

Bijlage VMBO-GL en TL
2012

tijdvak 1

Nederlands CSE GL en TL

Tekstboekje

Fouten maken, toegeven of niet?

(1) In de wachtkamer van Het Oogziekenhuis Rotterdam staan twee beeldschermen. Op beide is een oog te zien. De wachtenden in de wachtkamer kijken aandachtig toe: in de operatiekamer worden de ogen van hun familieleden geopereerd. Met deze live-operaties probeert Het Oogziekenhuis in Rotterdam het aantal medische missers terug te dringen. Niet door streng op te treden tegen artsen die fouten maken, maar juist door over fouten niet langer geheimzinnig te doen. “We stimuleren dat artsen en verpleegkundigen al hun fouten en foutjes melden”, vertelt directeur Frans Hiddema. “Sinds we dat doen is het aantal foutmeldingen enorm gestegen. Wekelijks zitten artsen en verpleegkundigen om de tafel om alle fouten door te nemen en ervan te leren. Dat is een ware cultuuromslag.”

(2) Zolang je erover praat en er met zijn allen van leert, mag je in het Rotterdamse ziekenhuis fouten maken. Het lijkt te werken. Begin jaren negentig, toen Hiddema en zijn compagnon Kees Sol directeur werden, stond Het Oogziekenhuis Rotterdam matig aangeschreven. Nu prijkt het bovenaan in landelijke patiënttevredenheidslijstjes. Hiddema: “En het aantal links-rechtsverwisselingen bij oogoperaties is van vijf, zes per jaar gedaald tot nul of één, overigens steeds zonder fatale gevolgen.”

(3) “Fouten maken op de werkvloer is bij de meeste organisaties helaas nog altijd taboe”, zegt psychologe Cathy van Dyck, docente aan de Vrije Universiteit Amsterdam. “Het principe van zulke bedrijven is, dat fouten moeten

worden voorkomen. Maar daardoor wordt er hooguit geleerd van fouten met ernstige gevolgen. Jammer, want vergelijkbare fouten zijn vaak al eerder opgetreden, maar dan zonder grote effecten. En zonder dat ervan geleerd is.”

(4) “Niets werkt zo nadelig als een foutenmijdende cultuur, een cultuur waarin men fouten hard bestraft”, weet Van Dyck, die al zo'n vijftien jaar onderzoek doet naar hoe bedrijven en organisaties met fouten omgaan. “Vlieg je niet de laan uit bij een fout, dan belandt er wel een waarschuwingsbrief op de mat of krijg je een woedende baas over je heen. Het gevolg: mensen melden hun fouten niet en er wordt dus niets van geleerd. Juist in zulke organisaties gaat het vaak uiteindelijk een keer goed mis.” Volgens Van Dyck moet je mensen die hun fouten melden juist belonen in plaats van straffen. Dat zo'n open foutencultuur beter werkt, blijkt volgens haar uit veel onderzoeken.

(5) Computerdeskundige Michiel Vrasdonk (32) is iemand die bij een organisatie werkt die tegenwoordig zo'n open foutencultuur heeft. “Een aantal jaren geleden is de cultuur bij ons duidelijk veranderd toen we een nieuwe directeur kregen”, zegt hij. “Voor die tijd was het belangrijkste dat medewerkers hun afspraken nakwamen”, vertelt Vrasdonk. “Had je een bepaald karwei niet op tijd af, dan was de baas boos. Maar het gevolg was dat medewerkers klussen niet durfden op te pakken, als ze niet zeker wisten dat ze het werk op tijd en zonder problemen konden afronden. Ook aan ingewikkelde opdrachten met

een groot gevaar op fouten, wilde niemand meer zijn vingers branden.”

(6) Vrasdonks nieuwe manager

90 veranderde deze werkwijze: voor hem zijn afspraken richtlijnen. “Medewerkers moeten samen de instelling hebben om een afgesproken karwei op tijd af te hebben, maar als het toch niet
95 gehaald wordt of er gaat iets fout, hoeft dat niet meteen erg te zijn.” Ook bij andere organisaties zag Vrasdonk dat het hele team daar gezamenlijk verantwoordelijk was en samen de
100 gevolgen van een gemaakte fout ging rechtzetten. “Dat werkte zo goed!”

(7) Met fouten kunnen omgaan en op zo’n manier leren hoe je echte ongelukken kunt voorkomen is één

105 ding. Maar het nut van fouten maken gaat volgens psychologen veel verder. Organisaties zouden (ook in ongevaarlijke situaties) hun medewerkers zelfs moeten stimuleren om gewoon dingen te proberen, met het risico van mogelijke fouten. “Daardoor passen organisaties zich beter aan veranderende omstandigheden”, zegt
115 hoogleraar Michael Frese, werkzaam in Singapore. “Om die reden zou het onderwijs in de westerse wereld flink moeten veranderen. In plaats van leren hoe iets moet, zouden scholieren en studenten veel meer moeten leren
120 door domme fouten te maken en te ervaren waarom iets wel of niet werkt”, vindt hij.

