, FNV, TLN, VVT, 2010). Het moet duidelijk zijn wat er gaat gebeuren en hoe dit wordt uitgevoerd. Er moet steun en draagvlak

worden gewonnen bij alle partijen die betrokken zijn. Wanneer dit is gebeurd, zal er een plan van aanpak worden gemaakt. Hierin wordt beschreven hoe de pilot eruitziet, wat nodig is om de pilot uit te voeren, welke verantwoordelijkheden de betrokken partijen hebben en wat het tijdsplan van de pilot is. Tijdens het uitvoeren van de pilot zal deze worden gemonitord. De kandidaten en assessoren worden aangestuurd. Wanneer er iets mis dreigt te gaan, bestaat de mogelijkheid om bij te sturen. Na het uitvoeren van de pilot zal deze worden geëvalueerd. De betrokkenen bespreken de eventuele verbeterpunten. Aan de hand van de evaluatie wordt een besluit genomen over verdere stappen, bijvoorbeeld het aanpassen van het assessment. Het invoeren van een assessment is geen eenmalige actie. Op het moment dat de functie verandert, zal dit door worden vertaald in het assessment.

2.9 De specifieke doelgroep van het assessment

De gidsen en een deel van de publieksbegeleiders hebben een visuele beperking. Daarnaast zijn alle publieksbegeleiders en een aantal gidsen werkzaam als vrijwilliger. Bij het ontwikkelen van het assessment moet hier rekening worden mee gehouden. Om de laatste theoretische deelvraag te beantwoorden, is onderzoek naar het juiste ontwerp van het assessment belangrijk. Zodat het bruikbaar is voor mensen met een visuele beperking en vrijwilligers.

2.9.1 Visueel beperkte kandidaten

Het begrip visueel beperkt is erg breed. Onder het begrip visueel beperkten vallen mensen die slechtziend en blind zijn. De aandoening kan al vanaf de geboorte aanwezig zijn, maar ook op latere leeftijd ontstaan (Visio, 2018). De reden dat iemand een visuele beperking heeft loopt erg uiteen. Er zijn veel verschillende oogziekten en aandoeningen die slechtziendheid of blindheid tot gevolg hebben. Daarnaast kunnen mensen ook door een ongeval hun gezichtsvermogen beschadigen of kwijtraken. De hoeveelheid zicht dat een visueel beperkt persoon heeft en waar deze persoon baat bij heeft lopen erg uiteen. Dit kan per persoon verschillen. Daarom is het van belang om voor het assessment te overleggen met de kandidaat op welke het materiaal aangeboden wordt. Voorbeelden hiervan zijn, vergrote tekst, witte tekst op een zwarte ondergrond, ect.

Naast het beperkte gezichtsvermogen zijn er nog meer zaken waar rekening mee gehouden moet worden. Visueel beperkten die vanaf de geboorte of zeer jong hun gezichtsvermogen zijn kwijtgeraakt, hebben geen of weinig mimiek (Ghesquière, Maes, 1998). Dit heet het blindheidsmasker. Daarnaast zal een kandidaat met een visuele beperking de lichaamstaal van de tegenspeler niet of moeilijk waarnemen. Mensen die zijn geboren met een visuele beperking communiceren nauwelijks op een non-verbale manier en maken geen oogcontact. Deze aspecten zijn belangrijk bij de beoordeling. Visueel beperkten zijn auditief ingesteld. Het uiten van gevoelens en reacties maken de assessoren kenbaar door middel van uitspreken en stemintonatie.

Waar het assessment aan moet voldoen hangt af van de kandidaat. Er zal van vooraf overleg nodig zijn met de kandidaat welk materiaal het meest geschikt is tijdens het assessment. De assessoren drukken non-verbale communicatie verbaal uit. Zo kan het een blinde kandidaat niet afgerekend worden wanneer hij of zij geen oogcontact zoekt met de assessoren.

2.9.2 Werven en selecteren van vrijwilligers

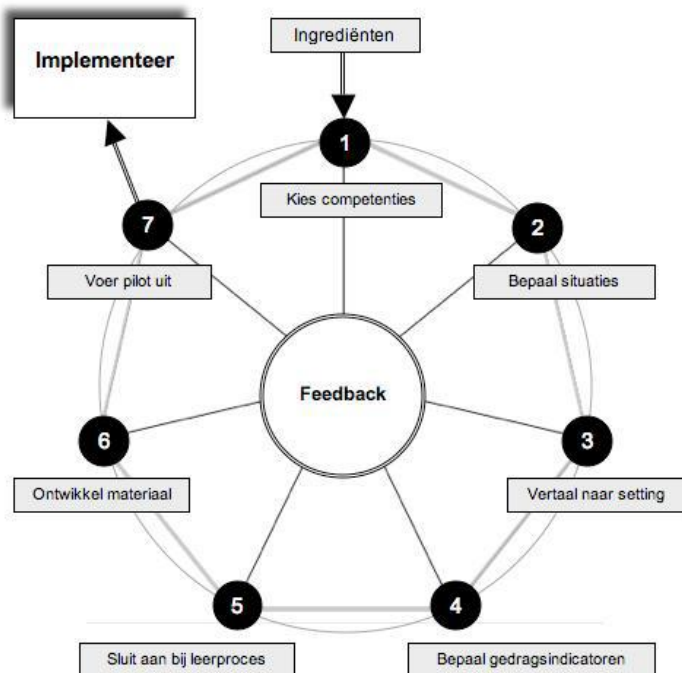
Het muZIEum is een organisatie die voor een groot deel afhankelijk is van vrijwilligers. In deze sub paragraaf wordt besproken in hoeverre het werven van vrijwillige kandidaten afwijkt van de reguliere manier van werven.

Het wervingsproces van vrijwilligers is in wezen hetzelfde als de reguliere manier. Het verschil ligt vooral bij het in beweging brengen van de kandidaten. Een vrijwilligersfunctie biedt geen beloning in de vorm van salaris. De organisatie zal om deze reden een andere beloningsvorm moeten aanbieden (Veassen, 2012). Vrijwilligers wil zich ontwikkelen met behulp van vrijwilligerswerk. Passende beloningen zijn het verwerven van erkende competenties en scholing. Een ander aspect dat een vrijwilliger belangrijk vindt bij de keuze is een gedeelde visie (Bekker, 2002). De vrijwilliger zal zich eerder aan de organisatie binden wanneer hij of zij zich ermee kan identificeren. Een goede manier om in contact te komen met potentiële kandidaten is via de vrijwilligers die werkzaam zijn bij de organisatie. Het stimuleren van vrijwilligers om ervaringen te delen met hun netwerk, blijkt uit onderzoek effectief te zijn (Bekker, 2005)

Voor het selecteren van vrijwilligers wordt net als bij betaalde krachten gebruik gemaakt van selectiecriteria (Arcon, 2012). Wanneer het gaat om betaalde krachten wordt gezocht naar de beste kandidaat (Verhoeven, 2013). Bij vrijwilligers worden alleen de criteria opgesteld die noodzakelijk zijn om de functie uit te voeren (Arcon, 2012). Bij het selecteren van vrijwilligers wordt vooral aandacht besteed aan de ontwikkelmogelijkheden. Selectie-instrumenten die door veel organisaties worden gebruikt voor vrijwilligers zijn het kennismakingsgesprek en het gestructureerde interview.

2.10 Ontwerp assessment

Met het beantwoorden van de deelvragen is duidelijk geworden hoe een assessment ontwikkeld kan worden. Hendriks en Schoonman (2006) hebben een model ontworpen die de stappen van de ontwikkeling weergeeft. Dit model wordt gebruikt bij de verdere ontwikkeling van het assessment. Het model wordt in figuur 1 weergegeven. Dit model is tevens het conceptueel model voor dit onderzoek. Om het selectie- en ontwikkelinstrument voor het muZIEum te ontwerpen worden de zeven stappen van het model in het volgende hoofdstuk, de methode, uitgewerkt.



Figuur 1: Overgenomen uit: *Handboek Assessment deel 1, gedragsproeven (P93)* door Hendriks, P. en Schoonman, W. (2006). Assen. Copyright 2006. Uitgeverij Koninklijke van Gorcum bv.

Hoofdstuk 3: De methode

In dit hoofdstuk wordt de methode beschreven die gebruikt wordt om de simulaties te ontwikkelen voor de gidsen en de publieksbegeleiders. Deze simulatie wordt vervolgens gekoppeld aan het STARR-interview en het selectie-en ontwikkelproces van het muZIEum. De methode die gebruikt wordt om de simulatie te ontwerpen is het Zevenstappen model van Hendriks en Schoonman (2006). Het model bestaat uit zeven stappen die doorlopen worden. Per stap worden de gemaakte keuzes voor het muZIEum onderbouwd. Met elke stap wordt een product ontwikkeld. Al deze producten samen vormen de documentatie die nodig is om de simulaties uit te voeren. De laatste stap is het testen en bijstellen van de simulaties.

Er is gekozen voor het zevenstappen model, omdat de werkwijze overeenkomt met de beschrijving in de literatuur. Elke stap wordt nauwkeurig beschreven. Door het toepassen van het zevenstappen model en het volgen van de stappen zal de betrouwbaarheid van de simulaties vergroten. Door het beantwoorden van de ontwikkelingsvragen, wordt de validiteit vergroot.

Het Zevenstappen model is ontwikkeld voor het onderwijs. Dit betekent dat in het model termen worden gebruikt die gericht zijn op het onderwijs. Het muZIEum is geen onderwijsinstelling. Een aantal termen worden om deze reden vervangen door termen die verwijzen naar een organisatie in plaats van een onderwijsinstelling.

3.1 Componenten die nodig zijn voor een simulatie

Om tot een goed product te komen zal de organisatie vooraf in het bezit moeten zijn van de volgende componenten:

- Een volledig competentieprofiel gericht op de functie;
- Een toetskader;
- Het doel;
- Ontwerpers.

3.1.1 Competentieprofiel

Om gebruik te maken van het Zevenstappen model is het noodzakelijk dat de organisatie in het bezit is van een competentieprofiel dat is ontwikkeld voor de functie (Hendriks, Schoonman, 2006). Het competentieprofiel is het uitgangspunt voor het ontwikkelen van de simulatie. Een competentieprofiel is bruikbaar wanneer het aan een van de volgende voorwaarden voldoet:

- De gedragsindicatoren zijn beschreven. Het competentieprofiel wordt door de hele organisatie gedragen. Het competentieprofiel is ontworpen vanuit de praktijk. Er zijn kritische beroepssituaties omschreven. Dit wordt gezien als de ideale situatie.
- De gedragsindicatoren worden niet beschreven. Het competentieprofiel wordt niet door hele organisatie gedragen. Wanneer dit de situatie is, is het van belang om het doel goed te omschrijven.

3.1.2 Toetskader

Het te ontwikkelen instrument, moet afgestemd worden binnen het beleid van de organisatie.

3.1.3 Het doel

Het doel waarvoor de simulatie wordt ontworpen moet duidelijk zijn. Een simulatie kan ingezet worden voor ontwikkeling, selectie of een combinatie van beide. Het ontwerp van de simulatie wordt afgestemd op het doel.

3.1.4 De ontwikkelaars

Om tot een goede simulatie te komen moeten de ontwerpers aan bepaalde kwaliteiten voldoen. Het is onmogelijk om al deze kwaliteiten in een persoon te vinden. Het is gebruikelijk om de simulatie te ontwikkelen met een team. De kwaliteiten waaraan de ontwikkelaars moeten voldoen zijn:

- De ontwikkelaars zijn creatief;
- Praktijk- en productgericht;
- Ervaring met de praktijk;
- Doorpakkers;
- Ervaring met organiseren;
- Hebben eerder een simulatie of gelijksoortige gedragsproef ontwikkeld;
- Zijn in staat om de mate van acceptatie van de verschillende partijen inschatten.

