

MODULE 4:
Methodologische Vaardigheden

DIGITOUR 



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Project titel: Building Digitalisation Readiness in the Tourism SME sector

Projectacroniem: DIGITOUR

Projectnummer: 2021-2-IE01-KA220-VET-000048348

Module: methodologische vaardigheden (besluitvorming, risicobeheer, kritisch denken, enz.)

Primaire doelgroep: Mkb's in de toeristische sector

Secundaire doelgroepen: Deskundige aanbieders van beroepsonderwijs en -opleiding, vertegenwoordigers van het toerisme en in-company trainers.

Geschatte tijd: 90-150 minutes

Doelstellingen: De doelstellingen van deze module zijn:

- Verwerven de essentiële methodologische vaardigheden die nodig zijn om weloverwogen beslissingen te nemen, risico's te beheren en toerisme gerelateerde kwesties kritisch te analyseren.
- Manieren te vinden om elkaar te helpen.

Leerresultaten: Na afronding van deze module ben je in staat om:

- Besluitvormingsvaardigheden te ontwikkelen op basis van beschikbare informatie;
- Risico's in verschillende contexten te begrijpen en beheersen;
- Analytische en kritische denkvaardigheden te verbeteren;
- Probleemoplossende vaardigheden ontwikkelen met behulp van systematische en logische benaderingen;
- Verbeteren van schriftelijke en mondelinge communicatieve vaardigheden;
- Complexe problemen aan te pakken en weloverwogen beslissingen te nemen in verschillende contexten;
- Effectief in een team te werken.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	4
2. Besluitvorming	7
3. Risicomanagement	13
4. Kritisch denken	19
6. Samenwerkende vaardigheden	28
7. Leesmateriaal	31

Dit project is gefinancierd met de steun van de Europese Commissie. De verantwoordelijkheid voor deze publicatie ligt uitsluitend bij de auteur; de Commissie kan niet aansprakelijk worden gesteld voor het gebruik van de informatie die erin is vervat



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

1. Inleiding

Methodologische vaardigheden zijn essentieel op elk gebied, van zaken en wetenschap tot het dagelijks leven. In feite zijn ze hard nodig in de toeristische sector, er specifieke kenmerken zijn, zoals de nauwe relatie met mensen, de afhankelijkheid van de sector van factoren zoals het weer, klimaatomstandigheden, de geopolitieke spanningen etc., het verlenen van aanvullende diensten om er maar een paar te noemen.

De methodologische vaardigheden stellen individuen in staat om concrete beslissingen te nemen, risico's te beheersen en kritisch te denken bij complexe problemen. Ze zijn vooral belangrijk in de snel veranderende wereld van vandaag, waar voortdurend nieuwe uitdagingen ontstaan, maar snelle en effectieve antwoorden nodig zijn. Hieronder staan enkele van de meest typische methodologische vaardigheden.

Methodological skills

1. Decision making



2. Risk management



3. Critical thinking



4. Communication skills



5. Collaborative skills



Hieronder geven we de definities en belangrijkste kenmerken van de bovenstaande methodologische vaardigheden.

Besluitvorming is een belangrijk onderdeel van methodologische vaardigheden. Het omvat het analyseren van informatie, het evalueren van

opties en het selecteren van de beste manier van handelen op basis van de beschikbare gegevens. Effectieve besluitvorming is een cruciale vaardigheid die essentieel is voor succes in zowel persoonlijke als professionele omgevingen. Het omvat verschillende processen, zoals het identificeren van het probleem, het verzamelen van informatie, het evalueren van opties en het selecteren van de beste handelwijze op basis van de beschikbare gegevens.

Naast besluitvorming is risicobeheer een andere cruciale vaardigheid die op veel gebieden van vitaal belang is. Deze vaardigheid omvat het beoordelen van potentiële risico's, het implementeren van strategieën om die risico's te minimaliseren en het bewaken van de effectiviteit van die strategieën in de loop van de tijd.

Risicobeheer is het proces van het identificeren, beoordelen en beperken van potentiële risico's om hun impact op een organisatie of individu te minimaliseren. Het is een essentiële vaardigheid die van toepassing zou moeten zijn op elke complexe of onzekere omgeving. Effectief risicobeheer omvat het begrijpen van de aard en ernst van potentiële risico's, het ontwikkelen van strategieën om die risico's te minimaliseren of te vermijden, en het implementeren van die strategieën op een systematische en proactieve manier. In deze module verkennen we de belangrijkste concepten en principes van risicobeheer, waaronder risicobeoordeling, risicobeperking en risicobewaking.

Kritisch denken is een ander belangrijk aspect van methodologische vaardigheden. Het omvat het analyseren van informatie uit meerdere bronnen, het evalueren van argumenten en bewijzen, en het vormen van goed onderbouwde oordelen. Kritisch denken is cruciaal voor het nemen van weloverwogen beslissingen en het oplossen van complexe problemen, evenals voor het identificeren en omgaan met vooroordelen en aannames.

Communicatie is een fundamentele vaardigheid die essentieel is voor succes in zowel persoonlijke als professionele contexten. Communicatieve vaardigheden omvatten het vermogen om informatie, gedachten en ideeën duidelijk en effectief over te brengen, terwijl ze ook in staat zijn om actief te

luisteren en gepast te reageren. Sterke communicatieve vaardigheden kunnen individuen helpen sterke relaties op te bouwen, conflicten op te lossen en effectief met anderen samen te werken. Effectieve communicatieve vaardigheden kunnen individuen ook helpen vooruitgang te boeken in hun loopbaan, aangezien ze essentieel zijn voor succesvol teamwerk, leiderschap en spreken in het openbaar. Bovendien kunnen goede communicatieve vaardigheden bijdragen aan persoonlijke groei en ontwikkeling door zelfexpressie, zelfbewustzijn en empathie te verbeteren. In het digitale tijdperk van vandaag zijn communicatieve vaardigheden zelfs nog belangrijker geworden, aangezien individuen verschillende vormen van technologie en sociale mediaplatforms moeten navigeren om met anderen te communiceren. Over het algemeen zijn sterke communicatieve vaardigheden een waardevolle troef in zowel persoonlijke als professionele omgevingen en essentieel voor succes in de wereld van vandaag.