(8) De Nederlandse psycholoog Arjan van Dam is het volledig met Frese

125 eens. In zijn pas verschenen boek *De kunst van het falen* haalt hij veel meer onderzoeken aan die hetzelfde lijken te bewijzen. Daar ligt volgens Van Dam de belangrijkste verklaring waarom
130 veel mensen zo bang zijn om fouten te maken: ze willen prestaties verrichten. “Ze willen anderen laten zien wat ze in hun mars hebben. Fouten maken is daarbij verkeerd. Veel tijd nodig
135 hebben omdat je dingen uitprobeert eveneens: voor de buitenwereld lijkt het dan of je minder slim bent, anders had je niet zoveel tijd nodig. De angst om fouten te maken staat uiteindelijk succes in de weg”, concludeert hij in zijn boek. “Als het mensen erom gaat te laten zien wat ze kunnen, zoeken ze in het algemeen geen uitdagingen maar veiligheid. En het belangrijkste:
145 ze willen complimenten scoren, geen kritiek krijgen.”

(9) Overigens werkt een prestatiegerichte, foutenmijdende houding in sommige gevallen wél, geven de
150 psychologen Van Dam en Van Dyck toe. Bij scholieren en studenten die tentamens moeten halen bijvoorbeeld. Vlak voor en tijdens een tentamen heeft een onderzoekende leerhouding geen voordeel en kun je het best puur op de prestatie gericht zijn. Het zou een verklaring kunnen zijn waarom de slimste jongetjes van de klas, na hun
155 opleiding lang niet altijd de meest succesvolle carrières hebben. Hun aanpak werkte wel op school, maar niet in het dagelijkse werklevens.

Naar een artikel van Kees Versluis, Intermediair, 19 november 2009

De kunst van het opgeven

(1) Opgeven, ergens mee stoppen, heeft een slechte naam. Onze doelen bepalen tenslotte wie we zijn en waar we heen gaan, vinden de meeste mensen. Maar de moed hebben om doelen op te geven die buiten je bereik liggen, is net zo belangrijk als het nastreven van de dingen die je graag wilt bereiken, zo zeggen steeds meer wetenschappers.

(2) “Mensen die doorgaan, doorzetters, zijn in onze maatschappij de helden”, zegt psycholoog Sander Koole, onderzoeker aan de Vrije Universiteit Amsterdam. “Maar net zo belangrijk – zo niet belangrijker – is het om toe te geven dat iets niet voor jou is weggelegd. Daardoor voorkom je dat je energie verspilt aan onmogelijke projecten.”

(3) Psycholoog Carsten Wrosch stelt zelfs dat koppigheid slecht kan zijn voor je gezondheid. Zo ontdekte hij dat mensen die het lastig vinden om een moeilijk bereikbaar doel op te geven, een hoger niveau van een bepaald eiwit in hun bloed hadden. Een verhoogde aanwezigheid van dat type eiwit kan wijzen op diabetes, hartkwalen en vroegtijdige ouderdom. Ook ander onderzoek laat zien dat mensen er wel bij varen als ze hun doelen kunnen loslaten.

(4) Het slechte nieuws is echter: loslaten is ontzettend lastig. “Een doel opgeven dat belangrijk voor je is, betekent een belangrijk deel van jezelf opgeven. Dat doe je niet zomaar”, schrijft onderzoeker Charles Carver in een van zijn publicaties. En ook Koole weet uit eigen ervaring dat loslaten 'niet niks' is: “Ik merkte het zelf toen ik vader werd. Ik moest mijn ambities wat

betreft mijn carrière bijstellen. Ik dacht: dat kan ik wel, ik neem met minder genoeg, maar het bleek toch een stuk lastiger dan ik vooraf dacht.”

(5) Volgens Koole kom je in een bepaalde stemming als je je op een doel richt. “Je wordt optimistisch en daardoor een beetje onrealistisch over de kans dat je je doel gaat behalen.” Er is nog iets wat opgeven lastig maakt. Hoe meer je in een bepaald doel hebt geïnvesteerd, hoe meer je het gevoel hebt dat je ermee moet doorgaan, ook al zie je het allang niet meer zitten. En ook het feit dat we de neiging hebben om taken die we niet afmaken beter te onthouden dan dingen die we wel voltooien, maakt het stoppen moeilijk.

(6) Maar hoe weet je of het tijd is om het bijtje erbij neer te gooien? Te vroeg opgeven is ook niet slim, want dan bereik je niets. Het gaat natuurlijk om de twijfelgevallen. Een vraag die je jezelf volgens Koole in de eerste plaats moet stellen, is of de droom die je najaagt wel bij je past. “Een doel moet niet alleen realistisch zijn, het moet ook iets zijn wat je écht zelf wilt en niet iets wat van buiten is opgelegd. Een voorbeeld is dat van iemand die zijn vervolgstudie vooral laat afhangen van wat zijn ouders willen. Uiteindelijk zal hij er ongelukkig en gestrest van worden en kan hij er beter mee stoppen.”