3.1.4 Het muZIEum

Het muZIEum is in het bezit van een competentieprofiel voor de gidsen en de publieksbegeleiders. Dit is de ideale situatie waar naar gestreefd moet worden (Hendriks, Schoonman, 2006). In dit profiel worden de gedragsindicatoren beschreven. De kritische beroepssituaties zijn later beschreven en om deze reden niet verwerkt in het competentieprofiel. Het competentieprofiel is ontworpen door middel van participatieve observatie, observatie en het voeren ongestructureerde interviews met de medewerkers. Dit zijn methoden die geschikt zijn om informatie te verkrijgen over het gedrag van medewerkers (Segers, 2002; Celestin-Westreich, Celestin, 2008). De competentieprofielen zijn beoordeeld en geaccepteerd door de verschillende lagen in de organisatie. Bij het muZIEum was de mogelijkheid om de competentieprofielen op de gewenste wijze te ontwerpen.

Het doel van de simulaties is het selecteren van kandidaten die voldoen aan de minimeisen van het muZIEum. Het doel van de simulaties ook om bij de gidsen en publieksbegeleiders vast te stellen welke competenties om verbetering vragen. De simulaties gaan bijdragen aan de verbetering en het behoud van een kwalitatief personeelsbestand, zodat het muZIEum in staat is om haar organisatiedoelen te behalen.

Om het toetskader te bepalen wordt gekeken naar de situatie van het muZIEum waarin de simulatie wordt geplaatst. De simulatie wordt voor twee verschillende functies ontworpen. Dit betekent dat de simulatie afgestemd moet worden op de verschillende functies. Een deel van de kandidaten die deze functies uitvoeren werken als vrijwilliger. Om deze doelgroep aan te trekken en te behouden, zal het muZIEum zich vooral moeten richten op de ontwikkeling van deze groep (Veassen, 2012). Bij het selecteren van deze doelgroep wordt er alleen beoordeeld op gedrag wat echt noodzakelijk is voor de functie. Dit geldt ook voor het niveau van de competenties. Voor de visueel beperkte kandidaten is het van belang dat de competenties die zij op dit moment bezitten worden beoordeeld. Door de levensveranderende situatie zijn zij niet meer in staat om alle de eerder verworven competenties toe te passen (Diepeveen et al, 2000). Het muZIEum maakt voor het selecteren van kandidaten alleen gebruik van de STARR-methode. Alleen het gebruik van deze methode is niet voldoende. De simulatie zal gebruikt worden als aanvullende methode. De competenties die worden beoordeeld met behulp van de simulatie, zijn de competenties die worden beïnvloed door de levensveranderende situatie.

Elk jaar krijgen de gidsen en publieksbegeleiders een functionerings- of voortgangsgesprek. In dit gesprek wordt het ontwikkelplan met de kandidaten besproken. Door de simulatie af te stemmen

op deze gesprekken, kan feedback op de resultaten opgenomen worden in het ontwikkelplan. Op deze manier kan de simulatie bijdragen aan de ontwikkeling van de medewerkers.

De simulaties voor beide functies worden ontworpen voor zowel de vrijwilligers als de visueel beperkte. Deze doelgroepen zijn werkzaam in beide functies. Om eenheid te creëren, tijd en kosten te besparen zullen de simulaties toepasbaar zijn op beide doelgroepen.

De simulaties worden ontwikkeld door één ontwikkelaar. Hier is voor gekozen, omdat dit onderzoek een afstudeerscriptie is voor de opleiding Human Resource Business Management. De eisen vanuit de onderwijsinstelling is dat het onderzoek wordt uitgevoerd door een student. Om toch te voldoen aan de kwaliteiten die nodig zijn om een simulatie te ontwerpen wordt gebruik gemaakt van theorie, eerder ontworpen gedragsproeven en informatie gewonnen door middel van overleg. Ondanks deze maatregelen zal de kwaliteit van de simulatie hoger zijn geweest wanneer deze ontwikkeld zou worden door een team.

3.2 Het zevenstappen model

Het is nu duidelijk welk componenten nodig zijn om een simulatie te ontwikkelen. Als al deze componenten aanwezig zijn, kan begonnen worden met het ontwikkelen van de simulatie. In deze paragraaf worden alle stappen besproken. De stappen in het zevenstappen model zijn niet statisch. Er kan vooruitgelopen, maar ook teruggekeken worden op de stappen. Per stap is aangegeven wat moet gebeuren.

3.2.1 Stap 1: Het selecteren van de competenties

Vanuit de geselecteerde kritische beroepssituatie van de gidsen en de publieksbegeleiders is bepaald welke competenties van belang zijn voor de functies. Om dit te bepalen is vooruit gekeken naar stap 2. Door het vooruit te kijken naar de volgende stappen is het inzicht in het proces vergroot (Hendriks, Schoonman, 2006). De kritische beroepssituatie bepaalt of een medewerker geschikt is voor de functie of juist niet (Noomen, 2012; Lambregts, Grotendorst, Merwijk, 2016). Dit geldt ook voor de competenties die nodig zijn om deze situatie op te lossen. Voor het selecteren van de competenties die nodig zijn om de kritische beroepssituatie op te lossen zijn de volgende methode gebruikt:

- Ongestructureerde interviews met de gidsen en publieksbegeleiders;
- Participatieve observatie;
- Observatie

Door de publieksbegeleidersfunctie uit te voeren en de kritische beroepssituatie zelf te ervaren, is bepaald welke competenties van belang zijn voor de functie. Door het gebruik van participatieve observatie wordt belangrijke informatie verzameld, dat op een andere manier niet verzameld kan worden (Celestin-Westreich, Celestin, 2008). Een nadeel van de methode is dat het zeer tijdrovend is. Om de functie uit te voeren, zal er eerst een inwerktijd moeten plaats vinden.

Bij de functie van gids worden de werknemers verhuuld en onverhuuld geobserveerd. Voor deze functie zijn specifieke vaardigheden nodig die niet snel aan te leren zijn. Hierdoor kost het inwerktraject te veel tijd. Bij onverhulde observatie weet de medewerker dat hij of zij geobserveerd wordt, bij verhuilde niet (Verhoeven, 2011). Het voordeel van verhuilde observatie is, dat de medewerker geen gewenst gedrag laat zien (Heerink, Pinkster, Bratti, 2009). Deze kans bestaat bij onverhulde observatie wel. Tijdens de observeren is informatie verkregen over het gedrag van de gidsen. Een nadeel van de methode is, dat het van te voren niet te bepalen is,

wanneer een kritische beroepssituatie zich voordoet. Er zal om deze reden veel nuttige informatie verloren gaan.

Om voldoende informatie te krijgen over het gedrag tijdens de kritisch beroepssituatie zal gebruik worden gemaakt van ongestructureerde interviews. Met een ongestructureerd interview kan veel informatie worden verzameld (Howitt, Cremer, 2007). Een nadeel van deze methode is dat er moeilijk een conclusie kan worden getrokken uit de resultaten (Gerritsma, De Haan, Den Hollander, Mitzschke, Van der Veen, 2010). Aan de medewerkers wordt gevraagd welke handelingen zij verrichten om kritische beroepssituaties op te lossen. Aan de hand van de resultaten wordt samen met de personeelscoördinator een definitieve selectie gemaakt van de competenties. De publieksbegeleiders worden beoordeeld op de competenties:

- Bezoekersgerichtheid;
- Stressbestendigheid.

De gidsen worden beoordeeld op de competenties:

- Bezoekersgerichtheid;
- Overtuigingskracht.

3.2.2 Stap 2: Authentieke kritische beroepssituaties

Met behulp van participatieve observatie is ervaren welke situaties bepalend zijn voor het uitoefenen van de functie publieksbegeleiders. Met behulp van observatie is een voorselectie gemaakt van de kritische beroepssituaties van de kritische beroepssituaties van de gidsen. Met ongestructureerde interviews is met de publieksbegeleiders en de gidsen bepaald welke kritische beroepssituaties bepalend zijn voor de functie. Aan de hand van deze informatie is met de publiekscoördinator een kritische beroepssituatie voor de publieksbegeleiders en voor de gidsen geselecteerd. De geselecteerde beroepssituaties zijn:

- De publieksbegeleider krijgt te maken met een ontevreden bezoeker;
- De gids krijgt te maken met een angstige bezoeker.

3.2.3 Stap 3: Leidt de setting, opdrachten, taken en rollen af uit de kritische beroepssituaties

Voor stap 3 worden de kritische beroepssituaties uit stap 2 gebruikt. De ideale setting voor een simulatie is het werkveld. Helaas is dit vaak om organisatorische en financiële redenen niet mogelijk. Om de simulatie zo betrouwbaar en de valide mogelijk te maken, moet geprobeerd worden om de setting zoveel mogelijk op de praktijksituatie van de kritische beroepssituaties te laten lijken. De taken en opdrachten komen overeen met de kritische beroepssituatie. De simulatie wordt zo ingericht dat het doel van de simulatie wordt behaald. Een ander belangrijk punt zijn de kosten van de simulatie. Om de haalbaarheid te vergroten moeten deze zo veel mogelijk beperkt worden.

Om de setting, rollen en taken te bepalen zijn de kritische beroepssituaties als uitgangspunt genomen, zoals beschreven bij punt 2. Bij het ontwerp is ook rekening gehouden met de beschikbare ruimte, tijd, personen en het budget. De randvoorwaarden van het muZIEum zijn mede bepalend voor de keuze. Door middel van afstemming met de personeelscoördinator van het muZIEum en het beantwoorden van de ontwikkelingsvragen is uiteindelijk een keuze gemaakt voor de setting, taken en rollen. De volgende keuzes zijn gemaakt voor de simulatie van de functiepublieksbegeleiders en gidsen:

- Een rollenspel;
- De kandidaat wordt beoordeeld door twee assessoren;
- De kandidaat heeft de rol als publieksbegeleider;

- Een assessor beoordeelt en de ander is de tegenspeler.

3.2.4 Stap 4: Het formuleren van observeerbare gedragsindicatoren

Om de betrouwbaarheid van de simulatie te vergroten wordt gebruik gemaakt van de ORCEST-methode. Om het gedrag te observeren en te beoordelen wordt deze methode in de literatuur aangeraden (Hendriks, Schoonman, 2006; Straetmans, 2014). De assessoren krijgen een training waardoor zij het ORCEST-model leren toe te passen.

Om het observeren mogelijk te maken worden gedragsindicatoren beschreven. De gedragsindicatoren komen voort uit competenties van de kritische beroepssituaties (Robbins, 2012). Gedragsindicatoren worden gevormd door observeerbaar gedrag te beschrijven (Hendriks, Schoonman, 2006). Dit gedrag wordt opgedeeld in effectief gedrag, ineffectief gedrag en disfunctioneel gedrag. Dit gedrag is bepaald door het observeren, participatieve observatie en de ongestructureerde interviews. De medewerkers die zonder problemen in staat zijn om de kritische beroepssituatie op te lossen vertonen effectief gedrag. Vandaar uit worden verschillende niveaus van gedragsniveaus gemaakt met als laagste niveau disfunctioneel gedrag. Hierbij vertoont de medewerker gedrag dat niet bijdraagt aan het oplossen van de kritische beroepssituatie. Om de simulatie geschikt te maken als selectie-instrument is een selectiecriteria vastgesteld. Dit is de minimumeis om de functies in te vullen. Deze minimumeis is vastgesteld door het muZIEum.

De verschillende niveaus van gedragsindicatoren worden ingedeeld volgens de BARS-methode (Arnold et al, 2011). Het voordeel van deze methode is dat het gedrag wordt ingedeeld in verschillende schalen. Op deze manier kan worden beoordeeld welk niveau de kandidaat heeft. Het wordt ook duidelijk wat de kandidaat moet doen om door te groeien naar het volgende niveau. Deze manier draagt bij aan de ontwikkeling van de kandidaat. Een nadeel van de methode is, dat het erg tijdrovend is (Hendriks, Schoonman, 2006).

