

TOOL

De critical incidents-methode

Kenmerkende beroepssituaties
geven focus aan een leertraject



Inhoud

Inleiding	3
Wat is het?	4
Wanneer kun je het gebruiken?	6
Hoe werkt het?	7
Vooraf: Bedenken wie uit te nodigen en welke vragen je gaat stellen	8
Kennis maken en start van het gesprek	10
Stap 1: Formuleren van kritische beroepssituaties	11
Stap 2: Categoriseren van situaties	14
Stap 3: Maken van een beoordelingsschaal	15
Terugblik en suggesties	16
Achteraf: bewerking	17
Wat levert dit op?	18
Waar vind ik meer informatie?	19
Tips voor de begeleider	20



Inleiding

Bij het ontwerpen van een leertraject is het altijd de kunst om zicht te krijgen op wat mensen in hun werk nodig hebben aan kennis en vaardigheden om dat werk goed te doen. Dat begint bij het verhelderen van de aard en inhoud van het werk: wat doen beroepsbeoefenaren? Je kunt hiervoor alle taken in kaart brengen, maar dat heeft als nadeel dat dit een enorme lijst oplevert waarbij de essentie uit het oog kan verdwijnen. Niet alle aspecten van het werk zijn immers even cruciaal. En bovendien ook niet altijd te vatten in een feitelijke omschrijving van de werkzaamheden: soms gaat het niet zozeer om wat iemand doet, maar hoe diegene het aanpakt. De critical incidents-methode werkt daarom net even anders en is daarmee een heel effectieve tool om het werk in beeld te brengen – liefst met beroepsbeoefenaren samen.



Wat is het?

De critical incidents-methode is een manier om werksituaties in kaart te brengen die kenmerkend zijn voor een beroep, functie of rol. Je kunt deze methode inzetten om informatie te verzamelen over de situaties die er echt toe doen in een vak, en wat dat betekent voor het gedrag en de bekwaamheden van mensen die dat vak uitoefenen.

Het woord *critical* kan voor verwarring zorgen: het betekent hier 'onderscheidend' of kenmerkend. Het gaat dus niet om situaties die kritiek (critical) zijn in de zin van gevaarlijk of risicovol. De centrale vraag is: wat zijn situaties die kenmerkend zijn? Waarin onderscheidt de uitstekende beroepsbeoefenaar zich van de matige? Waarmee maakt deze verschil? Wanneer moet hij of zij er staan? Wat zijn, met andere woorden, bepalende situaties voor dit vak? In plaats van de soms verwarrende term critical incident gebruiken we ook vaak de term kritische, of kenmerkende, beroepssituatie.



Om een voorbeeld te geven: een aantal samenwerkende instellingen in de ouderenzorg wil de afstemming met het middelbaar beroepsonderwijs verbeteren. Zodat aankomende verzorgenden en verpleegkundigen tijdens hun opleiding optimaal voorbereid worden op de uitdagingen in het vak. Je kunt dan een hele lijst maken van de taken en activiteiten van deze zorgprofessionals, zoals een verpleegkundige diagnose stellen, persoonlijke zorg bieden en het stimuleren van het zelfmanagement van de zorgvrager. Maar de instellingen kozen voor het verzamelen van critical incidents bij de verzorgenden en verpleegkundigen die werkzaam zijn bij de betrokken organisaties. Wat zijn werksituaties waarin deze zorgprofessionals verschil maken? Wat doen zij dan precies? Een voorbeeld van zo'n incident:

Voorbeeld incident

Een weduwe is terminaal. Zij heeft twee uitwonende zoons die zoveel mogelijk bij hun moeder op bezoek gaan. Maar naar de beleving van deze vrouw is zij toch veel alleen. Waar kun je deze mevrouw in tegemoet komen en tegelijkertijd overbelasting van de kinderen voorkomen zodat ze nog mooie momenten samen hebben? Ik (verzorgende) bespreek dit in mijn team. We besluiten om de vrijwillig palliatieve thuiszorg in te schakelen om bij deze vrouw te blijven slapen. Dat geeft rust. De vrouw en haar zoons kunnen bij elkaar zijn zonder dan van alles te moeten.

Wanneer kun je het gebruiken?