Samenwerking is een essentiële vaardigheid die essentieel is voor succes in zowel persoonlijke als professionele omgevingen. Samenwerkingsvaardigheden omvatten het vermogen om effectief met anderen samen te werken aan een gemeenschappelijk doel, het delen van ideeën, middelen en expertise. Sterke samenwerkingsvaardigheden zijn essentieel in de huidige geglobaliseerde en onderling verbonden wereld, waar teams vaak bestaan uit individuen met verschillende achtergronden en culturen. Effectieve samenwerkingsvaardigheden omvatten actief luisteren, ruimdenkendheid en het vermogen om ideeën en feedback op een constructieve en respectvolle manier te communiceren. Sterke samenwerkingsvaardigheden kunnen leiden tot verbeterde creativiteit, probleemoplossing en innovatie, aangezien individuen kunnen putten uit de sterke punten en perspectieven van anderen. Op de werkplek zijn sterke samenwerkingsvaardigheden essentieel voor effectief teamwerk en leiderschap, maar ook voor het opbouwen van sterke relaties met collega's en klanten. In persoonlijke contexten kunnen samenwerkingsvaardigheden de ontwikkeling van sterke vriendschappen, partnerschappen en netwerken vergemakkelijken. Over het algemeen zijn samenwerkingsvaardigheden een

belangrijke troef die individuen kan helpen bij het navigeren door complexe uitdagingen en succes kan behalen in zowel persoonlijke als professionele contexten.

Kortom, in deze module onderzoeken we hoe methodologische vaardigheden kunnen worden ontwikkeld en toegepast in verschillende contexten, en geven we praktische tips en strategieën om deze vaardigheden te verbeteren. Aan het einde van deze module heb je een beter begrip van hoe je methodologische vaardigheden kunt gebruiken om betere beslissingen te nemen, risico's effectiever te beheren, problemen kritischer en analytischer te benaderen en op een efficiëntere manier te communiceren en samen te werken.

2. Besluitvorming

Inleiding:

Al dan niet een strandbar bouwen die ook open is voor externe klanten in ons hotel? Al dan niet een lichte lunch aanbieden in de poolbar of gewoon verfrissingen en drankjes? Wat te doen om het probleem op te lossen van het schoonmaken van het zwembad van bladeren van de nabijgelegen plataan? Dit zijn slechts drie indicatieve situaties waarin een beslissing moet worden genomen. In het bedrijfsleven is besluitvorming een cruciaal onderdeel van elke operatie. Afhankelijk van het niveau waarop de beslissing wordt genomen, zijn er drie primaire soorten beslissingen: strategisch, tactisch en operationeel. Elk van deze beslissingen verschilt qua reikwijdte, tijdshorizon en impact op de organisatie.

Strategische beslissingen zijn beslissingen op hoog niveau die worden genomen door topmanagers. Deze beslissingen zijn gericht op de lange termijn doelen en richting van de organisatie, bijvoorbeeld om een nieuwe luchtvaartverbinding naar het buitenland tot stand te brengen, een nieuwe rondleiding te introduceren, een nieuw gangpad in het hotel te bouwen met suites en een individueel zwembad voor elke suite. Strategische beslissingen worden zelden genomen en hebben een aanzienlijke impact op de organisatie.

Voorbeelden van strategische beslissingen zijn fusies en overnames, diversificatie van producten of diensten en beslissingen over het betreden of verlaten van de markt.

Tactische beslissingen worden genomen door midden-managers en zijn gericht op het implementeren van de strategieën die zijn bepaald door topmanagers. Tactische beslissingen worden vaker genomen dan strategische beslissingen en zijn over het algemeen gericht op het behalen van doelen op korte tot middellange termijn. Voorbeelden van tactische beslissingen zijn wervingsbeslissingen, marketingcampagnes en beslissingen over productontwikkeling. Voorbeelden in de toeristische sector zijn het aannemen van een nieuwe Japanse chef-kok na de strategische beslissing om een sushirestaurant op te richten, het lanceren van een sociale mediacampagne na de beslissing om een nieuwe rondleiding aan te bieden, enz.

Operationele beslissingen worden genomen door eerstelijnsmedewerkers en zijn gericht op de dagelijkse activiteiten. Deze beslissingen worden vaker genomen dan strategische en tactische beslissingen en zijn gericht op het bereiken van onmiddellijke doelen. Voorbeelden van operationele beslissingen zijn het inplannen van medewerkers, het bestellen van voorraad en het oplossen van klachten van klanten. Voorbeelden van tactische beslissingen in de toeristische sector zijn de inhoud van een klein mandje in de toiletten van een hotel, de uniformen van het personeel in een restaurant, de frequentie waarmee het menu wordt gewijzigd enz.

Kortom, strategische, tactische en operationele beslissingen zijn essentieel voor het succes van elke organisatie. Elke beslissing wordt genomen op een ander niveau van de organisatie en heeft een andere tijdshorizon, reikwijdte en impact op de organisatie. Het begrijpen van deze verschillende soorten beslissingen is van cruciaal belang voor effectieve besluitvorming en uiteindelijk voor het succes van de organisatie.

Principes van besluitvorming:

Om een goede beslissing te nemen, is het belangrijk om duidelijke en goed gedefinieerde doelen te hebben die aansluiten bij jouw waarden en prioriteiten. Het is essentieel om alle mogelijke opties of handelwijzen te overwegen en hun voor- en nadelen af te wegen. Het verzamelen van relevante en nauwkeurige informatie en het objectief analyseren ervan zijn cruciale stappen bij het nemen van een weloverwogen beslissing. Elke beslissing brengt afwegingen en alternatieve kosten met zich mee, en het is belangrijk om deze factoren in overweging te nemen in het besluitvormingsproces. Elke beslissing brengt een zekere mate van risico en onzekerheid met zich mee, en het is belangrijk om deze factoren op de juiste manier te beoordelen en te beheersen.

Besluitvormingstechnieken:

Er zijn verschillende technieken die kunnen worden gebruikt om effectieve beslissingen te nemen. Rationele besluitvorming omvat het identificeren van het probleem, het verzamelen van relevante informatie, het genereren van alternatieven, het evalueren van elk alternatief op basis van een reeks criteria en het selecteren van het beste alternatief.

Sommige soorten besluitvorming zijn:

- Intuïtieve besluitvorming houdt in dat je vertrouwt op jouw instinct of *onderbuikgevoel* om een beslissing te nemen, gebaseerd op jouw ervaringen en expertise uit het verleden. Dit type beslissing is afhankelijk van de ervaring en het talent van een specifieke persoon, vaker van de manager, maar het kan enige tijd duren voordat het genomen wordt, want zelfs als het briljante idee in een flits is gekomen, kost het tijd om alle parameters te onderzoeken.
- Rationele besluitvorming is het tegenovergestelde van intuïtieve besluitvorming. Het is een strikte procedure waarbij gebruik wordt gemaakt van objectieve kennis en logica. Het omvat het identificeren van het probleem dat moet worden opgelost, het verzamelen van feiten, het identificeren van opties en resultaten, het analyseren ervan, het

overwegen van alle relaties en het selecteren van de optimale beslissing. Zelfs in dit geval zijn sommige fasen van deze procedure, zoals bijvoorbeeld het identificeren van opties, wat een creatieve activiteit is en de manieren om enthousiasme over te brengen op de betrokkenen om de beslissing tot een succes te maken, geen puur rationele procedures.