3.2.5 Stap 5: Aansluiting op het leerproces

Door het opstellen van een ontwikkelplan zal het voor de medewerker mogelijk zijn om door te groeien naar het volgende niveau (Hendriks, Schoonman, 2006). Om dit mogelijk te maken zal de simulatie moeten aansluiten op het selectie- en ontwikkelproces binnen het muZIEum. Om de simulatie aan te laten sluiten bij het ontwikkelproces van de medewerkers wordt de feedback geïntegreerd in het ontwikkelplan. De simulatie die gericht is op de ontwikkeling wordt alleen toegepast op medewerkers die voldoen aan de minimumeisen. Medewerkers die hier niet aan voldoen zijn ongeschikt voor de functie. Deze ontwikkelplannen worden jaarlijks opgesteld tijdens de functionerings- en ontwikkelgesprekken. Om dit mogelijk te maken wordt gebruik gemaakt van een POP (Stein, Groeneveld, 2009, Noomen, 2011). Dit staat voor persoonlijk ontwikkelingsplan. Dit is een methode waarin doelstellingen en afspraken worden vastgelegd. Bij het volgende functionerings- en ontwikkelgesprek wordt vastgesteld of de doelen zijn behaald. Dit gebeurt door middel van een STARR-gesprek (Hawley, 2009). Om het niveau van de kandidaat te bepalen wordt de simulatie opnieuw afgenomen. Het verschil tussen een functioneringsgesprek en een voortgangsgesprek hangt af van het dienstverband van de kandidaat. Kandidaten met een betaald dienstverband worden beoordeeld door middel van een functioneringsgesprek. Aan deze kandidaten worden hogere eisen gesteld. Het is ook mogelijk om sancties op te leggen wanneer doelen niet behaald worden. Voortgangsgesprekken worden gehouden met de vrijwilligers. De gemaakte afspraken zijn meer vrijblijvend. De personeelscoördinator is bij het muZIEum verantwoordelijk voor het beoordelings- en ontwikkelproces van de kandidaten.

3.2.6 Stap 6: Ontwerp de procedure, planning en overig instrumentarium

Om de simulaties bruikbaar te maken zijn de volgende producten ontwikkeld.

- "Documentatie voor de kandidaat"
- "Documentatie voor de observator"
- "Documentatie voor de acteurs"
- "Een beschrijving van de procedure"
- "Een observatie formulier"
- "Een beoordelingsformulier" (Hendriks, Schoonman, 2006).

Om de assessoren te trainen is een training ontwikkeld voor het voor het toepassen van de ORCEST-methode. In de training voor acteurs, wordt gebruik gemaakt van het rollenspel voor de gidsen en de publieksbegeleiders. De assessoren kunnen op deze manier oefenen en elkaar feedback geven. De regie wordt uitgevoerd door de ontwikkelaar van het selectie- en ontwikkelinstrument.

3.2.7 Stap 7: Test de gedragsproef en pas deze aan

Bij elke stap in het Zevenstappen model is een product tot stand gekomen. Al deze producten samen vormen de simulatie. De laatste stap is het testen van de simulatie. Alle kwaliteitsvragen die bij de stappen zijn weergegeven worden meegenomen tijdens het testen van de simulatie. De volgende kwaliteitsvragen staan tijdens de test centraal:

- Met behulp van SPSS wordt de statistische validiteit en betrouwbaarheid getest;
- Er wordt bepaald of de simulatie financieel uitvoerbaar is;
- Er wordt bepaald of de training van de assessoren voldoen of dat deze aanpassing behoeft;
- Zijn de resultaten van het de simulaties voldoende om bij te dragen aan het ontwikkelproces van de medewerkers.

Om het selectie-en ontwikkelinstrument te testen wordt gebruik gemaakt van een pilot. Volgens de theorie is de beste manier (Jansen-Heijtmajer, De Pauw, Beemster, 2004). Per niveau zullen twee pilots plaats vinden. Na de eerst pilot evalueren de betrokkenen over het verloopt. Naar aanleiding van deze evaluatie wordt de pilot aangepast. Vervolgens vindt er nog een pilot plaats van hetzelfde niveau. Op deze manier worden alle niveau getest. Een van de assessoren neemt maximaal een week voor de start van de pilot contact op met de visueel beperkten. De assessor bespreekt met de kandidaat welke aanpassingen en/of hulpmiddelen nodig zijn om de simulatie uit te voeren. De kandidaat heeft standaard beschikking tot een laptop met spraaksoftware, een brailleleesregel, een leesloep en een recorder. Op het moment dat de kandidaat behoefte heeft aan andere aanpassingen, zal dit besproken worden. Er zal bij het goed keuren van de hulpmiddelen rekening gehouden worden met de betrouwbaarheid en validiteit van de simulatie. Om de niveau te bepalen is een link gelegd tussen de werkervaring en het niveau. Door de pilot uit te voeren zal duidelijk worden of dit een goede keuze is. Of dat de niveaus op een andere manier getest moeten worden.

Hoofdstuk 4: Het ontwerp van het assessment

In dit hoofdstuk wordende keuzes voor het assessment onderbouwd. Per stap wordt uitgelegd waarom bepaalde keuzes zijn gemaakt.

Stap 1: De competenties

Om de missie en de organisatiedoelen van het muZIEum te realiseren is bezoekersgerichtheid van groot belang. Hoe de bezoekers het muZIEum en de belevingen ervaren, is voor het grootste deel afhankelijk van de publieksbegeleiders en de gidsen. Zij hebben het meeste contact met de bezoekers en bepalen de kwaliteit van de belevingen. Een donkerbeleving is eigenlijk een grote donkere ruimte. De manier waarop de gids het verhaal verteld en de bezoekers meeneemt in zijn wereld maakt het een bijzondere beleving. Dat geldt ook voor de publieksbegeleiders, door de bezoekers gastvrij te ontvangen ervaren zij het bezoek als uitzonderlijk. Wanneer gidsen en publieksbegeleiders niet bezoekersgericht zijn en er niet alles aan willen doen om de bezoekers een bijzondere ervaring te bieden, zullen de bezoekers wegblijven. Voor het muZIEum is dan de kans groot dat zij de deuren voor de tweede keer moeten sluiten.

Een andere competentie die van groot belang is voor de publieksbegeleiders is stressbestendigheid. Om de missie en de doelstellingen te verwezenlijken zal het muZIEum meer bezoekers moeten aantrekken om de inkomsten te vergroten. Vooral voor de publieksbegeleiders betekent dit meer drukte. Gemiddeld ontvangt het muZIEum 180 bezoeker per dag. Dit kan oplopen tot 250 bezoeker. Op drukke dagen wordt er veel van de publieksbegeleiders gevraagd. Voor het muZIEum is het mogelijk om elk kwartier twee rondleidingen en een Expeditie Ribbelroute te laten starten. Tussen door worden ook de belevingen "Onzichtbaar Inzicht" en de chocoladeproeverij gegeven. Om dit te realiseren is een strakke planning noodzakelijk. Om het proces soepel te laten verlopen mag er eigenlijk niets mis gaan. Helaas is dit niet altijd te voorkomen. De publieksbegeleiders staan aan het begin van het proces. Op het moment dat er iets fout gaat bij de publieksbegeleiders heeft dit gevolgen voor het gehele proces. In drukke of niet geplande situaties is het aan de publieksbegeleiders om het hoofd koel te houden en een passende oplossing te vinden.

Stressbestendigheid is een belangrijke competentie voor de gidsen. Zij worden beïnvloed door de drukte. Maar zolang het proces bij de publieksbegeleiders goed verloopt, profiteren de gidsen hiervan. Het is de taak van de publieksbegeleiders om ervoor te zorgen dat de gidsen op tijd kunnen starten met de rondleiding. Er zijn echter wel momenten waarop het proces van de gidsen kan stagneren. Dit zijn momenten dat bezoekers de donkerbelevingen niet in durven, niet luisteren naar de gids of tijdens de rondleiding uit de donkerbeleving willen. Het is aan de gids om zulke momenten te voorkomen of op te lossen. Overtuigingskracht is in deze gevallen van belang. Wanneer de gids dit niet lukt en bezoekers nemen geen deel aan de rondleiding of staken halverwege, dan kan de missie niet bereikt worden. Situaties waarin bezoekers niet luisteren naar de gids, is de kans op ongelukken groot.

De keuze voor deze competenties zijn niet alleen gemaakt, omdat ze van groot belang zijn voor het muZIEum. Deze competenties worden beïnvloed door de levensveranderende situatie van visueel beperkte bij het muZIEum. Zij ervaren problemen die zij niet hadden voordat ze visueel beperkt werden. Om deze reden is het niet mogelijk om deze competenties te beoordelen door te vragen naar het verleden van de kandidaat (STARR-methode). Hieronder wordt per competentie beschreven hoe de levensveranderende situatie de competentie beïnvloed.

Bezoekersgerichtheid

Door een visuele beperking is het lastiger of moeilijker om non-verbale communicatie te lezen en uit te zenden (Diepeveen, verstraten, Teurlings, 2000). Gidsen en publieksbegeleiders kunnen non-verbale signalen anders afgeven dan zij bedoelen of de emoties van bezoekers verkeerd inschatten. Een visuele beperking kan ook zorgen voor onzekerheid en overgevoeligheid (Diepeveen, verstraten, Teurlings, 2000). Bezoekers bij het muZIEum stellen vragen over de visuele beperking en maken onhandige opmerkingen. Publieksbegeleiders en gidsen kunnen emotioneler reageren dan voor de levensveranderende situatie.

Stressbestendigheid

Publieksbegeleiders met een visuele beperking hebben nieuwe vaardigheden moeten aanleren (Diepeveen, verstraten, Teurlings, 2000). Vaak komen publieksbegeleiders bij het muZIEum vanuit een periode van werkloosheid. De kans is groot dat zij, met deze nieuwe vaardigheden, nog niet zijn blootgesteld aan stressvolle werk gerelateerde situaties. De levensveranderende situatie kan er ook voor zorgen dat de publieksbegeleider stressgevoeliger is.

Overtuigingskracht

Overtuigingskracht wordt beïnvloed door de boodschap die wordt verteld, maar ook door de non-verbale communicatie. Een overtuigend persoon moet zekerheid uitstralen. De levensveranderende situatie kan de gids onzeker maken (Diepeveen, verstraten, Teurlings, 2000). Door het niet of minder goed zien van de non-verbale communicatie is het lastiger om te bepalen of de boodschap goed is overgekomen. In de praktijk blijkt dat juist de bezoekers die in het begin angstig waren en twijfelde om deel te nemen aan de rondleiding, na afloop het positiefst zijn. Ze zijn dankbaar dat de gids hen heeft overgehaald en laten vaker een positieve recensie achter.

Stap 2: De kritische beroepssituaties

De kritische beroepssituatie die is gekozen voor de publieksbegeleiders is een situatie die voorkomt in de praktijk (Hendriks, Schoonman, 2006). Het kan op drukke momenten erg chaotisch zijn in de foyer. Publieksbegeleiders krijgen ook vaak te maken met verschillende vragen tegelijk. Het kan op zulke momenten gebeuren dat er een miscommunicatie ontstaat. Met ontevreden bezoeker tot gevolg. In de meeste gevallen wordt dit op tijd opgemerkt en kan de situatie snel worden opgelost. Maar het komt toch een enkele keer voor dat dit niet lukt. In deze situaties zal de publieksbegeleider de eerste zijn waar de ontevreden bezoeker naar toe gaat. De publieksbegeleider moet dan in staat zijn om te voorkomen dat de bezoeker ontevreden het muZIEum verlaat. Om dit te doen moet de publieksbegeleider beschikken over de juiste vaardigheden, kennis en attitudes (Arnold et al, 2011; Hendriks, Schoonman, 2006).

De kritische beroepssituatie die is gekozen voor de gids, is een regelmatig voorkomende praktijksituatie. Veel bezoekers ervaren de donkerbelevingen als beangstigend en willen op het laatste moment niet meer mee of willen de ruimte verlaten. Het komt dat bezoekers de aanwijzingen niet opvolgen, waardoor deze de ruimte moeten verlaten. Om de missie te behalen zal de gids ervoor moeten zorgen dat zoveel mogelijk bezoekers deel nemen aan de rondleiding. Een gids zal alles op alles moeten zetten om de bezoekers op een bezoekersgerichte manier te overtuigen.