Als ontwerper kun je deze methode inzetten om informatie te krijgen over essentiële functie-kenmerken en dit als input gebruiken om (nieuwe) leerinterventies te ontwerpen. Deze kenmerken bestaan uit de werksituaties, het gedrag en de bekwaamheden die cruciaal zijn voor het bereiken van de vereiste resultaten in een bepaalde functie. De critical incidents-methode is bij uitstek geschikt om op een systematische manier impliciete, ongreepbare kennis en ervaring van mensen boven water te krijgen. Denk bijvoorbeeld aan de 'kneepjes van het vak'. Vaak is het lastig te formuleren wat die kneepjes dan precies zijn. Door in te zoomen op de momenten die er dan toe doen en die met elkaar te analyseren, ontwikkel je samen taal voor waar het in bepaald werk precies over gaat. Naast het verkrijgen van inzicht in situaties en bekwaamheden die nodig zijn in een beroep of functie helpt deze werkwijze ook om een gemeenschappelijke visie te creëren op een bepaalde functie.

De critical incidents-methode is een effectieve manier om een taakanalyse te doen voor een te ontwerpen leertraject. Maar de werkvorm kan ook worden ingezet bij:

- opstellen van een functieprofiel;
- inventariseren van belemmerende en bevorderende factoren in het werk (succes- en faalfactoren);
- formuleren van een succesvolle strategie.

Hoe werkt het?

Hieronder beschrijven we de verschillende stappen van een bijeenkomst rond kritische beroepssituaties/critical incidents.

- Vooraf: Bedenken wie uit te nodigen en welke vragen je gaat stellen
- Kennis maken en start van het gesprek
- Stap 1: Formuleren van kritische beroepssituaties
- Stap 2: Categoriseren van situaties
- Stap 3: Maken van een beoordelingsschaal
- Terugblik en suggesties
- Achteraf: bewerking





Vooraf: Bedenken wie uit te nodigen en welke vragen je gaat stellen

Het is van belang goed na te denken over wie je uitnodigt voor de sessie(s). Zijn dat gemengde of juist homogene groepen (bijv. een groep beginnende mensen en een groep zeer ervaren of juist door elkaar)? Nodig je alleen de doelgroep uit of ook nog anderen die hen aan het werk zien, zoals leidinggevenden, klanten of samenwerkingspartners? En hoeveel werkbijeenkomsten denk je nodig te hebben voor een voldoende beeld?

Daarnaast is het in de voorbereiding van een bijeenkomst belangrijk om met de opdrachtgever na te denken over de vraag die centraal staat. Over welke functie of welk thema wil je situaties verzamelen? Tijdens de sessie werk je met een formulier waarop de deelnemers hun situatie kunnen uitwerken aan de hand van een aantal vragen. Bijvoorbeeld: wat is de situatie, wie waren erbij, welk dilemma of vraagstuk speelde een rol, welke afwegingen moest je maken, wat heb je gedaan en wat was het effect? Deze set vragen kun je uitbreiden en je kunt er natuurlijk ook naar hartlust op variëren, afhankelijk van waar je precies naar op zoek bent. Je kunt het formulier ook eerst uitproberen zodat je kunt ontdekken welke vragen het meest behulpzaam zijn voor jouw doel.



Voorbeeld van een
formulier voor het
verzamen van kritische
beroepssituaties bij de
verzorgenden en
verpleegkundigen:

Formulier kenmerkende werksituaties van een zorgprofessional

Naam:

Functie:

Bedrijfsonderdeel:

Organisatie:

*Omcirkel wat van
toepassing is*

Ik ben: Verpleegkundige / Verzorgende
Situatie vond plaats: Intramuraal / Extramuraal
De situatie was: Ineffectief / Effectief

Hoe zag de situatie eruit? Wat gebeurde er?

Wie zijn belangrijke mensen in deze situatie?

Voor welk vraagstuk stond jij of je collega?

Wat deed jij of je collega?

Wat was het effect van jouw gedrag of dat van je collega op de
situatie?





Kennis maken en start van het gesprek

Stel jezelf voor aan de deelnemers en nodig hen uit om zich ook voor te stellen. Leg kort uit dat de bedoeling van het gesprek is om kenmerkende situaties op te sporen. Het gaat dus over de werkp praktijk!