- Geheugensteunen zijn mentale snelkoppelingen die kunnen helpen bij het vereenvoudigen van complexe besluitvormingstaken, maar ze kunnen ook leiden tot vooroordelen en fouten als ze niet op de juiste manier worden gebruikt. Het belangrijkste probleem van geheugensteunen, is dat die zijn gebaseerd op hoe men in het verleden in analoge gevallen heeft gehandeld (bijvoorbeeld lastige klanten), is dat het niet de tijd of moeite geeft om een geheel nieuwe en creatievere oplossing te bedenken, die veel voordeliger zou kunnen zijn.
- Individuele besluitvorming wordt algemeen aanvaard als een effectieve manier om ergens een besluit over te nemen, aangezien je gefocust bent en snel beslissingen kunt nemen. In een hotel kan de beslisser de manager zijn. Aangezien de hotelmanager in veel gevallen de eigenaar is en in andere gevallen de verantwoordelijke persoon tegenover de eigenaren, heeft hij/zij vaak de neiging om zelf beslissingen te nemen. Het is echter een probleem wanneer de manager eist dat hij/zij zelfs voor de minste beslissingen moet worden gevraagd, bijvoorbeeld of er ramen moeten worden geopend, of de muziek harder moet of niet enz.
- Groepsbesluitvorming gaat over het betrekken van meerdere belanghebbenden bij het besluitvormingsproces, wat verschillende perspectieven kan bieden en de kwaliteit van de beslissing kan verbeteren. In veel gevallen missen managers veel informatie die andere medewerkers in direct contact met klanten wel hebben.

Rational decision making



Intuitive decision making



Heuristics



Group decision making



Uitdagingen van besluitvorming:

Er zijn verschillende uitdagingen en valkuilen die effectieve besluitvorming kunnen belemmeren. Mensen hebben de neiging om overmoedig te zijn in hun vermogen om nauwkeurige voorspellingen of oordelen te doen, wat in feite kan leiden tot slechte beslissingen.

- Confirmatie bias is een neiging om informatie te zoeken die bestaande overtuigingen bevestigt en informatie te negeren die deze tegenspreekt, wat kan leiden tot bekrompen beslissingen.
- Escalatie van commitment is de neiging om meer toegewijd te raken aan een beslissing als er eenmaal tijd, geld of moeite in is geïnvesteerd, wat kan leiden tot koppigheid en onwil om van koers te veranderen.
- Groepsbesluitvorming kan worden beïnvloed door groepsdenken, wat een neiging is om zich te conformeren aan de consensus van de groep en afwijkende meningen te negeren.

Besluitvorming in het toerisme

Toerisme is een product dat onderhevig is aan verschillende factoren, waaronder de beslissingen van machtige internationale toerismebureaus die een groot deel van de toeristenstromen kanaliseren. Besluitvorming in het toerisme omvat het navigeren door onzekere omgevingen, rekening houden met de belangen van belanghebbenden en het balanceren van korte termijn doelen met duurzaamheid op lange termijn. Analytisch denken en probleemoplossende vaardigheden zijn noodzakelijk voor het identificeren en definiëren van problemen, het verzamelen van relevante informatie en het genereren van oplossingen. Data gestuurde besluitvorming maakt gebruik van markttrends en klantvoorkeuren om evidence-based keuzes te maken. Tegenwoordig gebruiken veel toeristische bedrijven, waaronder luchtvaartmaatschappijen, luchthavens, autoverhuur, hotels enz., kwaliteitsmanagementsystemen zoals ISO 9001 en verzamelen, verwerken en analyseren de meningen en opmerkingen van klanten als een standaardprocedure om inzicht te krijgen in de kwaliteit van hun diensten.

Tools voor risicobeoordeling, zoals SWOT-analyse en scenarioplanning, helpen potentiële risico's te beheersen. Betrokkenheid van belanghebbenden zorgt ervoor dat er rekening wordt gehouden met verschillende perspectieven voor inclusieve en duurzame resultaten. Ethische en duurzame besluitvorming geeft prioriteit aan sociale, ecologische en culturele effecten. Aanpassingsvermogen en flexibiliteit zijn essentieel om strategieën aan te passen aan veranderende trends en uitdagingen.

Conclusie:

Effectieve besluitvorming is een complexe en kritische vaardigheid die kan worden ontwikkeld en verbeterd door oefening en reflectie. Door de in dit hoofdstuk besproken principes en technieken toe te passen en je bewust te zijn van de uitdagingen en valkuilen, kun je weloverwogen en ethische beslissingen nemen die aansluiten bij jouw doelen en waarden.

3. Risicomanagement

Inleiding:

Het uitbreken van de covid epidemie in 2019-2020 en het opgelegde persoonlijke isolement veroorzaakten een schok voor de toeristenindustrie, die desastreuze gevolgen had voor de hele sector en de internationale werknemers daarin. Dit feit zet bedrijven onder druk om na te denken over maatregelen om de bedrijfscontinuïteit te waarborgen.