Stap 3: De situaties, rollen en taken

Om de situaties, rollen en taken te bepalen is de kritische beroepssituatie als uitgangspunt genomen (Hendriks, Schoonman, 2006). De kritische beroepssituaties worden nagebootst door middel van een rollenspel. Het muZIEum heeft beperkte ruimte beschikbaar en voor een

rollenspel is niet veel ruimte nodig. Een kleine ruimte met een tafel en een stoel is voldoende. Beide kritische beroepssituaties bestaan uit interactie tussen twee personen. In een rollenspel kan dit uitstekend gesimuleerd worden. In de werkelijke situatie zullen de bezoeker en de kandidaat staan. Dit zal in het rollenspel ook het geval zijn. De kandidaat zal beoordeeld worden door een observant en een tegenspeler. De kandidaten die solliciteren voor de functie gids of deze functie al uitvoeren, zullen tijdens het rollenspel ook de functie van gids uitvoeren. Ditzelfde geldt voor de publieksbegeleiders. Dit vergroot de validiteit en de betrouwbaarheid van de simulatie. In de praktijksituatie zullen de gidsen en de publieksbegeleiders niet veel tijd hebben om de situatie tot een goed einde te brengen. Om het rollenspel zo dicht mogelijk bij de praktijk te brengen wordt een tijdslimiet gesteld aan het rollenspel. Een organisatorische randvoorwaarde van uit het muZIEum is, dat de simulatie niet langer dan een uur mag duren. Om het tijdslimiet te bepalen wordt rekening gehouden met het niveau van de kandidaat. Hoe hoger het niveau hoe korter de tijd. De kosten voor de simulatie zullen bestaan uit de personeelskosten. De tweede assessor zal een getrainde publieksbegeleider of stagiaire zijn. Hier zijn geen kosten aan verbonden.

Stap 4: De gedragsindicatoren

Om de gedragsindicatoren te beoordelen is gekozen voor de ORCEST-methode. Deze methode vergroot de betrouwbaarheid van de simulatie (Hensriks, Schoonman, 2006; Straetmans, 2014). De assessoren worden getraind om deze methode op de juiste manier toe te passen. De gedragsindicatoren die zijn gebruikt komen uit het competentieprofiel. Om het niveau van de gedragsindicatoren te bepalen is gebruik gemaakt van de BARS-methode met vijf niveauschalen. Er wordt gebruik gemaakt van de BARS-methode, omdat de simulatie gebruikt gaat worden voor ontwikkelingsdoeleinde. De BARS-methode is een geschikte methode om het niveau van de kandidaat te beoordelen (Arnold et al, 2011). Door het gebruik van verschillende niveauschalen kan het gedrag per niveau beschreven worden. Op deze manier is er voldoende informatie voor selectie- en ontwikkelingsdoeleinde. De verschillende niveaus zijn zo ingedeeld dat de kandidaat bij elk niveau iets meer moet kunnen. De tijd die de kandidaat krijgt om het rollenspel uit te voeren wordt per niveau korter. De tegenspeler zal de kandidaat uitdagen om bepaald gedrag te laten zien. Hoe hoger het niveau hoe lastiger de tegenspeler het maakt.

Het muZIEum beschikt niet over acteurs. Daarom wordt gebruik gemaakt van een assessor. Het niveau van de tegenspelers hoeft bij een rollenspel niet hoog te zijn (Johnson, Johnson, 2009). Hun taak is om te reageren op het gedrag van de kandidaat. De assessoren die de rol van tegenspeler op zich nemen, zullen worden getraind.

Stap 5 Aansluiting leerproces

Om de simulatie aan te laten sluiten aan het leerproces, worden de resultaten besproken in het functionerings- of voortgangsgesprek met de medewerker. Hier is voor gekozen, omdat deze gesprekken elk jaar worden gevoerd. De gidsen en publieksbegeleiders zijn hier al mee bekend. Het muZIEum maakt ook gebruik van de STARR-methode om de voortgang van de gidsen en de publieksbegeleiders te bepalen. Om de resultaten van de simulaties te intrigeren in deze gesprekken is effectief en brengt relatief weinig kosten met zich mee.

Door het selectie- en ontwikkelinstrument aan te laten sluiten met het selectie- en ontwikkelproces, maar het muZIEum interessanter voor de vrijwilligers (.

Stap 6: Documenten

De opmaak van het document van de kandidaten is summier. Er is geen gebruik gemaakt van opsommingtekens of tabellen. Voor visueel beperkte is dit namelijk niet fijn om te lezen. Zeker

wanneer er gebruik wordt gemaakt van voorleessoftware, zijn opsommingstekens en tabellen zeer storend. Er is gebruik gemaakt van tussenruimtes van de stukken tekst om het wel overzichtelijk te houden voor zowel slechtziende als ziende kandidaten. Met de overige documenten komen de visueel beperkte niet mee in aanraking. Hierbij is niet nodig om rekeninghouden met visueel beperkte.

In de documentatie van de rollenspelers is precies omschreven hoe zij zich moeten gedragen bij de verschillende niveaus. Op deze manier krijgen alle kandidaten binnen een bepaald niveau dezelfde moeilijkheidsgraad. Dit verhoogt de betrouwbaarheid.

Om snel tot een beoordeling te komen en de het vastleggen hiervan te vergemakkelijken, is van te voren vastgelegd welke gedragsindicatoren behaald moeten worden om door te gaan naar het volgende niveau. Dit is bepaald door te kijken naar het verschil tussen de niveaus. De gedragsindicatoren die daar mee te maken hebben zijn beslissend of de kandidaat door groeit naar het volgende niveau.

Stap 7: Pilot

Elk niveau wordt apart getest. Dit is om te bepalen of de gedragsindicatoren correct beschreven zijn. Er is een link met gelegd met de werkervaring en het niveau, omdat wordt geschat dat dit bepalend is voor het niveau. Toch kan het zijn dat er kandidaten zijn die ondanks weinig werkervaring toch goed presteren. Er zal door de publiekscoördinator een inschatting worden gemaakt van het niveau van de kandidaten om toch de verschillende niveaus te kunnen testen. De pilot bestaat uit twee rondes, zodat de aangepaste versie van het selectie- en ontwikkelinstrument ook getest kan worden. Met de visueel beperkte wordt een week voor de start van de pilot contact opgenomen (Visio, 2018). Hier is voor gekozen, omdat de behoefte aan hulpmiddelen per kandidaat verschilt.

Hoofdstuk 5: Conclusie

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag van het onderzoek. De hoofdvraag is: *op welke manier kan het selectie- en ontwikkelinstrument worden vormgegeven, zodat het selectie- en ontwikkelproces van de gidsen en de publieksbegeleiders wordt verbeterd en de organisatiedoelen worden behaald.*

Het selectie- en ontwikkelinstrument is afgestemd op de gidsen en de publieksbegeleiders. Het bestaat uit twee verschillende simulaties in de vorm van een rollenspel wat is afgestemd op beide functies. De simulatie van de publieksbegeleiders beoordeelt de volgende competenties: bezoekersgerichtheid en stressbestendigheid. De volgende kritische beroepssituatie voor de publieksbegeleiders is geselecteerd; "De publieksbegeleider krijgt te maken met een ontevreden bezoeker". De kritische beroepssituatie is geselecteerd door middel van participerende observatie, observatie en ongestructureerde interviews. Om deze situatie op te lossen zijn de competenties bezoekersgerichtheid en stressbestendigheid van belang. Op het moment dat een publieksbegeleider deze competenties voldoende heeft ontwikkeld, zal hij of zij in staat zijn om deze situaties zelf op te lossen. De kwaliteit van de belevingen wordt op deze manier verbeterd.

De kritische beroepssituatie voor de gidsen is; De gids krijgt te maken met een angstige bezoeker. Door de analyse van de kritische beroepssituaties van de gidsen is gebleken dat deze situatie bepalend is voor het succes van de functie. De competenties die de gids nodig heeft om deze situatie op te lossen zijn bezoekersgerichtheid en overtuigingskracht. Wanneer een gids deze competenties voldoende heeft ontwikkeld zal hij of zij in staat zijn om meer bezoekers rond te leiden door de donkerbelevingen. Hierdoor krijgen meer bezoeker kennis en begrip voor visueel beperkten.

De competenties van de gidsen en publieksbegeleiders worden beïnvloed door de levensveranderende situatie van de visueel beperkten. Met het selectie- en ontwikkelinstrument is het mogelijk om de competenties in het heden te beoordelen. Met het huidige selectie-instrument van het muZIEum is dit niet mogelijk. Met het selectie- en ontwikkelinstrument zullen deze doorslaggevende competenties te beoordeeld kunnen worden, ondanks dat deze beïnvloed worden door de levensveranderende situatie. Het ontwerpen, de procedure en de beoordeling is afgestemd op de visueel beperkten. De simulatie zal niet langer duren dan een half uur. Daarnaast is het verwerken van gegevens beperkt. Hierdoor voldoet het selectie- en ontwikkelinstrument aan de organisatorische randvoorwaarden.

De gedragsindicatoren zijn ingedeeld in vijf verschillende niveaus met behulp van de BARS-methode. Op deze manier is het mogelijk om te beoordelen of een kandidaat geschikt is voor de functie van gids of publieksbegeleider. Met de niveaus wordt ook duidelijk wat een medewerker moet doen om door te groeien naar het volgende niveau. Op deze manier stromen er alleen nog medewerkers in die voldoen aan de minimumeisen. Op deze manier verbetert het selectie- en ontwikkelinstrument bij om het personeelsbestand op het gewenste niveau te brengen.

Het selectie- en ontwikkelinstrument wordt geïntegreerd in het selectie- en ontwikkelproces van het muZIEum. Met de resultaten van de simulatie wordt per medewerker een ontwikkelplan opgesteld. Op deze manier is het voor de gidsen en publieksbegeleiders mogelijk om zichzelf te ontwikkelen en nieuwe competenties aan te leren. Het muZIEum wordt op deze manier aantrekkelijker voor vrijwilligers. Door het aanleren en verbeteren van competenties worden de kansen van de gidsen en publieksbegeleiders op de arbeidsmarkt vergroten. Hierdoor wordt de emancipatie en participatie van visueel beperkten in de maatschappij vergroot.

Het selectie- en ontwikkelinstrument is ontworpen met behulp van het zevenstappen model. De assessoren maken gebruik van de ORCEST-methode. Door het gebruik van deze methoden wordt de validiteit en de betrouwbaarheid vergroot. Om de ORCEST-methode goed in te zetten krijgen de assessoren getraind. De kandidaten worden beoordeeld door twee assessoren. Hierdoor wordt vergroot de objectiviteit van de beoordeling.

Hoofdstuk 6: De aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt naar aanleiding van de conclusie een aanbeveling gedaan aan het muZIEum.

Promoten ontwikkelingsmogelijkheden

Een organisatiedoel van het muZIEum is medewerkers werkervaring op laten doen bij het muZIEum, zodat zij kunnen doorstromen naar de arbeidsmarkt. Doordat het muZIEum meer bezoekers krijgt, zijn er meer gidsen en publieksbegeleiders nodig om deze bezoekers op te vangen. Dit kan ten koste gaan van het organisatiedoel. Dit komt omdat het muZIEum om planningsredenen geen medewerkers kan missen. De uitstroom van medewerkers wordt op dat moment niet gestimuleerd maar juist tegen gehouden. Vrijwilligers vinden de ontwikkelingsmogelijkheden bij een organisatie belangrijk (Movisie, 2011). Om meer vrijwilligers aan te trekken, zal het muZIEum van de volgende communicatiemiddelen gebruik moeten maken. De vacatures, website of mond tot mond reclame. De huidige vrijwilligers aansporen om binnen hun netwerk vrijwilligers te werven. Door het aantrekken van meer vrijwilligers, zal de doorstroom van medewerkers weer vergroot worden.