In het voorstelrondje kun je mensen uitnodigen om een recente werksituatie te delen waar ze positief op terugkijken en trots op zijn, en die raakt aan de centrale vraag van de sessie. De ervaring leert dat mensen dan meestal al hele mooie effectieve werksituaties inbrengen die precies een voorbeeld zijn van waar je in de bijeenkomst naar op zoek bent. Mensen snappen dan meteen wat de bedoeling is. Tijdens de bijeenkomsten met de verzorgenden en verpleegkundigen kregen zij bijvoorbeeld de check-in vraag: 'wat was een situatie waar jij trots op terug kijkt omdat je kon doen wat op dat moment nodig was voor het welzijn van de cliënt?'





Stap 1: Formuleren van kritische beroepssituaties

- Schrijf het centrale thema op de flap (bijvoorbeeld: "Wat is de kern van het werk van een zorgprofessional in deze organisatie?"). Licht dat eventueel kort toe.
- Geef deelnemers de opdracht na te denken over een aantal situaties die kenmerkend zijn voor dit werk en waarin ze effectief hebben gehandeld. Het gaat dan om situaties waarin de deelnemer of een collega iets deed dat een positief effect had op een ander (bijvoorbeeld patiënt, klant, opdrachtgever). Vraag ze ook na te denken over een aantal situaties waarin dit juist niet goed lukte. Je bent dus op zoek naar zowel effectieve als ineffectieve voorbeelden van situaties rondom de vraag.
- Let wel: het gaat om situaties die deelnemers **zelf hebben meegemaakt**: situaties waarin zij zelf de handelende persoon waren, of iemand zagen handelen. Dit is van belang omdat je verderop in de sessie de situaties samen gaat analyseren. Dan heb je deze 'eerstehands' kennis nodig.
- Geef een paar minuten de tijd om na te denken over specifieke voorbeelden. Vraag om stilte, zodat iedereen zich goed kan concentreren.
- Vraag de deelnemers de situaties op een formulier te schrijven. Op dit formulier staan vragen om de situatie zo compleet mogelijk te in kaart te brengen. Laat mensen zelf kiezen hoeveel situaties ze willen inbrengen, of bepaal/beperk dat van tevoren door ze een X aantal formulieren te geven. Je kunt deelnemers het invulformulier ook mailen, zodat ze dit ter plekke op hun laptop kunnen invullen. Dat scheelt tijd in de uitwerking na afloop en voorkomt fouten (omdat je niet iemands handschrift hoeft te ontcijferen).
- Neem na drie minuten even de tijd om twee voorbeelden te laten voorlezen. Zo kun je checken of deelnemers op de gewenste manier de situaties beschrijven. Stuur bij waar nodig en toets na deze twee voorbeelden of iedereen snapt wat de gewenste vorm van het beschrijven van de situaties is. Of laat deelnemers de beschreven voorbeelden in het midden van de tafel leggen, zodat anderen ze kunnen pakken, bekijken en lezen.
- Zorg er bij die eerste voorbeelden voor dat er geen uitgebreide discussie ontstaat, maar iedereen daarna weer voor zichzelf situaties bedenkt en opschrijft: elke situatie op een nieuw formulier.
- Loop rond, help deelnemers op gang en stel vragen om tot een zo duidelijk mogelijke beschrijving van de incidenten te komen.





Voorbeeld incident medewerker school

Tijdens een wiskundetoets zie ik een meisje ongelooflijk trillen en haar tranen inhouden. Ik loop naar haar toe en ze begint te huilen. Ze geeft aan dat ze een paniekaanval heeft. Laat ik haar zitten of neem ik haar apart? Ik besluit voor het laatste te gaan en spreek haar buiten het lokaal. De paniekaanvallen komen vaker voor, vertelt ze. Ik vind het belangrijk dat leerlingen zich op hun gemak voelen. Die toets kan ook wel een andere keer gemaakt worden. Bij de volgende toetsen is er weer paniek, ik blijf haar steeds aandacht en vertrouwen geven als ik dat zie gebeuren. Aan het einde van het jaar heeft ze drie wiskundetoetsen gewoon in de klas gemaakt.