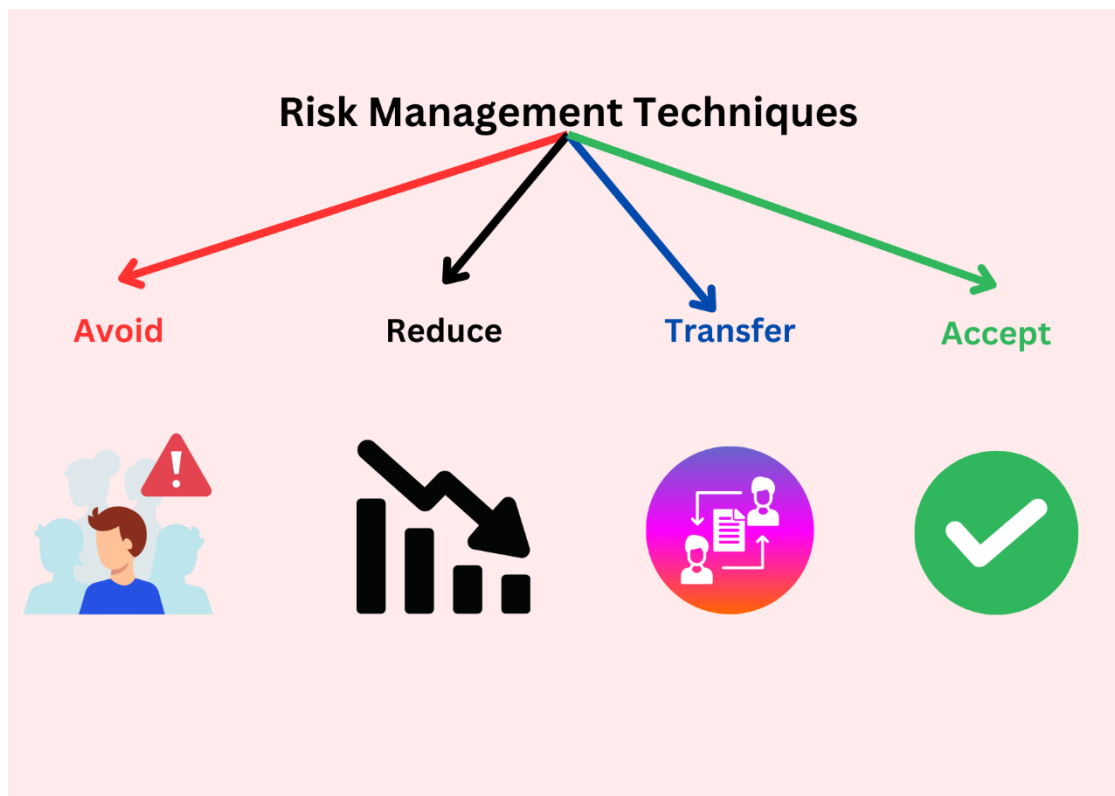
Natuurlijk was risico geen nieuw concept. Risico is een onvermijdelijk onderdeel van zowel het persoonlijke als het zakelijke leven en een inherente factor in elk ondernemerschap. Om nadelige gevolgen te voorkomen en gunstige resultaten te bereiken, is het cruciaal om efficiënt met risico's om te gaan. Risicobeheer is een systematische aanpak waarbij potentiële risico's die van invloed kunnen zijn op personen of organisaties worden geïdentificeerd, geëvalueerd en beperkt. Dit proces omvat het beoordelen van de waarschijnlijkheid en mogelijke gevolgen van risico's en het bedenken van maatregelen om de waarschijnlijkheid of impact ervan te minimaliseren. De kans dat zich bijvoorbeeld een probleem voordoet als je de restanten van een dinerbuffet gebruikt om ze de volgende ochtend bij het ontbijt op te nemen, kan klein zijn als het voedsel volgens de juiste regels wordt bewaard. De ernst van de gevolgen kan echter zeer groot zijn als een klant voedselvergiftiging oploopt. In dit hoofdstuk gaan we dieper in op de fundamentele principes, methoden en moeilijkheden van risicobeheer.

Principes van risicobeheer:

De eerste stap in risicobeheer is het identificeren en definiëren van de risico's die van invloed kunnen zijn op een organisatie of individu. Risicobeoordeling omvat het evalueren van de waarschijnlijkheid en potentiële impact van elk geïdentificeerd risico en het prioriteren ervan op basis van hun ernst. Risicobeperking omvat het ontwikkelen en implementeren van strategieën om de waarschijnlijkheid of impact van risico's te verminderen of te elimineren. Risicomonitoring en -beoordeling omvatten het regelmatig beoordelen en bijwerken van het risicobeheerplan om de doeltreffendheid en relevantie ervan te waarborgen.

Technieken voor risicobeheer:

Er zijn verschillende technieken die kunnen worden gebruikt om risico's effectief te beheersen. Risicobeheer omvat het vermijden van activiteiten of situaties die tot potentiële gevaren kunnen leiden. Een voorbeeld kan zijn het aanbieden van kortingsprijzen voor het boeken van enkele maanden van tevoren en het toepassen van strenge regels voor terugbetaling om het risico te verkleinen dat een niet-vooruitgezien evenement het toerisme beïnvloedt (bijv. Een terroristische aanslag in die stad) of het hebben van een individuele stroomgenerator om potentiële stroomuitval in de zomer. Risicovermindering omvat het implementeren van maatregelen om de waarschijnlijkheid of impact van risico's te verminderen, zoals het toepassen van veiligheidsprocedures of ontslagen. Bij risicomangement gaat het ook om het overdragen van het risico aan een andere partij, bijvoorbeeld via verzekeringen of contracten. Risicobeheer omvat bovendien het accepteren van het risico en het ontwikkelen van noodplannen om de impact ervan te beperken als het zich voordoet.



Beschrijving risicobeheerproces:

Het projectrisicobeheerproces definieert de activiteiten voor het identificeren, beoordelen, prioriteren, beheren en beheersen van risico's die van invloed kunnen zijn op de uitvoering van het project en het bereiken van de doelstellingen ervan. Dit proces is verdeeld in vier stappen:

Stap 1: Risico-identificatie

Het doel van deze stap is om de identificatie en documentatie te vergemakkelijken van risico's die van invloed kunnen zijn op de projectdoelstellingen, bijv. het risico om geen geschoold personeel te vinden voor de zomerperiode, het risico dat de chef-kok van de keuken je midden in de toeristische periode verlaat, enz.

Er zullen verschillende technieken worden gebruikt voor risico-identificatie die doorgaans gericht zijn op trends in het verleden of toekomstige blootstelling, op een bottom-up of een top-down analyse.

Sommige organisaties hebben een risicotypologie die verschillende soorten risico's groepeerd in categorieën en die als referentie zal worden gebruikt, bijv.

risico's die verband houden met overmacht (bijvoorbeeld als gevolg van slecht weer, geopolitieke spanningen enz.), vanwege het ontbreken (of stoppen) van het geschikte personeel, tot een evenement dat een negatieve invloed heeft op de reputatie van de locatie als toeristische bestemming, tot slechte concurrentie, tot infrastructuurproblemen enz.

Risico's worden continu geïdentificeerd gedurende de levenscyclus van het project; zeer vroeg in de initiatiefase zal echter een initiële risicolijst worden opgesteld die daarna regelmatig wordt bijgewerkt.

Stap 2: Risicobeoordeling

Het doel van deze stap is om de waarschijnlijkheid en impact van de geïdentificeerde risico's te beoordelen in termen van hun invloed op de projectdoelstellingen. Deze beoordeling is nodig voordat een risicoresponsplanning kan worden uitgevoerd.

Risico's worden beoordeeld op basis van de waarschijnlijkheid dat ze zich voordoen en de impact op de projectdoelstellingen. Het product van hun waarschijnlijkheid en impact definieert het risiconiveau, dat vervolgens wordt gebruikt als referentie voor hun prioritering en ontwikkeling van risicorespons.