Strategisch personeelsbeleid

Het muZIEum is een jonge organisatie die aan het groeien is. Een van de organisatiedoelen van het muZIEum is het uitbreiden van de belevingen. Er bestaat een kans dat de competenties van de medewerkers van het muZIEum niet voldoen om deze belevingen tot een succes te maken. Om ervoor te zorgen dat het personeelsbestand meegroeit met de organisatie, zal het muZIEum vooruit moeten kijken. Dit kan met behulp van strategisch personeelsbeleid (Kluijtmans, 2014). Door het personeelsbeleid aan te laten sluiten op het meerderjarenplan van het muZIEum kunnen al vroeg beslissingen en acties ondernomen worden. Door vooruit te kijken kunnen de juiste mensen worden aangetrokken en ontwikkelinstrumenten worden ontworpen. Op deze manier zorgt het muZIEum dat ze in het bezit blijft van de benodigde competenties.

Uitvoeren ontwikkelplan

Met de resultaten van het selectie- en ontwikkelinstrument zal het mogelijk zijn om een ontwikkelplan voor de publieksbegeleiders en de gidsen te maken. Nadat het ontwikkelplan is opgesteld, ontvangt de medewerker de juiste handvatten. De medewerkers moeten nieuwe vaardigheden aanleren. Het is de taak van de leidinggevende om medewerkers te ondersteunen en de mogelijkheid te geven om te leren (Hoogcarspel, Engwirda, Koops, 2003). De leidinggevende heeft in het leerproces van de medewerkers een coachende rol. Bij het muZIEum is op dit moment niet de mogelijkheid om dit de medewerkers te bieden. De publiekscoördinatoren hebben hier de tijd niet voor. Toch is het in het belang van de organisatie, dat zij dit leerproces doormaken. Kan "leren op de werkvloer" worden ingevoerd. Om de medewerkers steun te bieden tijdens het leerproces kunnen teamleiders worden ingezet. Deze teamleiders zijn de publieksbegeleiders en gidsen die het niveau van professional hebben behaald. Zij hebben het gewenste niveau en kunnen andere gidsen en publieksbegeleiders ondersteunen om zich te ontwikkelen. Voor het coachen en ondersteunen van de medewerkers zijn specifieke competenties nodig. Om deze competenties te verkrijgen zijn twee mogelijkheden. Er kan gekeken worden of iemand binnen de organisatie in het bezit is van deze competenties. Een andere optie is het aantrekken van gidsen en publieksbegeleiders met deze competenties.

Bibliografie

- Alblas, G., & Wijsman, E. (1998). *Gedrag in organisaties*. Groningen: Wolters-Noordhoff BV.
- Arnold, J., Silverster, J., Patterson, F., Robertson, I., Cooper, C., & Burnes, B. (2012). *Psychologie van arbeid en organisatie*. Amsterdam: Pearson Benelux.
- Bartimeus. (N.D., N.D. N.D.). *Separatieangst*. Retrieved from Bartimeus:
<https://www.bartimeus.nl/professionals/expertise/expertisegebieden/gehechtheid/onderzoek-en-behandel-mogelijkheden-3>
- Bartram, D., & Roe, R. (2005). Definition and Assessment of Competences in the context of the European Diploma in Psychology. *European Psychologist*, 93-102.
- Bloemers, W. (2014). *De nieuwe Assessmentgids*. Amsterdam: Ambo|Anthos.
- Borrell, J Fontelles; Enestam, J,- E;. (2006). *Inzake sleutelcompetenties voor een leven lang leren*. Brussel: Europese Unie.
- CBS. (2017, 12 7). *Vrijwilligers met en zonder betaald werk*. Retrieved from Centraal Bureau Statistiek: <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2017/49/vrijwilligers-met-en-zonder-betaald-werk>
- Dankers-Spek van der, M. (2010). *Studieloopbaanontwikkeling*. Pearson Education Benelux: Amsterdam.
- Dekker, J., & Sanders, P. (2008). *Kwaliteit van beoordelen in de praktijk*. Ede: Kenniscentrum handel.
- Derous, P. D. (2014). *Op de proef gesteld: uitdaging voor werving en selectie*. Gent: Universiteit Gent.
- Dongen van, T. (2003). *Competentie management. En dan?* Zaltbommel: Thema.
- Ellias, K. (2015). *Stages in het hoger onderwijs. Opstap naar loopbaancompetenties*. Antwerpen-Apeldoorn: Garant.
- Evers, D. G. (2014). *Strategisch personeelsplanning*. Alphen aan de Rijn: Vakmedianet BV.
- Faber, J. M., Visscher, A. J., & Schut, W. G. (2015). *Opbeengstgericht werken in het primair onderwijs*. Enschede: Universiteit Twente.
- Grotendorst, A., Rondeel, M., & Pieterjan, W. v. (2006). *Kritische beroepssituaties geven competenties context; een rationele en regionale benadering*. Utrecht: Kessels-Smit.
- Gusdorf, M. L. (2008). *Recruitment and Selection: Hiring the Right Person*. Alexandria: Society for Human Resource Management.
- Hamaker-Zondag, d. M. (2003). *Een inleiding in de typologie van Jung*. Amstelveen: Aionion Symbolon.
- Harden, R. M. (1979). Assess students; an overview. *Medical teacher*, 65-69.
- Hemelrijk, W. (2007). *Peoplemanagement*. Zaltbommel: Thema.
- Hoekstra, D. H., & Sluijs van, D. E. (2003). *Management van competenties*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.

- Kessels, J., & Poell, R. (2011). *Handboek Human Resource Development*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Kluijtmans, F. (2014). *Leerboek HRM*. Goringen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Knijn, J. (2011). *In de juiste versnelling*. Zaltbommel: Thema.
- Lely, J. C., & Heuvel-Wellens van den, D. J. (2002). *Psychosociale hulp voor vluchtelingen en asielzoekers*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Linnenbank, P., & Speelman-Tjoeng, I. (2009). *Culturele diversiteit en assessment*. Assen: Koninklijke van Gorcum.
- Louwers, M. (2007). *Hebbes!* Zaltbommel: Thema.
- Luis, G.-M. R., David, B. B., Robert, L. C., & Danny, B. (2011). *Personeelsmanagement*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Luken, D. (2004). Zijn competenties meetbaar? *Tijdschrift voor Hoger Onderwijs*, 1-20.
- Maegherman, K. (2007). *Marketing van diensten*. Apeldoorn: Garant.
- Meertens, E., & Marijn, M. (2011). *Klantgericht organiseren*. roningen/Houten: Noordhof Uitgevers BV.
- Meeus, W., & Looy van, L. (2005). *Portfolio zonder blozen. Het instrument doorgelicht vanuit het perspectief van de lerarenopleidingen*. Antwerpen/Apeldoorn: Garant.
- Merriënboer van, J. J., Klink van der, M. R., & Hendriks, M. (2002). *Competenties: Van complicaties tot comprimis*. Den Haag: Onderwijsraad.
- Moonen, H. (2012). *Hoe boek voor strategisch personeelsplanning*. Rotterdam: Republich.
- Movisie. (2017, december 8). *Feiten en cijfers vrijwillige inzet 2017*. Retrieved from Movisie: <https://www.movisie.nl/feiten-en-cijfers/feiten-cijfers-vrijwillige-inzet>
- muZIEum. (2017, februari 12). *Missie en visie*. Retrieved from Het muZIEum: <http://muzieum.nl/over-het-muzieum/het-muzieum/missie-en-visie>
- Noomen, J. L. (2012). *Integraal personeelsmanagement*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Pedersen, P. (1995). *The five stages of cultrueshock; critical incidents around the world*. London: Greenwood press.
- Rabobank. (2016, z.m. z.d.). *Een visie op branches in het Nederlandse bedrijfsleven. 40ste jaargang 2016/2017*. Amsterdam: Rabobank. Retrieved from Rabobank cijfers & trends: <https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=branche&branche=Dagrecreatie>
- Reynen, S. (2008). *Goed dat u belt; Tevreden klanten aan de telefoon*. Den Haag: Performa.
- Rijcke, J. (2000). *Handboek marketing*. Leuven-Apeldoorn: Garant.
- Schoonman, W. (2009). *Handboek assessment II: Docentcompetenties*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Smit, G., Verhoeven, H., & Driessen, A. (2006). *Personeelsselectie en assessment*. Assen: Gorcum.
- Toolsema, B. (2003). *Werken met competenties*. Enschede: Universiteit Twente.

- Vaessen, M. (2012, augustus 1). Visio zicht op werk. *Brochure van Visio 021*. Apeldoorn, Gelderland, Nederland: Stichting koninklijk Visio; Expertise centrum voor slechtziende en blinde mensen.
- Velde, van der, H. (2016). *Fysiotherapie en medicatie*. Houten: Bohn Stafleu van Lochem.
- Verhoeven, A. (2013). *Recruitment*. Amsterdam: Pearson Benelux.
- Verhoeven, H. (2014). *Psychodiagnostiek en assessment*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers BV.
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek; praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Den Haag: Boom Lemma.
- Verkuil, B., & Emmerik van, A. (2007). *Omgaan met stress en burnout*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Vernhout, A. (2012). *Duurzaam ondernemen met strategisch competentiedenken*. Amsterdam: Boom.
- Visio. (2018, februari 15). *Visio.nl*. Retrieved from Visuele beperking: <https://www.visio.org/slechtziend-of-blind/>

Bijlagen

Bijlage 1: Functieomschrijving gidsen en publieksbegeleiders

Bijlage 2: Omschrijving ORCEST-model

Bijlage 3: competentieprofiel

Bijlage 4: Functieanalyse publieksbegeleiders

Bijlage 5: Functieanalyse gidsen

Bijlage 6: Eigenwerkverklaring

Bijlage 1: Functieomschrijving publieksbegeleiders en gidsen

De publieksbegeleiders zijn de gastheren- vrouwen van het muZIEum. Zodra een bezoeker binnen komt vangen zij deze op en zorgen ervoor dat bezoeker de juiste informatie krijgt. Zij zorgen ook dat de bezoeker op tijd bij de verschillende onderdelen aanwezig is. Met de komst van de nieuwe beleving "krijg jij het inzicht" is dit nog belangrijker geworden. Wanneer een bezoeker vragen heeft over de beleving of de activiteiten, kan hij of zij bij de publieksbegeleiders terecht. Voordat de bezoeker start met de rondleiding krijgt hij of zij van de publieksbegeleider een instructie waarin de huisregels en het veiligheidsprotocol wordt uitgelegd. Het assisteren van een gids tijdens Expeditie Ribbelroute valt ook onder de taken van een publieksbegeleider. De publieksbegeleider bewaakt de veiligheid van de gids en de bezoekers. Voor de functie als publieksbegeleider wordt een mbo-denkniveau gevraagd. Op het moment dat een publieksbegeleider goed functioneert, krijgt hij of zij de mogelijkheid tot functie-uitbreiding. Deze uitbreiding houdt in, publieksbegeleiders inwerken, publieksbegeleider voor Expeditie Ribbelroute en deelnemen aan de klankbordgroep.

Op de nieuwe locatie is de functie op een aantal vlakken veranderd. De publieksbegeleiders waren op de oude locatie verantwoordelijk voor alle taken die worden verwacht van een publieksbegeleider. Dit is nu niet meer het geval. De publieksbegeleiders werken op de nieuwe locatie in zones. De functie is opgedeeld in vier zones. De zones zijn horeca, het doe-plein, timemanagement, en de instructie. Op elke zone staat een publieksbegeleider die verantwoordelijk is voor die taken die bij zijn eigen zone horen. Voor deze methode is gekozen om meer overzicht te houden en de doorstroom van bezoekers beter te laten verlopen. Op deze manier kan het muZIEum meer bezoekers tegelijk ontvangen. Op de oude locatie werden de nieuwe belevingen krijg jij-het-inzicht en de blikopener geïntroduceerd. De twee belevingen werden alleen ingezet bij scholen. Voor particulieren bezoekers was het niet mogelijk om deze aan te bieden, omdat de manier van werken niet gestructureerd genoeg was om de belevingen op de gewenste manier aan te bieden. Met behulp van de zones is dit nu wel mogelijk, doordat een publieksbegeleider zich alleen hoeft te richten op de taken die bij zijn eigen zone horen.