Voorbeeld incident medewerker van de Raad voor de Kinderbescherming

In een instantie voor jeugdzorg zijn er grote zorgen over twee pubers die zich al langere tijd onttrekken aan het gezag van hun moeder en hun eigen plan trekken terwijl zij hiervoor nog niet de juiste vaardigheden hebben. Dit uit zich momenteel in ruzies thuis, schoolverzuim en politiecontacten. De medewerker van de instantie is bezorgd dat zij uitvallen op school en zich niet als stabiel jong volwassene kunnen ontwikkelen. Een onderzoek is nodig. De medewerker kiest ervoor om de kinderen ook vanwege leeftijd (17&18) een belangrijke stem in het onderzoek te geven. Ze spreekt uitgebreid met hen over wat zij belangrijk vinden voor hun ontwikkeling. Voor het meisje bleek dat zelfstandig wonen te zijn, voor de jongen het halen van zijn school. De medewerker sluit vooral aan bij hun doelen en zo ontstond bij hen draagvlak voor een regeling. Hoewel de kinderen weinig vertrouwen in moeder hadden (zij is de grip en gezagspositie t.o.v. kinderen verloren) hebben de kinderen nu wel meer begrip voor haar. En moeder stelt zich actiever op naar de kinderen. Langzaam maar zeker herstellen zo de familiebanden.

Voorbeeld incident leidinggevende uit een gemeente

Bij een afdeling in een gemeente dient zich voor een belangrijke functie een jonge en zeer goede kandidaat aan. Deze kandidaat weet dat ook van zichzelf en vraagt, zonder arrogant te zijn, een vast contract. Maar het direct aanbieden van zo'n vast contract is in de gemeente niet volgens de norm. De leidinggevende van de afdeling maakt zich ten opzichte van haar leidinggevende en de HR afdeling hard voor het afwijken van de vaste lijn. En zij slaagt in haar wens en kan de kandidaat een driejarig contract bieden. De jonge kandidaat gaat in op dit voorstel en is inmiddels doorgegroeid naar een mooie positie.



Voorbeeld incident van een cabin attendant

Tijdens de vlucht is sprake van turbulentie. De passagiers moeten op hun stoel blijven zitten met de riem vast. Het signaal daarvoor is al een tijdje geleden aan gegaan. Een passagier drukt op het belletje en vraagt of hij naar het toilet mag. Hij is ziek. Je wil de passagier met hoge nood graag naar het toilet laten gaan, maar dat mag niet. Wat doe je?

Voorbeeld incident van een medewerker Veiligheid & Service van NS

Tijdens een controlerende tussen twee stations zien mijn collega en ik een meisje dat afwijkend gedrag vertoont. Ze is heel zenuwachtig en loopt naar de wc op het moment dat wij eraan komen. We spreken haar aan op het 'balkon' van de trein. Ze heeft geen vervoerbewijs en geen id-kaart bij zich. We voelen aan dat hier iets niet klopt, vertrouwen op ons onderbuikgevoel en vragen door. Het blijkt dat dit meisje al 24 uur vermist is. Uiteindelijk wordt ze door politie opgehaald en naar haar ouders teruggebracht.

Voorbeeld incident medewerker school

Tijdens een buitenlandse reis tref ik op de laatste avond drank aan in een kamer met eigenlijk heel brave jongens. Ik zeg dat ik niet gek ben: "hier met die drank!". Ze geven het meteen af. Ik vind het belangrijk om bepaalde basisregels van school te hanteren. We zijn immers een drankvrije school. Maar verder verbind ik er geen consequenties aan. Het zou veel te vijandig zijn en de sfeer enorm verpesten. Ik wil de jongens laten zien dat ik erop vertrouw dat ze zich goed gedragen. Het resulteert in vier blijde jongens die de volgende dag van de reis heel leuk meedoen. In de maanden daarna maken we er af en toe nog een grapje over.



Stap 2: Categoriseren van situaties

Deel vervolgens de beschreven situaties in in groepen (thema's/categorieën/taakaspecten) zodat er clusters ontstaan van met elkaar samenhangende kritische beroepssituaties.