Afhankelijk van de risicobereidheid van de belanghebbenden, zullen evaluatieschalen en toleranties worden gedefinieerd op basis waarvan de meest geschikte risicoresponsstrategieën worden gekozen.

Stap 3: Ontwikkeling van risicorespons

Het doel van deze stap is het selecteren van de beste risicoresponsstrategie en het identificeren en plannen van de acties om de risico's te beheersen.

De selectie van de risicoresponsstrategie zal gebaseerd zijn op de resultaten van de risicobeoordeling (risiconiveau), het type risico, de effecten op de algemene projectdoelstellingen (bijv. planning en kosten), evenals op de kosten van de strategie en de voordelen ervan (kosten-batenanalyse). De strategie (of strategieën) die voor elk risico zijn geselecteerd, worden gedocumenteerd in het risicologboek.

Er zijn vier strategieën die als risicomaatregelen kunnen worden beschouwd: *een risico verkleinen, vermijden, overdragen of accepteren*. Voor de risico's die zijn geaccepteerd, kunnen rampenplannen worden toegepast om de impact ervan te helpen beheersen als ze zich voordoen.

Nadat de strategie voor elk risico is geselecteerd, zullen specifieke acties om de strategie te implementeren worden gedefinieerd, beschreven, gepland en toegewezen (bijv. eigen generator voor black-outs, eigen zoetwatertank voor watertekorten, badmeesterdiensten om veilig te zwemmen, training aan nieuw aangesteld personeel enz.), terwijl een Risk Owner de verantwoordelijkheid op zich neemt voor de uitvoering ervan.

Acties zullen concrete activiteiten, mijlpalen en resultaten beschrijven en worden gedocumenteerd in het risicologboek. Bovendien zullen ze duidelijk de beoogde oplossingsdatum aangeven, evenals de schatting van de betrokken middelen en afhankelijkheden. Deze acties (in ieder geval de meest tijdrovende/koste verslindende) zullen worden opgenomen in het projectwerkplan, om een geconsolideerd overzicht te krijgen van alle project gerelateerde activiteiten.

Stap 4: Risicobeheersing

Het doel van deze stap is het monitoren en beheersen van de implementatie van de risico respons activiteiten, terwijl de projectomgeving voortdurend wordt gecontroleerd op nieuwe risico's of veranderingen (bijv. waarschijnlijkheid en/of impact) in de al geïdentificeerde risico's.

De Project Follow-up Meetings worden gebruikt om de status van risico's en gerelateerde acties te herzien, en om nieuwe risico's te identificeren die een negatieve invloed kunnen hebben op projectmijlpalen, deliverables of doelstellingen.

Uitdagingen van risicobeheer:

Er zijn verschillende uitdagingen en obstakels die effectief risicobeheer in de weg kunnen staan. Een van de belangrijkste uitdagingen is onzekerheid, aangezien risico's inherent onvoorspelbaar zijn en onvoorziene gevolgen kunnen hebben. Beperkte middelen en concurrerende prioriteiten kunnen het ook moeilijk maken om voldoende middelen toe te wijzen aan risicobeheeractiviteiten. Weerstand tegen verandering en zelfgenoegzaamheid kunnen leiden tot een gebrek aan urgentie of toewijding aan risicobeheer. Bovendien kan de complexiteit van moderne organisaties en systemen het moeilijk maken om alle potentiële risico's te identificeren en te evalueren.

Casestudy:

Een casestudy over risicomangement voor een resort in Maleisië:

https://www.researchgate.net/publication/322222232_Risk_Management_Practices_in_Tourism_Industry_-_A_Case_Study_of_Resort_Management

Conclusie:

Effectief risicobeheer is essentieel om de gewenste resultaten te bereiken en negatieve gevolgen te voorkomen. Door de in dit hoofdstuk besproken principes en technieken toe te passen en zich bewust te zijn van de uitdagingen en obstakels, kunnen individuen en organisaties een proactieve en alomvattende benadering van risicobeheer ontwikkelen. Door het risicobeheerplan continu te monitoren en te herzien en indien nodig aan te passen, kunnen individuen en organisaties de waarschijnlijkheid en impact van risico's minimaliseren en hun doelen bereiken.

4. Kritisch denken

Inleiding:

Kritisch denken is een essentiële vaardigheid die individuen in staat stelt informatie te analyseren, argumenten te evalueren en weloverwogen beslissingen te nemen. Het omvat een systematische en objectieve benadering van redeneren die rekening houdt met meerdere perspectieven, bewijsmateriaal en aannames evalueert en onderliggende aannames en vooroordelen identificeert. In dit hoofdstuk bespreken we de principes, technieken en uitdagingen van kritisch denken.

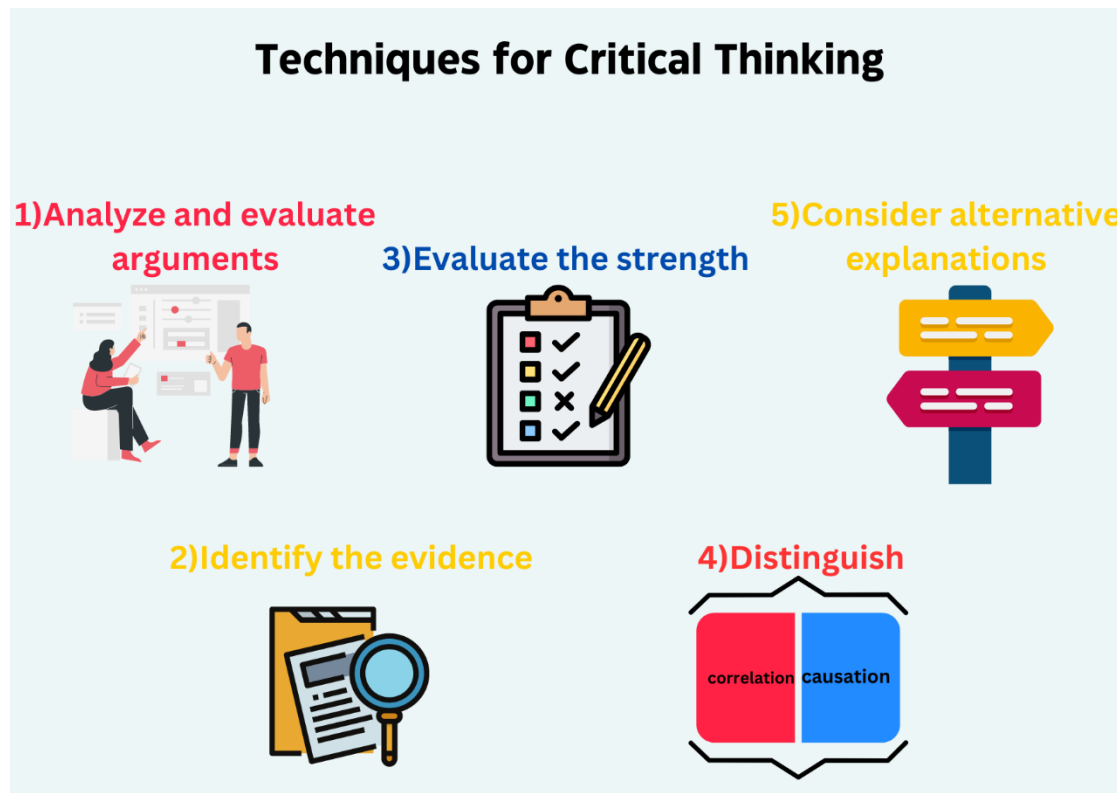
Principes van kritisch denken:

Het eerste principe van kritisch denken is om informatie en argumenten objectief te benaderen, zonder vooropgezette vooroordelen of aannames. Het is essentieel om de geloofwaardigheid en betrouwbaarheid van informatiebronnen te identificeren en te evalueren en om de beperkingen van de eigen kennis en expertise te erkennen. Kritisch denken omvat ook het analyseren en evalueren van argumenten, het overwegen van de onderliggende aannames, het evalueren van het gepresenteerde bewijsmateriaal en het identificeren van logische drogredenen of zwakke punten in de redenering.

Technieken voor kritisch denken:

Er zijn verschillende technieken die kunnen worden gebruikt om kritische denkvaardigheden te ontwikkelen. Het analyseren en evalueren van argumenten omvat het identificeren van de premissen, de conclusies en de redenering die ze verbindt. Het is essentieel om het bewijs te identificeren dat de premissen en de logische structuur van het argument ondersteunt. Het is ook belangrijk om de sterkte van het bewijs te evalueren en eventuele vooroordelen of veronderstellingen te identificeren die het argument kunnen ondermijnen. Onderscheid maken tussen correlatie en oorzakelijk verband omvat het herkennen van het verschil tussen gebeurtenissen die samen voorkomen en gebeurtenissen die oorzakelijk verband houden. Het is

essentieel om alternatieve verklaringen te overwegen en de plausibiliteit en kracht van elke verklaring te evalueren.



Uitdagingen van kritisch denken:

Er zijn verschillende uitdagingen en obstakels die effectief kritisch denken kunnen belemmeren. Een van de grootste uitdagingen zijn cognitieve vooroordelen, dit zijn onbewuste mentale snelkoppelingen die kunnen leiden tot redeneer- en besluitvormingsfouten. In de toeristische sector, waar men vaak met buitenlanders te maken heeft, gaat het in veel gevallen om stereotypen over etniciteit of uiterlijk om het gedrag van klanten te voorspellen, wat duidelijk niet rationeel en verkeerd is. Confirmatie bias is de neiging om informatie op te zoeken die bestaande overtuigingen bevestigt en informatie die deze tegensprekt te negeren. Beschikbaarheidsbias is de neiging om te vertrouwen op informatie die direct beschikbaar of gemakkelijk toegankelijk is, in plaats van alle relevante informatie op te zoeken. Overconfidence bias is de neiging om te veel vertrouwen te hebben in de eigen oordelen en capaciteiten.

Conclusie:

Effectief kritisch denken is essentieel om weloverwogen beslissingen te nemen en informatie en argumenten objectief te beoordelen. Door de in dit hoofdstuk besproken principes en technieken toe te passen en zich bewust te zijn van de uitdagingen en obstakels, kunnen individuen een systematische en objectieve benadering van redeneren en besluitvorming ontwikkelen. Door cognitieve vooroordelen te herkennen en te minimaliseren, kunnen individuen redeneerfouten vermijden en nauwkeurigere en beter geïnformeerde beslissingen nemen. Kritisch denken is een continu proces dat voortdurende oefening en reflectie vereist, en het is een vaardigheid die in de loop van de tijd kan worden ontwikkeld en verbeterd.

5. Communicatievaardigheden

Inleiding:

Communicatieve vaardigheden zijn geïdentificeerd als een van de cruciale factoren van moderne bedrijven, en dit is bevestigd door talrijke onderzoeken die tot nu toe zijn uitgevoerd (Goby, Citation2007; Halfhill & Nielsen, Citation2007; Lim et al., Citation2016; Plant & Slippers, Citation2015; Robles, Citation2012; Shuayto, Citation2013; Wang et al., Citation2009; Zehrer & Mössenlechner, Citation2009).

Toerisme is een sector die, naast de weersomstandigheden, de prachtige omgeving en de cultuur, gebaseerd is op het nauwe contact en de groeiende of warme relaties tussen mensen.

Hoewel professionele kennis essentieel is voor werkefficiëntie, toont onderzoek aan dat het bezit van alleen technische vaardigheden onvoldoende is geworden om de uitdagingen van de huidige zakelijke omgeving aan te gaan (Robles, Citation2012).

Werkgevers zijn namelijk niet langer geïnteresseerd in personen die alleen specifieke technische vaardigheden bezitten, maar andere belangrijke vaardigheden missen, met name zachte vaardigheden (Binsaeed et al., Citation2016).

Volgens Andrews en Higson (Citation2008) *verwijzen zachte vaardigheden naar interpersoonlijke vaardigheden, het omgaan met mensen en attitudes, die de zakelijke efficiëntie en interpersoonlijke relaties verbeteren.*

Effectieve communicatie is cruciaal voor het succes van elk bedrijf, vooral in de dienstverlenende sector waar het essentieel is. Communicatie is zelfs nog belangrijker in de toerisme- en horecasector, waar het verder gaat dan alleen het overbrengen van informatie en een diepere rol speelt in de interacties tussen werknemers en toeristen. Uit onderzoek blijkt dat communicatie de belangrijkste soft skill is in toerisme en horeca, waarbij horecamanagers tot 80% van hun dag besteden aan communiceren met anderen. De kwaliteit van hun communicatie heeft een grote invloed op de tevredenheid van werknemers. De medewerkers die rechtstreeks contact hebben met gasten worden als de belangrijkste beschouwd, en er is een omgekeerde piramideorganisatiestructuur voorgesteld om dit te weerspiegelen. Om een positieve zakelijke omgeving te behouden, moeten alle toerismemedewerkers in staat zijn om effectief te communiceren met gasten, collega's en belanghebbenden op alle niveaus.