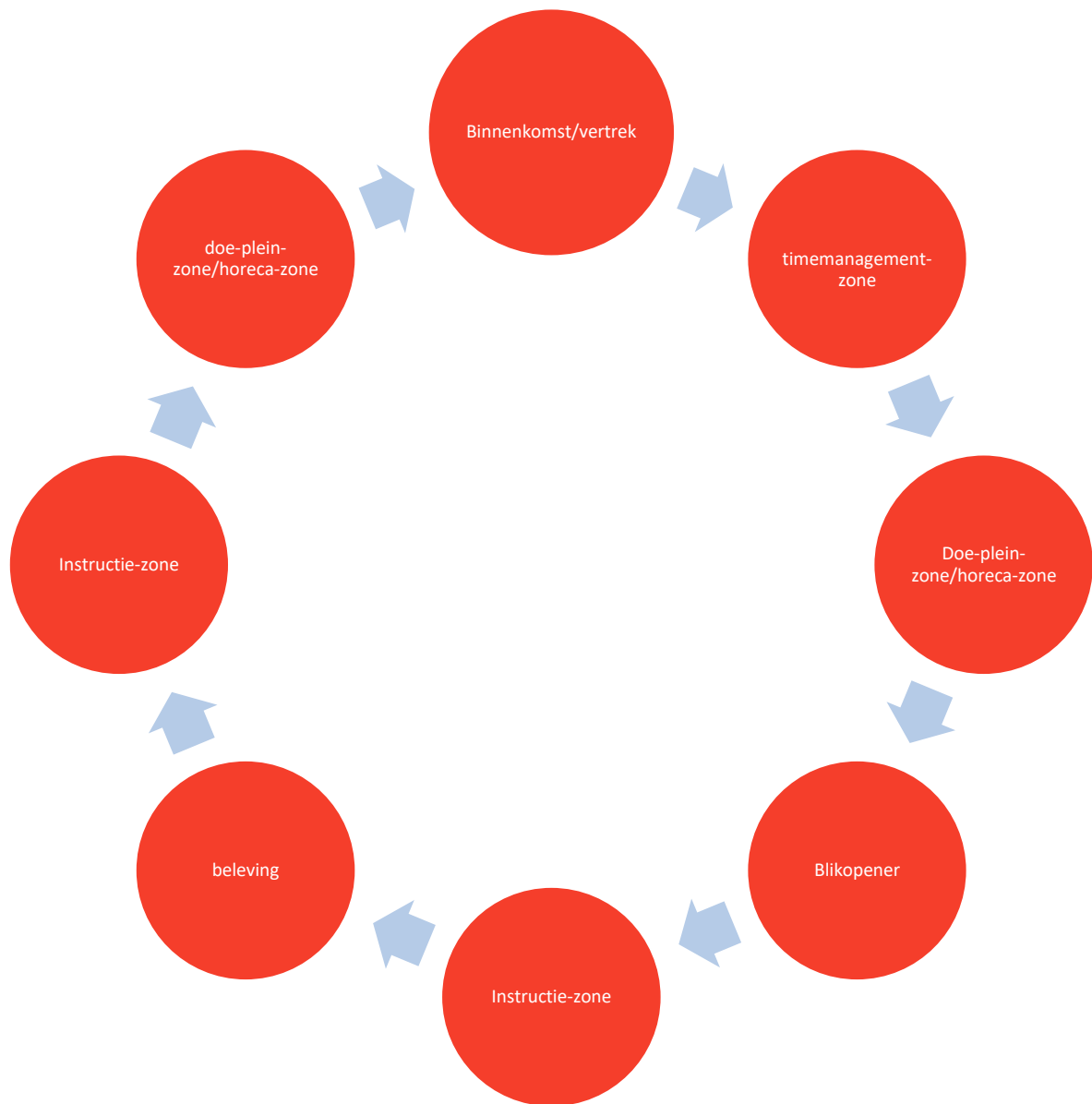
De publieksbegeleider die op de horeca-zone staat is verantwoordelijk voor het inschenken van drankjes voor de bezoekers. Het muZIEum biedt aan de bezoekers verschillende arrangementen aan, namelijk het taartarrangement, onzichtbaar inzicht en educatie voor scholen. De publieksbegeleider op de horeca zone is verantwoordelijk voor het klaarzetten van de taart en het opnemen en uitserveren van de dranken. Het muZIEum schenkt alleen non-alcoholische dranken. Op het doe-plein is de publieksbegeleider verantwoordelijk voor de uitleg en de begeleiding van de verschillende spellen en krijg-jij-het-inzicht. De spellen die worden aangeboden hebben allemaal te maken met het gebruik van de zintuigen. De publieksbegeleider die op timemanagement staat ontvangt de bezoekers en zorgt dat zij op de juiste tijd op de juiste plek zijn. De publieksbegeleider verzorgt ook de blikopener. Op drukke dagen wordt een publieksbegeleider extra ingepland om deze taak over te nemen. De bezoekers die naar de donkerbeleving of expeditie ribbelroute gaan, worden begeleid door de publieksbegeleider van de instructie-zone. Deze geeft hen een instructie en draagt de bezoekers over aan de gids.

Alle gidsen bij het muZIEum hebben een visuele beperking. Zij leiden de bezoekers door de donkerbeleving of bij Expeditie Ribbelroute door het centrum van Nijmegen. Zij vertellen hun persoonlijke verhaal, hoe zij omgaan met bepaalde situaties en welke hulpmiddelen zij gebruiken. Het doel is om de bezoeker te informeren en tegelijkertijd begrip te kweken voor de positie van visueel beperkten binnen de samenleving. Van de gidsen wordt verwacht dat zij de veiligheid waarborgen en hun verhaal op een positieve en interessante manier brengen. Voor de functie als gids wordt een mbo-denkniveau gevraagd. Wanneer een gids goed functioneert, krijgt hij of zij

de mogelijkheid tot functie-uitbreiding. Deze uitbreiding houdt in dat de gids kan deelnemen aan de klankbordgroep, gidsen inwerken. Daarnaast zijn zij ook gids bij de belevingen Expeditie Ribbelroute, Onzichtbaar Inzicht en Chocolate Proeverij.

Een beleving bij het muZIEum duurt een uur. Elk kwartier kan de volgende beleving starten. Voordat de bezoekers de donkerbeleving binnen gaan doorlopen zij een proces waarbij tijd erg belangrijk is. De totale beleving die een bezoeker krijgt wordt hieronder beschreven in stappen.

1. De bezoeker komt een half uur voor het begin van de donkerbeleving het muZIEum binnen en meldt zich aan bij de kassa. Hier wordt de dagindeling uitgelegd en de bezoekers ontvangen een bon met de tijd waarop de beleving start. Vervolgens worden de bezoekers overgedragen aan de publieksbegeleiders.
2. De publieksbegeleider die in de timemanagement-zone staat ontvangt de bezoeker en neemt de bon van de bezoeker over. Op een laptop staat een overzicht van alle belevingen die op de dag zijn gepland. De bon wordt gebruikt als extra controle, zodat de bezoekers worden gekoppeld aan de juiste gids en donkerbeleving of expeditie ribbelroute. Bezoekers die op tijd zijn krijgen de mogelijkheid om rond te kijken op het doe-plein of iets te bestellen aan de bar.
3. Een kwartier voor de start van de donkerbeleving of expeditie ribbelroute, gaan de bezoekers naar de blikopener. Op rustige dagen valt dit onder de timemanagement-zone en op drukke dagen wordt een extra publieksbegeleider ingezet. De publieksbegeleider vertelt wat de bezoeker kan verachten en geeft een korte instructie. Na de blikopener worden de bezoekers overgedragen aan de publieksbegeleider van de instructie-zone.
4. De bezoekers worden door de publieksbegeleider van de instructie-zone naar donkerbeleving gebracht. Voordat de bezoekers de donkerbeleving ingaan of starten met de expeditie ribbelroute, neemt de publieksbegeleider de huisregels en het veiligheidsprotocol door. Daarna worden de bezoekers overgedragen aan de gids. Tijdens de expeditie ribbelroute loopt de publieksbegeleider mee met de rondleiding om de veiligheid van de bezoekers te waarborgen.
5. Na de beleving draagt de gids de bezoekers over aan de publieksbegeleider van de instructie-zone. De publieksbegeleider brengt de bezoekers terug naar het doe-plein en draagt hen over aan de verantwoordelijke publieksbegeleider.
6. Het taartarrangement wordt voor de beleving gepland en de overige belevingen, chocoladeproeverij en onzichtbaar inzicht, worden na de donkerbeleving of expeditie ribbelroute gepland. Hierop kunnen op verzoek van de bezoeker uitzonderingen worden gemaakt. Scholen krijgen om de donkerbeleving heen educatie aangeboden.



Figuur1: Cyclus die de bezoekers doorlopen tijdens het bezoek aan het muzIEum

Bijlage 2: Omschrijving ORCEST-model

Tijdens een assessment beoordeelt een assessor het gedrag van een kandidaat (Hendriks, Schoonmans, 2006). De manier waarop beoordeeld wordt moet betrouwbaar zijn. Wanneer dit niet het geval is, zal de uitkomst van het assessment ook niet betrouwbaar zijn. De kans dat de verkeerde kandidaat gekozen wordt is groot. Het ORCEST-model wordt gebruikt om het beoordelen gestructureerd te laten verlopen. Door bij elke kandidaat het ORCEST-model toe te passen, worden alle kandidaten op dezelfde manier beoordeeld. Dit vergroot de betrouwbaarheid. ORCEST staat voor observeren, registreren, classificeren, evalueren, standaardiseren en transfereren. Hieronder wordt het model per stap beschreven.

Observeren

Met observeren wordt het waarnemen van het gedrag van de kandidaat bedoeld (Hendriks, Schoonmans, 2006). Het beoordelen van het gedrag wordt gedaan met behulp van beoordelingscriteria (Dekker, Sanders, 2008). Een assessor moet in het bezit zijn van een goed observatievermogen. Het observatievermogen kan verbeterd worden door middel van training.

Registreren

Het gedrag van een kandidaat moet nauwkeurig worden geregistreerd. Dit kan met behulp van de gedragsankers. De assessor telt het aantal gedragingen wat hij of zij heeft waargenomen. Door het trainen van het registreren kan het aantal waargenomen gedrag verhogen en zal het verschil tussen de assessoren onderling afnemen.

Classificeren

Classificeren is het concrete gedrag toeschrijven aan competenties. Het classificeren en het registreren zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Assessoren maken veel gebruik van observatieformulieren met gedragsankers. Door training en het duidelijk vaststellen van de gedragsankers neemt de kwaliteit van het classificeren toe.

Evalueren

Het evalueren is een waarde geven aan het geobserveerde gedrag. Dit is altijd een subjectief proces. Door gebruik te maken van vijfpuntsschaal, kan de subjectiviteit verkleint worden. Een voorwaarde is wel dat de assessoren precies weten wat bedoeld wordt met de verschillende puntschalen. Door trainingen en discussies tussen assessoren is afstemming tussen de verschillende schalen mogelijk. De assessoren worden op deze manier bewust van hun eigen valkuilen.

Standaardiseren

Met behulp van de vorige stappen wordt een conclusie gemaakt over het gedrag wat de kandidaat heeft laten zien. Er wordt een uitspraak gedaan over de mate waarin de competenties voldoende of onvoldoende zijn getoond.

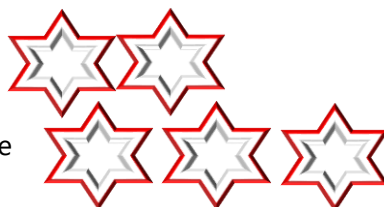
Transfereren

De resultaten van de beoordeling worden gebruikt om een conclusie te formuleren of de kandidaat succesvol gedrag laat zien en/of op welke vlakke hij of zij zich kan ontwikkelen.