- Laat één deelnemer een situatie voorlezen.
- Stel aan de groep de vraag; van welk gedrag is dit nu typisch een voorbeeld?
- De groep formuleert een categorie. Schrijf de genoemde categorie op een groot papier, leg het goed zichtbaar op tafel. (Alternatief: hang per categorie een flipovervel aan de muur waar de briefjes met situaties opgeplakt worden.) Het voorgelezen voorbeeld wordt erbij gelegd. De persoon van wie de situatie was, wordt eigenaar van deze categorie. Als je digitaal werkt, kun je een Padlet maken waarop je de categorie op een plakbriefje noteert. In dat geval is het belangrijk dat de deelnemers hun beschreven situaties voorzien van hun naam en een nummer, zodat je de situaties bij een bepaalde categorie makkelijk terug kunt vinden.
- Vraag vervolgens wie ook een situatie heeft opgeschreven die bij deze categorie hoort. Die situatie wordt vervolgens weer hardop voorgelezen, bediscussieerd en toegevoegd aan de categorie.
- Deze procedure (voorlezen, categorie formuleren, incidenten binnen deze categorie verzamelen) herhaalt zich tot alle situaties bij een categorie liggen.
- Als er een voorbeeld wordt voorgelezen dat niet in een categorie past, formuleer je samen een nieuwe categorie. Deze komt op een nieuwe flap (of wordt een nieuw plakbriefje op de Padlet) en ook hiervoor wordt een eigenaar aangewezen.
- Hang alle flappen met categorieën naast elkaar zodat iedereen kan zien welke categorieën er zijn.
- Tot slot volgt een belangrijke toetsvraag: "Als we nu kijken naar de categorieën en voorbeelden die we hebben, zijn er dan nog wezenlijke onderdelen van het werk die ontbreken of onderbelicht zijn?". Als er nog een categorie ontbreekt of te weinig voorbeeldsituaties kent, kun je die nog laten aanvullen.



Stap 3: Maken van een beoordelingsschaal

Bij het kijken naar de situaties in de categorieën kan het interessant zijn om een rangorde te maken van situaties die effectief en minder effectief zijn. Je kunt op die manier als groep gezamenlijk een visie ontwikkelen op wat meer en minder belangrijk is als het gaat om de centrale vraag. Dit kun je doen door per categorie een schaalverdeling te maken en de situaties hierover te verdelen.

- Trek op iedere flap een verticale lijn en zet een 7 puntschaal naast de lijn.
- Benadruk dat de schaal een glijdende schaal is, het gaat om meer/minder effectief gedrag. Onderaan is het minst effectief, bovenaan het meest effectief.
- Iedere eigenaar van een categorie leest de incidenten op zijn of haar flap voor. Stel vervolgens de vraag; 'is dit een voorbeeld van effectief of ineffectief gedrag? En: 'Waar zou je dit incident plaatsen op de schaal?'.
- Ieder incident wordt op de lijn geplakt of geplaatst.
- Als alle incidenten zijn geweest, kijk dan met elkaar of er nog lege plekken zijn op de schaal; wellicht zijn er nog incidenten te bedenken.
- Rangschik voor iedere categorie de verschillende situaties.

meest effectief



minst effectief

Deze derde stap is niet per se noodzakelijk om te zetten als je de critical incidents-methode inzet voor het ontwerpen van leertrajecten. De stap heeft vooral toegevoegde waarde wanneer je het functioneren van mensen wilt beoordelen of voor zelfevaluatie. De situaties kunnen dan behulpzaam zijn om iemands gedrag te (laten) scoren.



Terugblik en suggesties

Kijk samen terug op de opbrengst en het verloop van het gesprek. Nodig iedereen uit feedback te geven.

Behulpzame vragen:

- Zijn we erin geslaagd een concreet beeld te ontwikkelen van de functie die centraal staat?
- Wat heeft het gesprek opgeleverd? Wat hebben mensen van elkaar geleerd over het werk?
- Bedank de deelnemers voor hun medewerking. Maak heldere afspraken over het vervolg en de terugkoppeling.





Achteraf: bewerking

Na de werkbijeenkomsten is het meestal nodig een extra bewerking te maken.

Allereerst moeten alle formulieren digitaal verwerkt worden. Daarna is er vaak een tweede slag nodig: het gebeurt regelmatig dat er best veel categorieën zijn ontstaan en dat dat aantal lastig werkbaar is bij het vormgeven van leerinterventies of trajecten. In dat geval is het nodig om te kijken waar er eventueel overlap is, categorieën samen te voegen en daar een voorstel voor te doen.