Communication skills

1) Written and oral communication skills



2) Listening skills



3) Non-verbal communication skills



4) Digital skills



Schriftelijke en mondelinge communicatieve vaardigheden

Terwijl het onderzoek naar het belang van communicatieve vaardigheden groeit, zijn er relatief weinig onderzoeken naar de manier waarop berichten worden overgebracht. De meeste studies hebben zich gericht op schriftelijke en mondelinge communicatieve vaardigheden, die essentieel zijn voor geletterdheid en zakelijke communicatie. Sommige onderzoeken suggereren echter dat jonge werknemers onvoldoende mondelinge communicatieve vaardigheden hebben. Hoewel er meerdere schalen voor schriftelijke en mondelinge communicatieve vaardigheden zijn ontwikkeld voor verschillende beroepen en belanghebbenden, zijn deze mogelijk niet voldoende om aan de moderne zakelijke behoeften te voldoen. Daarom is er behoefte aan uitbreiding van de set communicatieve vaardigheden. In het toerisme is mondelinge communicatie de meest voorkomende vorm van communicatie, hoewel klanten ook kritische informatie schriftelijk moeten krijgen, bijvoorbeeld veiligheidsinstructies, geleverde diensten, menu's met prijslijsten, kledingvoorschriften, gedrag enz. Omdat in de toeristische sector veel communicatie kan plaatsvinden met buitenlanders is het nodig dat er ook

schriftelijke instructies beschikbaar zijn in een of meer vreemde talen en dat er zoveel mogelijk gebruik wordt gemaakt van borden en foto's. Personen die vreemde talen beheersen, zijn ook een must in toeristische bedrijven.

Luistervaardigheid

Luistervaardigheden zijn cruciaal in interpersoonlijke communicatie, en uit onderzoek blijkt dat managers een aanzienlijk deel van hun werkdag besteden aan luisteren. Luisteren omvat het ontvangen, interpreteren en beantwoorden van berichten en wordt beschouwd als de belangrijkste en meest frequente communicatieactiviteit in het bedrijfsleven. Luistervaardigheden worden echter vaak verwaarloosd omdat ze als een natuurlijk proces worden beschouwd, in tegenstelling tot horen dat puur fysiek is. De luisterefficiëntie is laag: slechts 25% tot 50% van de gesproken informatie wordt effectief verwerkt. Brownell (1996) ontwikkelde een raamwerk voor luistervaardigheid dat zes hoofdcomponenten omvat, die kunnen worden gebruikt als hulpmiddel voor het beoordelen van luistervaardigheid.

Non-verbale communicatieve vaardigheden

Effectieve communicatie omvat meerdere dimensies en attributen, inclusief non-verbale elementen die de betekenis van verbale boodschappen kunnen versterken of veranderen. Hoewel verbale communicatieve vaardigheden de meeste aandacht krijgen van onderzoekers, benadrukt Drucker (1989, geciteerd in Ratcliffe, 2016) *het belang van aandacht besteden aan non-verbale signalen, aangezien deze belangrijke informatie kunnen overbrengen.*

Non-verbale communicatie, die de communicatieomgeving, fysieke kenmerken van de verteller en lichaamsbewegingen omvat, wordt geschat op 70% van de totale communicatie (Barnum & Wolniansky, Citation1989, zoals geciteerd in Sundaram & Webster, Citation2000).

Dit is met name relevant in de dienstverlenende sector, waar het uiterlijk van het personeel de perceptie van klanten van hun professionaliteit en betrouwbaarheid kan beïnvloeden (Sundaram & Webster, Citation2000). Het

meten van non-verbale communicatie is echter een uitdaging vanwege de complexiteit ervan. Onderzoekers hebben schalen ontwikkeld om non-verbale communicatie te meten, maar er bestaat geen consensus over hoe deze vaardigheden geoperationaliseerd kunnen worden.

Uzun (Citation2017) ontwikkelde bijvoorbeeld een uitgebreide schaal, terwijl Leigh en Summers (Citation2002) en Limbu et al. (Citation2016) richtte zich op non-verbale signalen in verkoopcontexten, en Lolli (Citation2013a) vernauwde het bereik tot non-verbale vaardigheden die relevant zijn in de horeca. Ondanks hun belang blijven non-verbale communicatieve vaardigheden onderbelicht.

Een andere belangrijke factor in de toeristische sector is dat mensen uit verschillende delen van de wereld verschillende lichaamstaalcodes kunnen gebruiken om hetzelfde uit te drukken, of erger nog, om dezelfde code te gebruiken om verschillende dingen uit te drukken. Men moet zich bewust zijn van dit probleem, aangezien dit misverstanden en onnodige problemen kan veroorzaken.

Digitale vaardigheden¹

De moderne zakelijke omgeving, de digitalisering en de groei van sociale media wijzen op de noodzaak om nieuwe communicatieve vaardigheden te ontwikkelen die de technologische veranderingen van het hedendaagse bedrijfsleven volgen, maar verder gaan dan technische en computervaardigheden (Van Laar et al., Citation2017).

In deze digitale wereld is schrijven belangrijker dan ooit, omdat digitale media meer schriftelijke communicatie vereisen en de vaardigheden van werknemers altijd worden blootgesteld aan het publiek vanwege de invloed van internet (Guffey & Loewy, Citation2016). Moore en Morton (Citation2017) benadrukten het onvermogen om de boodschap aan te passen aan een bepaalde

¹ Er is een specifieke bitesize in deze eLearning-tool genaamd "Digitalisering en toerisme" die digitale vaardigheden in detail uitlegt.

situationele context, waarin nieuwe werknemers onvoldoende communicatieve vaardigheden hebben.

Digitale geletterdheid gaat verder dan het vermogen om digitale apparaten en software te gebruiken; het vereist een scala aan cognitieve, motorische, sociale en emotionele vaardigheden om effectief te kunnen functioneren in een digitale omgeving. De transparantie van internet maakt communicatieve vaardigheden nog belangrijker, omdat ze aan het publiek worden blootgesteld. Digitale communicatieve vaardigheden zijn nu ook nodig in klassieke communicatiemiddelen, aangezien moderne media tweerichtings communicatie op drie niveaus mogelijk maken. Verwacht wordt dat dit gebied in de toekomst aanzienlijk zal groeien, wat een hoger competentieniveau en een nauwkeurige definitie van de noodzakelijke vaardigheden vereist.

Communicatieve vaardigheden in het toerisme

Het werven en continu opleiden van werknemers in de toerisme- en horecasector is cruciaal vanwege de belangrijke rol die communicatieve vaardigheden spelen bij het genereren van positieve interacties met klanten (Cuic Tankovic, 2020). Communicatie is een essentieel aspect van de dagelijkse bedrijfsvoering in de toeristische sector, zowel extern met klanten als intern tussen werknemers (Brownell, 2016; Lolli, 2013a).