Bijlage 3: competentieprofiel

= Belangrijk voor de functie

= Voorwaardelijk voor de functie

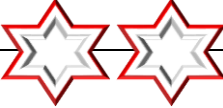


Competenties publieksbegeleiders

Tabel 1: Kerncompetenties publieksbegeleiders

Kerncompetentie	beschrijving	gedragsindicatoren
1. Initiatief nemen 	Is alert en ziet wanneer taken zich aandienen. Laat werkzaamheden niet aan anderen over maar gaat actief op zoek naar werk en handelt wanneer werk is gevonden.	❖ Gaat op de bezoeker af wanneer deze binnen komt;
		❖ Gaat actief op zoek naar de behoefte van de bezoeker en speelt hierop in of haalt iemand erbij die de bezoeker kan helpen.
		❖ Wanneer het tijd is voor de instructie worden de deelnemende bezoekers verzameld en voorzien van een instructie, zoals beschreven in het format;
		❖ Gaat op bezoekers af die in de foyer zijn. Biedt zijn hulp aan en vertelt dat men drinken kan halen bij de bar;
		❖ Als er geen bezoekers zijn worden de activiteiten opgeruimd en klaar gemaakt voor volgende bezoekers;
		❖ Wanneer iets vuil, kapot of bijgevuuld moet worden, wordt dit gedaan;

		❖ Wacht niet op instructies maar gaat actief op zoek naar werk en koppelt dit terug aan de publiekscoördinator.
2. Bezoekersgericht (servicegericht) 	Onderzoeken van wensen en behoeften van de bezoeker en hier ook naar handelen.	❖ Vraagt naar de wensen van bezoekers; ❖ Is pas tevreden wanneer de wensen en behoeften van de bezoeker zijn vervuld; ❖ Beantwoordt vragen van bezoekers en gaat op zoek naar een oplossing; ❖ Vraagt naar de wensen van bezoekers;
3. Mondelinge communicatie 	Gaaf gemakkelijk een gesprek aan, is geïnteresseerd in anderen en deelt gemakkelijk ervaringen met andere individuen.	❖ Spreekt de bezoekers en collega's gemakkelijk aan; ❖ Deelt ervaringen en vraagt naar ervaringen van anderen; ❖ Toont oprechte interesse in bezoekers en collega's
4. Sociaal vermogen 	Durft op de voorgrond te treden en maakt gemakkelijk contact (zie o.a. communicatie)	❖ Werkt graag met mensen; ❖ Durft voor groepen te staan; ❖ Begint gemakkelijk een gesprek; ❖ Heeft een open houding; ❖ Wordt gemakkelijk benaderd door anderen.
5. Samenwerken/ Collegialiteit 	Is sociaal en kan werken in teamverband. Houdt rekening met collega's en kan taken gezamenlijk uitvoeren. Draagt bij aan het gezamenlijke doel.	❖ Houdt rekening met collega's; ❖ Helpt collega's met het uitvoeren van taken;

	Zorgt voor afstemming tussen eigen belang en kwaliteiten met die van de groep.	❖ Laat niet alle taken over aan collega's, maar gaat actief op zoek naar werkzaamheden;
		❖ Wijst collega's op een tactvolle manier op verbeterpunten volgens de feedback regels;
		❖ Geeft collega's de kans om te leren;
		❖ Deelt kennis met collega's.
6. Aanpassings-Vermogen 	Doelmatig blijven handelen door zich aan te passen aan veranderende omgeving, taken en/of mensen.	❖ Blijft productief op het moment dat er iets onverwachts gebeurt;
		❖ Kan goed inspelen op veranderingen;
		❖ Kan belangrijke taken onderscheiden.
7. Stressbestendig 	Kan effectief presteren onder tijdsdruk, druk van meerdere of moeilijke taken en sociale druk.	❖ Kan overzicht behouden tijdens drukte en piekmomenten;
		❖ Kan relativeren en weet hoe te handelen bij tegenslagen;
		❖ Schiet bezoekers en collega's te hulp wanneer nodig.
8. Verantwoordelijk 	Vindt taken en plichten van zichzelf, collega's en van de organisatie belangrijk.	❖ Vervult taken zo goed mogelijk;
		❖ Is zich bewust van de plichten en handelt hiernaar
		❖ Zet zich in voor de gehele organisatie;
		❖ Helpt collega's bij taken en herinnert hen aan hun plichten;
		❖ Vindt het belangrijk dat bezoekers tevreden het pand verlaten.
9. Loyaliteit 	Houdt zich aan het beleid, de normen, waarden, procedures en	❖ Is op de hoogte van afspraken, procedures, normen en waarden;

	afspraken van de organisatie en de eigen functie.	❖ Draagt actief bij aan het naleven van deze aspecten en herinnert anderen hier ook aan.
10. Inzet 	Neemt niet genoeg met een gemiddelde prestatie. Wil het werk zo goed mogelijk doen en nieuwe vaardigheden aanleren.	❖ Staat open voor feedback;
		❖ Wil graag nieuwe kennis op doen;
		❖ Stelt vragen aan leidinggevende en collega's;
		❖ Gaat actief op zoek naar informatie wanneer nodig;
		❖ Probeert taken zo goed mogelijk te doen en verbetert waar mogelijk.
		❖ Volgt instructies op van leidinggevende coördinator die gegeven zijn in de briefing.
11. Betrokkenheid 	Toont verbondenheid met organisatie, taken en professie en stimuleert anderen dit ook te tonen.	❖ Spreek enthousiast over de organisatie tegen bezoekers en collega's;
		❖ Vervult de taken met plezier en straalt dit uit;
		❖ Vindt de functie en de bij behorende taken belangrijk;
		❖ Is een ambassadeur van de organisatie.
12. Inlevingsvermogen 	Bewust zijn van de gevoelens en behoefte van anderen en hier rekening mee houden.	❖ Behandelt bezoekers en collega's met respect;
		❖ Probeert vragen van bezoekers zo goed mogelijk te beantwoorden;
		❖ Begroet bezoekers wanneer zij binnen komen en neemt afscheid wanneer zij gaan;

		❖ Als een bezoeker een nare ervaring heeft gehad, wordt deze gerust gesteld en wordt iets te drinken aangeboden.
		❖ Probeert achter de behoefte van de bezoeker te komen.
		❖ Past zich gemakkelijk aan en kan inspelen op de verschillende groepen.

Tabel 3: Kerncompetenties publieksbegeleider Expeditie Ribbelroute

<u>Kerncompetentie</u>	<u>beschrijving</u>	<u>gedragsindicatoren</u>
4. Initiatief nemen 	Is alert en ziet wanneer taken zich aandienen. Laat werkzaamheden niet aan anderen over maar gaat actief op zoek naar werk en handelt wanneer werk is ge vonden.	❖ Gaat op de bezoekers met een fluitje af wanneer deze binnen komt;
		❖ Gaat actief op zoek naar de behoefte van de bezoeker en speelt hierop in of haalt iemand erbij die de bezoeker kan helpen.
		❖ Wanneer het tijd is voor de instructie worden de deelnemende bezoekers verzameld en voorzien van een instructie, zoals beschreven in het format;
		❖ Biedt zijn hulp aan de bezoekers met een fluitje en vertelt dat men drinken kan halen bij de bar;
		❖ Ruimt de ER-kast op en maakt deze klaar voor de volgende bezoekers;
		❖ Wanneer in de ER-kast iets vuil, kapot of bijgevuld moet worden, wordt dit gedaan;
		❖ Wacht niet op instructies maar gaat actief op zoek naar werk en koppelt dit terug aan de publiekscoördinator.
5. Bezoekersgericht (Behulpzaam) 	Onderzoeken van wensen en behoeften van de bezoeker en hier ook naar handelen.	❖ De kandidaat stemt de wensen van de bezoeker af met de grenzen van de organisatie
		❖ De kandidaat vraagt door tot de vraag/probleem/opmerking duidelijk is
		❖ De kandidaat luistert aandachtig naar de

		vraag/klacht/opmerking van de bezoeker ❖ De kandidaat vraagt naar wensen van de bezoeker
6. Mondelinge communicatie 	Gaat gemakkelijk een gesprek aan, is geïnteresseerd in anderen en deelt gemakkelijk ervaringen met andere individuen.	❖ Maakt een praatje met de bezoekers en collega's; ❖ Deelt ervaringen en vraagt naar ervaringen van anderen; ❖ Toont oprechte interesse in bezoekers en collega's' ❖ Stapt op mensen af om een praatje te maken.
7. Sociaal vermogen 8. 	Durft op de voorgrond te treden en maakt gemakkelijk contact (zie o.a. communicatie)	❖ Werkt graag met mensen; ❖ Durft voor groepen te staan; ❖ Begint gemakkelijk een gesprek; ❖ Heeft een open houding; ❖ Wordt gemakkelijk benaderd door anderen.
9. Samenwerken/ collegialiteit 	Is sociaal en kan werken in teamverband. Houdt rekening met collega's en kan taken gezamenlijk uitvoeren. Draagt bij aan het gezamenlijke doel. Zorgt voor afstemming tussen eigen belang en kwaliteiten met die van de groep.	❖ Houdt rekening met collega's; ❖ Helpt collega's met het uitvoeren van taken; ❖ Laat niet alle taken over aan collega, maar gaat actief op zoek naar werkzaamheden; ❖ Wijst collega's op een tactvolle manier op verbeterpunten volgens de feedback regels; ❖ Geeft collega's de kans om te leren; ❖ Deelt kennis met collega's.

10. 	Kan andere overhalen van en overtuigen van eigen menig. Krijgt instemming van anderen voor plannen, ideeën en/of producten	❖ De kandidaat haalt de bezoeker over om deel te nemen aan de activiteit
		❖ De kandidaat past de manier van overtuigen aan op de doelgroep en de situatie
11. Stressbestendig 	Kan effectief presteren onder tijdsdruk, druk van meerdere of moeilijke taken en sociale druk.	❖ De kandidaat blijft tijdens tegenslagen, kritiek en tegenspel kalm
		❖ De kandidaat blijft bij kritiek en tegenstand van de bezoeker controle over de emoties en blijft tactvol reageren
12. Verantwoordelijk 	Vindt taken en plichten van zichzelf, collega's en van de organisatie belangrijk.	❖ Vervult taken zo goed mogelijk;
		❖ Is zich bewust van de plichten en handelt hiernaar
		❖ Zet zich in voor de gehele organisatie;
		❖ Helpt collega's bij taken en herinnert hen aan hun plichten;
		❖ Vindt het belangrijk dat bezoekers tevreden het pand verlaten.
10. Loyaliteit 	Houdt zich aan het beleid, de normen, waarden, procedures en afspraken van de organisatie en de eigen functie.	❖ Is op de hoogte van afspraken, procedures, normen en waarden;
		❖ Draagt actief bij aan het naleven van deze aspecten en herinnert anderen hier ook aan.
11. Inzet 	Neemt niet genoeg met een gemiddelde prestatie. Wil het werk zo goed mogelijk doen en nieuwe vaardigheden aanleren.	❖ Staat open voor feedback;
		❖ Wil graag nieuwe kennis op doen;
		❖ Stelt vragen aan leidinggevende en collega's;

		❖ Gaat actief op zoek naar informatie wanneer nodig; ❖ Probeert taken zo goed mogelijk te doen en verbetert waar mogelijk. ❖ Volgt instructies op van leidinggevende coördinator die gegeven zijn in de briefing.
12. Betrokkenheid 	Toont verbondenheid met organisatie, taken en professie en stimuleert anderen dit ook te tonen.	❖ Spreek enthousiast over de organisatie tegen bezoekers en collega's; ❖ Vervult de taken met plezier en straalt dit uit; ❖ Vindt de functie en de bij behorende taken belangrijk; ❖ Is een ambassadeur van de organisatie.
13. Inlevingsvermogen 	Bewust zijn van de gevoelens en behoefte van anderen en hier rekening mee houden.	❖ Behandelt bezoekers en collega's met respect; ❖ Probeert vragen van bezoekers zo goed mogelijk te beantwoorden; ❖ Begroet bezoekers wanneer zij binnen komen en neemt afscheid wanneer zij gaan; ❖ Als een bezoeker een nare ervaring heeft gehad, wordt deze gerust gesteld en wordt iets te drinken aangeboden. ❖ Probeert achter de behoefte van de bezoeker te komen. ❖ Past zich gemakkelijk aan en kan inspelen op de verschillende groepen.