Het kan ook gebeuren dat bij nader inzien een kritische situatie niet zo goed past in een categorie. En dat er misschien een betere is.

Dit verder werken op de opbrengst van de bijeenkomst kun je als begeleider samen met één of twee mensen uit de doelgroep doen. Vervolgens is het wel van belang om het resultaat van deze bewerkingsslag nog even voor te leggen aan de groep deelnemers; dit om zeker te weten dat zij zich erin blijven herkennen.



Wat levert dit op?

Bijeenkomsten met kenmerkende beroepssituaties kennen twee soorten opbrengsten: inhoudelijk en relationeel. Inhoudelijk geeft een sessie (of meerdere) een veel beter en vooral concreter zicht op situaties die belangrijk zijn. Na een of twee werkbijeenkomsten weet je:

- Wat zijn (groepen van) kritische situaties in een beroep, functie of rol?
- Welke bekwaamheden zijn nodig of behulpzaam om in die werksituaties goed en effectief te handelen?
- Welke omstandigheden (andere personen, druk, hulpmiddelen, werkcultuur, financiën...) helpen of hinderen daarin?

Een ander inhoudelijk resultaat is dat de gevonden situaties vaak een zeer rijke bron zijn voor het vormgeven en/of invullen van leerinterventies. Ze kunnen dienen als casuïstiek. Daarnaast kunnen ze behulpzaam zijn bij het gesprek dat deelnemers aan een leertraject bijvoorbeeld bij de intake voeren over hun ontwikkeling: "Welk type situaties heb ik al goed onder de knie, en aan welke situaties zou ik verder willen werken?"

Relationeel is de opbrengst van een andere aard. De deelnemers aan zo'n gesprek leren tijdens het gesprek van elkaar. Wat denken anderen over de kern van mijn functie of vak? Welke situaties vinden zij kenmerkend en hoe kijk ik daarnaar? Wat vinden we samen nu de belangrijkste bekwaamheden in ons werk? En reacties als: "Oh, zo kun je die situatie dus ook oplossen!" zijn niet ongebruikelijk. Een zeer vaak voorkomende terugkoppeling na afloop van een werkbijeenkomst is dan ook vaak dat deelnemers zeggen dat ze dit te weinig doen: praten over concrete werksituaties.

Waar vind ik meer informatie?

- [Deen, E., Rondeel, M., in samenwerking met J.W.M. Kessels \(2024\). Opleidingskunde. Leren in het werk, rond het werk, voor het werk. Vakmedianet.](#)
- <http://www.kessels-smit.com/>
- Zemke, R. & Kramlinger, T. (1991). De Critical Incidents Methode. In: Capita Selecta, aflevering 8.



TIPS voor de begeleider

Wees aanmoedigend en open: in eerste instantie zijn alle situaties goed. Het is aan de groep om te bepalen of situaties kritisch/kenmerkend zijn of niet.

Houd het gesprek over de situaties en categorieën (stap 2) strak. Het gevaar bestaat hier dat er allerlei verhalen komen met de strekking "Dat heb ik ook wel eens meegemaakt". Die kunnen waardevol zijn als het leidt tot weer nieuwe situaties, maar kunnen ook kostbare tijd verbruiken.

Juist omdat mensen soms ver in de details duiken in hun uitleg over een situatie of daarmee reacties oproepen bij anderen, is het handig om bij de uitleg van de werkwijze expliciet te benoemen dat je het gesprek zal afbreken wanneer jullie afdwalen.

Blijf bij het bedenken van een categorie voor een ingebrachte situatie zo dicht mogelijk bij de taal van de inbrenger en de andere deelnemers. Het is namelijk van belang dat zij zich herkennen in het profiel dat je samen opstelt. Vermijd algemene competenties zoals helicopterview, flexibel gedrag, aanpassingsvermogen et cetera. Dit zijn containerbegrippen die je op allerlei verschillende functies kunt plakken. Zoek bij het analyseren van situaties samen naar woorden die precies weergeven welk gedrag in die situatie en in die context ertoe doet.