Interne communicatie versterkt de medewerkerstevredenheid, wat uiteindelijk van invloed is op de gasttevredenheid (Ryan et al., 1996). Het omvat de uitwisseling van ideeën, informatie, instructies en coördinatie van activiteiten binnen de organisatie (Guffey & Loewy, 2010). Effectieve interne communicatie helpt bij het ontwikkelen van producten en diensten, maar ook bij het evalueren en belonen van medewerkers.

Interpersoonlijke communicatie in het toerisme wordt gekenmerkt door persoonlijke verbondenheid en houdt rekening met de specifieke psychologische kenmerken van individuen (Burleson, 2010). Het is een tweerichtingscommunicatieproces dat vaak plaatsvindt via direct persoonlijk contact. Interpersoonlijke communicatie is van groot belang voor alle partijen die betrokken zijn bij het toerismeproces.

Het belang van communicatieve vaardigheden is benadrukt in verschillende toerismestudies, waarbij ze benadrukt worden als essentiële vaardigheden voor toekomstige werknemers in de industrie (Wang et al., 2009; Zehrer & Mössenlechner, 2009). Sommige studies geven echter aan dat nieuwe toeristische werknemers vaak niet over voldoende communicatieve vaardigheden beschikken (Lolli, 2013b; Stevens, 2005; Paranto & Kelkar, 2000), wat de noodzaak benadrukt van verder onderzoek op dit gebied om het begrip te vergroten. Ondanks het belang van communicatieve vaardigheden voor succesvolle ontmoetingen in het toerisme, hebben verschillende auteurs significante tekortkomingen vastgesteld in de communicatieve vaardigheden van toerismemedewerkers (Peterson, 1997; Bednar & Olney, 1987).

Conclusie²

Kortom, effectieve communicatieve vaardigheden zijn essentieel voor succes in moderne bedrijven. Hoewel technische kennis noodzakelijk is, is het bezit van zachte vaardigheden, met name communicatieve vaardigheden, net zo belangrijk. Communicatieve vaardigheden omvatten schriftelijke en mondelinge communicatie, luistervaardigheid, non-verbale communicatie en digitale vaardigheden, die allemaal een cruciale rol spelen in zakelijke communicatie. De toerisme- en horecasector is met name afhankelijk van communicatieve vaardigheden vanwege de focus op interacties tussen werknemers en toeristen. Naarmate bedrijven blijven evolueren in het digitale tijdperk, zijn digitale geletterdheid en digitale communicatieve vaardigheden steeds belangrijker geworden. Het ontwikkelen en aanscherpen van

²Als je het belang van communicatieve vaardigheden verder wilt onderzoeken, ga dan naar module 3 "Digitale sociale vaardigheden"

communicatieve vaardigheden kan de bedrijfsefficiëntie, de werktevredenheid van werknemers en positieve interacties met belanghebbenden verbeteren.

6. Samenwerkende vaardigheden

Inleiding

Collaboratieve vaardigheden verwijzen naar het vermogen om effectief met anderen samen te werken aan een gemeenschappelijk doel. In de huidige dynamische en snelle zakelijke omgeving is het vermogen om samen te werken een cruciale factor voor succes. Het traditionele concept van de individualistische benadering van werk is verschoven en bedrijven zijn nu sterk afhankelijk van samenwerking om zakelijke doelstellingen te bereiken. De behoefte aan samenwerking is met name groot in dienstverlenende sectoren zoals toerisme en horeca, waar teamwerk en klantenservice essentieel zijn voor het creëren van een positieve klantervaring. Samenwerking beperkt zich niet tot het werken binnen teams, maar strekt zich uit tot de samenwerking tussen medewerkers en klanten, die samenwerken om een gemeenschappelijk doel te bereiken. In dit hoofdstuk onderzoeken we het belang van samenwerkingsvaardigheden op de werkplek, de voordelen van effectieve samenwerking en de uitdagingen die kunnen ontstaan tijdens samenwerkingsprocessen. We bespreken ook de rol van technologie bij het verbeteren van samenwerking en bieden praktische strategieën voor het verbeteren van samenwerkingsvaardigheden.

Het belang van samenwerkingsvaardigheden

Samenwerkingsvaardigheden verwijzen naar het vermogen om effectief met anderen samen te werken, duidelijk te communiceren en bij te dragen aan het bereiken van gemeenschappelijke doelen. In de huidige zakelijke omgeving, waar organisaties steeds complexer en dynamischer worden, is samenwerking een kritische succesfactor geworden. Samenwerkingsvaardigheden helpen organisaties om beter te werken, de productiviteit te verbeteren en innovatie te vergroten. Door samen te werken, kunnen werknemers hun diverse vaardigheden, ervaringen en perspectieven benutten om nieuwe ideeën en oplossingen te creëren.

Samenwerkingsvaardigheden verbeteren ook de klanttevredenheid door ervoor te zorgen dat alle medewerkers samenwerken om aan de behoeften van de klant te voldoen.

Collaborative skills

Collaboration Between Employees



Collaboration Between Employees and Customers



Samenwerking tussen werknemers

Samenwerking tussen medewerkers betekent samenwerken als een team om gemeenschappelijke doelen te bereiken. Het vereist effectieve communicatie, vertrouwen en wederzijds respect. Samenwerkingsvaardigheden zijn nodig voor effectief teamwerk, waarbij elk lid zijn unieke vaardigheden en ervaringen inbrengt om bij te dragen aan het succes van het team. Samenwerking tussen werknemers kan de efficiëntie, productiviteit en innovatie verbeteren. Samenwerkingsvaardigheden zijn essentieel voor werknemers in verschillende afdelingen, cross-functionele teams en teams op afstand. Door effectief samen te werken, kunnen medewerkers kennis en vaardigheden delen, uitdagingen overwinnen en innovatieve oplossingen creëren.

Conclusie

Samenwerkingsvaardigheden zijn cruciaal voor succes in de moderne zakelijke omgeving. Ze stellen werknemers in staat effectief samen te werken, de productiviteit te verbeteren en innovatie te stimuleren. Samenwerking tussen medewerkers en klanten is ook essentieel om aan de behoeften van de klant te voldoen en de klanttevredenheid te verbeteren. Het ontwikkelen van samenwerkingsvaardigheden vereist een combinatie van training, oefening en feedback. Door samenwerkingsvaardigheden te ontwikkelen, kunnen organisaties een samenwerkingscultuur creëren die teamwerk, innovatie en klanttevredenheid bevordert.

7. Leesmateriaal

<https://www.umassd.edu/fycm/decision-making/process/>

<https://www.managementstudyguide.com/what-is-decision-making.htm>

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/risk-management/risk-management/>