Bijlage 4

Functieanalyse Publieksbegeleider

Input

Bezoeker komt binnen met een behoefte en is net langs de kassa geweest. De bezoeker heeft een afspraak ingepland en betaald. Het kan ook zijn dat de bezoeker een arrangement wil inplannen. Dit gebeurt over het algemeen via de website of telefonisch, maar kan op rustige momenten door de publiekscoördinator worden gedaan. Bij de kassa krijgt de bezoeker een bonnetje en wordt verzocht zich bij de balie in de foyer te melden, ondertussen kondigt de caissière via de portofoon de bezoeker aan bij de publieksbegeleiders. Doordat het muZIEum in het gebouw van de schouwburg zit, kan het voorkomen dat er mensen binnenlopen die niet direct (betalende)bezoekers zijn van het muZIEum.

Proces

In dit stuk wordt het proces van de publieksbegeleider beschreven. De stappen zijn terug te zien in het schema onderaan de paragraaf.

Ziet een bezoeker

De caissières geven via de portofoon aan wanneer er een bezoeker binnenkomt die hebben gereserveerd. De publieksbegeleider weet dan wie hij of zij tegenover zich heeft. Het kan zijn dat de caissières het druk hebben of de bezoeker niet gereserveerd heeft. Op dat moment weet de publieksbegeleider niet of de bezoeker voor het muZIEum komt of voor de schouwburg.

Gaat naar de bezoeker toe

De publieksbegeleider gaat naar de bezoeker toe en vangt deze op. Als de naam van de bezoeker via de portofoon is doorgegeven weet de publieksbegeleider om wie het gaat. In ReCreatex staat bij de naam welke reservering de bezoeker heeft gedaan, dit staat ook op de bon van de bezoeker. Wanneer de naam van de bezoeker niet is doorgegeven, dan is het nog niet bekend wat de bezoeker wil en wat de reden is dat hij of zij bij het muZIEum aanwezig is.

Vraagt naar de behoefte van de bezoeker

De publieksbegeleider onderzoekt de behoefte van de bezoeker. Het is belangrijk om te weten of de bezoeker voor het muZIEum komt of dat hij of zij een andere behoefte heeft. Het kan ook zijn dat hij of zij een afspraak heeft met iemand van de schouwburg of alleen naar de wc wil.

Speelt in op deze behoefte

Op het moment dat de behoefte van de bezoeker bekend is gaat de publieksbegeleider hier op anticiperen. Als het een bezoeker van het muZIEum is, wordt de bon aangenomen en de gegevens gecontroleerd en zo nodig aangevuld. Het aanvullen van de gegevens gebeurt met behulp van ReCreatex. De tijd van de beleving, de naam waarmee gereserveerd is en de bijbehorende gids worden op de bon genoteerd. Als de bezoeker een afspraak heeft dan wordt er

verteld waar hij of zij kan wachten. In dit onderdeel van het proces wordt er van de publieksbegeleider verwacht dat er naar eigen inzicht wordt gehandeld. In alle gevallen kan de publieksbegeleider vermelden dat de bar open is en dat de bezoeker iets te drinken kan bestellen.

Voorziet de bezoeker van de juiste informatie

De publieksbegeleider weet wat de behoefte van de bezoeker is en heeft de juiste gegevens verzameld. Het is nu belangrijk dat de bezoeker de juiste informatie krijgt.

Op het moment dat het tijd is voor de instructie worden de bezoekers van een groep bij elkaar gebracht. De publieksbegeleider zorgt ervoor dat de mensen die elkaar niet kennen kennismaken. Vervolgens wordt de instructie gegeven, zoals vermeld op het format. Als de bezoekers vragen hebben, beantwoordt de publieksbegeleider deze. Als laatste controleert de publieksbegeleider of de informatie duidelijk is en of er behoefte is aan meer of andere informatie.

Bezoekers die niet voor een beleving bij het muZIEum komen, kunnen wel behoefte hebben aan informatie. Naar aanleiding van hun behoefte kan uitgemaakt worden welke informatie zij nodig hebben. Er wordt van de publieksbegeleider verwacht dat hij of zij naar eigen inzicht handelt binnen de missie en visie van het muZIEum. Mocht de publieksbegeleider geen antwoord hebben op de vraag van de bezoeker, dan moet hij of zij deze doorsturen naar de publiekscoördinator.

Licht de juiste mensen in

Op het moment dat de bezoeker voorzien is van de juiste informatie of als de publieksbegeleider niet in staat is om dit te doen worden andere personen ingelicht. Dit gebeurt met behulp van de portofoon. Wanneer de bezoeker een beleving gaat doen vraagt de publieksbegeleider of de bijbehorende gids klaar is om de bezoekers te ontvangen. Als de publieksbegeleider de bezoeker niet kan voorzien van de juiste informatie wordt de publiekscoördinator gevraagd of er tijd is om de bezoeker te woord te staan.

Brengt de bezoeker naar de juiste bestemming

Wanneer de publieksbegeleider van de gids te horen krijgt dat deze klaar is om de groep te ontvangen, brengt hij of zij de bezoekers naar de beleving en draagt de bezoekers over aan de gids. De bezoekers die nog op informatie wachten krijgen een plek toegewezen in de foyer waar zij in alle rust kunnen wachten tot de publiekscoördinator is gearriveerd. Een geschikte plek hiervoor zijn de lage zitjes.

Zorgt dat alles klaar ligt voor de volgende bezoekers

Zodra de publieksbegeleider de bezoekers heeft overgedragen aan de gids of een plek heeft toegewezen in de foyer, is er tijd om in de foyer alles op te ruimen en terug te leggen. Dit houdt in dat alle spellen worden opgeruimd en de apparaten klaar worden gemaakt voor gebruik. Als de bezoekers iets hebben gedronken worden de kopjes en flesjes opgeruimd. Er wordt gekeken of er van alle producten nog voldoende is en zo nodig bijgevuld.

Haalt bezoeker op zodra deze klaar is

De gids meldt via de portofoon wanneer de bezoekers klaar zijn met de beleving. De publieksbegeleider gaat naar beneden om de bezoekers op te halen.

Vraagt naar tevredenheid en verdere behoefte

Als de publieksbegeleider de bezoekers meeneemt naar boven vraagt hij of zij naar de tevredenheid en naar verdere behoeftes. De bezoeker wordt opnieuw ingelicht over de activiteiten in de foyer, de mogelijkheid om iets te drinken of een snack te bestellen en feedback te geven in het gastenboek of direct aan de publieksbegeleider.

Speelt in op deze behoefte

Het kan zijn dat de bezoeker behoefte heeft aan meer informatie, alleen wil rondkijken of de beleving wil nabespreken. De publieksbegeleider handelt naar eigen inzicht binnen de missie en visie van het muZIEum. Op het moment dat de behoefte van de bezoeker duidelijk is, anticipeert de publieksbegeleider hierop.

Neemt afscheid wanneer bezoeker tevreden is

Op het moment dat de publieksbegeleider er zeker van is dat de bezoeker geen behoeftes meer heeft waar hij of zij iets mee kan doen, neemt hij of zij afscheid.

Evaluatie met publiekscoördinator

Na afloop wordt de dag geëvalueerd. Er wordt besproken wat goed ging en wat beter kan. De publieksbegeleiders krijgen de ruimte om elkaar te voorzien van feedback.

Output

De bezoeker gaat met een tevreden gevoel weg. Het muZIEum heeft haar belofte waargemaakt en is tegemoetgekomen aan alle behoeftes van de bezoeker. Hij of zij komt graag nog een keer terug en weet wat het muZIEum nog meer te bieden heeft. De bezoeker laat een positieve recensie achter middels het gastenboek of social media. Daarnaast vertelt de bezoeker enthousiast aan anderen over de leuke tijd die hij of zij heeft gehad.

Functieomschrijving publieksbegeleider -> opstarten

Bijlage 5

Functieanalyse gidsen

Proces

Gids komt het muZIEum binnen

Wanneer een rondleiding is geboekt, wordt van de gids verwacht dat hij of zij een kwartier voor de begintijd aanwezig is. Op het moment dat de gids binnen is, gaat hij of zij naar de gidsenruimte en meldt hij of zij zich bij de publiekscoördinator met behulp van de portofoon. De publiekscoördinator gaat naar gidsenruimte en neemt samen met de gids de dag door.

Gids gaat klaar staan bij de donkerbeleving

Op het moment dat de publieksbegeleider aangeeft dat de bezoekers klaar zijn met de stokinstructie, gaat de gids kijken of hij of zij kan starten. De gids geeft via de portofoon aan wanneer de rondleiding kan beginnen. Zodra de publieksbegeleider aangeeft dat de bezoekers naar beneden worden gebracht, gaat de gids klaar staan in de donkerbeleving.

Ontvangt de bezoekers

De publieksbegeleider draagt de bezoekers over aan de gids in de donkerbeleving. De gids stelt zich voor, herhaalt wat de bezoekers gaan doen en wat wel en niet mag. Op het moment dat een bezoeker onzeker of bang is, stelt hij of zij deze gerust.

Geeft de rondleiding

Nadat de bezoekers ontvangen zijn, begint de gids met de rondleiding. De gids vertelt het verhaal van de donkerbeleving en beantwoordt vragen van de bezoekers. Daarnaast vertelt de gids zijn eigen ervaringen en legt uit hoe hij of zij met om gaat met zijn visuele beperking. Tijdens de rondleiding zorgt de gids dat de rondleiding voor particulieren een uur duurt en bij scholen en bedrijven 45 minuten. Hierbij houdt hij of zij rekening met zijn voorganger en de groep die achter hem aankomt. Tijdens de rondleiding is de gids verantwoordelijk voor de veiligheid van de bezoekers. Wanneer er iets onverwachts gebeurt of een bezoeker wil de donkerbeleving uit, meldt hij of zij dit via de noodportofoon aan de publiekscoördinator.

Neemt afscheid en draagt de bezoekers over aan de publieksbegeleider

Wanneer de rondleiding is afgelopen, meldt de gids zich via de portofoon. De gids bespreekt de rondleiding na met de bezoekers en wacht tot de publieksbegeleider naar beneden komt. Zodra de publieksbegeleider is gearriveerd, draagt de gids de bezoekers over aan de publieksbegeleider.

De gids bereid zich voor op de volgende rondleiding

Na de rondleiding gaat de gids na of hij of zij vaker is ingepland. Het kan voorkomen dat niet alle rondleidingen zijn geboekt of dat dit later op de dag gebeurt. Als dit het geval is, neemt de gids contact op met de publiekscoördinator en neemt de planning door.

Wanneer de dienst van de gids erop zit, gaat de gids naar huis

Op het moment dat de gids al zijn geboekte rondleidingen heeft gelopen, meldt hij of zij zich via de portofoon af en gaat naar huis.

Output

Door de rondleiding hebben de bezoekers een beeld gekregen wat het inhoud om blind te zijn. Zij weten hoe blinden mensen zich redden op vakantie of in het dagelijkse leven. De rondleiding was een bijzondere ervaring en alle vragen van de bezoekers op het gebied van blind- en slechthoorden zijn beantwoord. De bezoekers kijken nu op een andere manier naar mensen met een visuele beperking

Eigen werkverklaring

Ondergetekenden:

Tina Kap

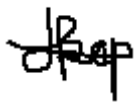
verklaren ondubbelzinnig dat:

- 1) dit werkstuk eigen werk is en derhalve geen inbreuk maakt op het auteursrecht van een ander.
- 2) alle gebruikte bronnen (waaronder internetpagina's) zijn voorzien van bronvermelding.
- 3) het verslag voor niet meer dan 5 % aan overgenomen passages uit 'werk van anderen' bevat.
- 4) dit verslag ook digitaal is ingeleverd via Blackboard (SafeAssign).

Plaats: Zutphen

Datum: 26-3-2018

Handtekeningen:

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Tina Kap'.

N.B. Schending van bovengenoemde 'Eigen werk verklaring ' wordt als fraude aangemerkt als bedoeld in Art. 19 OER.