(7) Je moet er verder ook moeite voor doen om te accepteren dat je de energie die je al in een bepaald doel gestopt hebt, nooit meer terugkrijgt. Dat is lastig, maar in sommige gevallen echt nodig. Je kunt alleen voorkomen dat er nog meer vergeefse

energie in het project verdwijnt. Denk niet terug aan eerdere investeringen en maak opnieuw de keuze. Belangrijk is volgens Koole tenslotte dat je een bepaalde rust hebt op het moment dat je beslist of je doorgaat of afhaakt. “Bij mensen die langdurig gestrest zijn, werkt de intuïtie minder goed. Laat je niet meeslepen door het moment, beslis niet als er net iets naars is gebeurd of als het juist heel goed gaat.”

(8) Volgens Carver kun je op twee manieren te werk gaan om een nieuw doel te vinden. De eerste is om een minder ambitieus doel te kiezen, door dus als het ware een stapje terug te doen. Het voordeel hiervan is, dat je wel bezig blijft met het domein dat

belangrijk voor je is, zeggen de onderzoekers. Als je bijvoorbeeld beseft dat je niet de beste atleet van de wereld zult worden, kun je ambiëren om de beste van Nederland te worden.

(9) Maar soms is ook dat niet haalbaar en ben je genoodzaakt je droom helemaal te vergeten. Belangrijk is dan volgens hem dat je je ervan bewust wordt wat je eigenlijk wilt. De volgende stap kan zijn: bedenken hoe je die behoefte op een andere concrete manier kunt vervullen. Iemand die beseft dat er meerdere paden bestaan om zijn eindbestemming te bereiken, zal beter voorbereid zijn om op een ander pad over te stappen als dat nodig is.

Naar een artikel van Marloes Zevenhuizen, Psychologie, februari 2010

U leest nu de krant.

Mensen met Alzheimer
vergeten de normaalste dingen.



Giro
2502

1 op 5 mensen krijgt het. Dan vergeet u bijvoorbeeld dat u een krant aan het lezen bent. Maar het wordt nog vervelender als u de weg kwijtraakt. Helemaal verschrikkelijk is het als u uw eigen kinderen niet meer herkent. Uiteindelijk vergeet u het meest essentiële wat er is. U vergeet te eten en te drinken. Ondanks dat we u heel goed kunnen vertellen wat er gaat gebeuren, hebben we nog steeds geen oplossing. Steun ons in de strijd tegen Alzheimer. Kijk voor meer informatie op alzheimer-nederland.nl

*Naar een advertentie in Trouw,
2 april 2010*

Speurhond gezocht

(1) De explosievenhond die snuffelt aan de auto van Obama, de drugshond die op de grens van Mexico 500 kilo drugs onderschept, de camerahond die in Israël via zijn oortje krijgt toegefluisterd waar de verdachte zich bevindt. Of het nu gaat om het vinden van geld, wapens, explosieven of drugs, de kans is groot dat een (goede) speurhond, waar ook ter wereld actief, uit Nederland komt.

(2) Nederland is de grootste leverancier van speurhonden ter wereld: politiekorpsen, legers en douane in de hele wereld kopen in ons land hun honden in. Hier worden ze gefokt, opgevoed en maandelijks met tientallen tegelijk aan het buitenland verkocht, soms voor 6.000 euro per dier. Waarom zijn juist deze honden uit Nederland zo in trek?

(3) Piet van den Broek (54), heeft een eigen bedrijf, K9 Dogcenter. Van den Broek is hondentrainer. Hij begint pas met het trainen van een hond, nadat die alle medische onderzoeken bij de dierenarts heeft doorstaan. Hij laat tijdens een training de hond ruiken aan de geur van hasj, buskruit of explosieven. Die geur stopt hij in een tennisbal die hij verstopt, waarna hij de hond laat zoeken. “De hond zoekt het balletje, niet de drugs. Zodra hij het balletje gevonden heeft, gaat hij zitten. Een leergierige drugshond kost mij vier maanden trainen. Het trainen van explosievenhonden duurt langer. Die moeten voorzichtiger zijn. Explosievenhonden worden getraind om geen objecten en voorwerpen aan te raken tijdens hun zoekwerk in verband met het gevaar hiervan,” aldus Van den Broek.

(4) Na de val van de Berlijnse muur in 1989 verminderden geleidelijk aan de tegenstellingen tussen Oost- en West-Europa. Door deze politieke veranderingen werd Van den Broeks baan als hoofd van de afdeling speurhonden bij de NAVO steeds minder belangrijk. Hij besloot begin jaren negentig particulier hondentrainer te worden. Al snel kwam de export van zijn bedrijf naar Griekenland, Mexico, Egypte en Amerika op gang. Hij zegt daarover: “Ze wisten in die landen niets van honden en kochten bij Nederlandse handelaren alle rotzooi op. Als er maar een kop en een staart aan zat, dachten ze. Die naïviteit bij buitenlanders is inmiddels verdwenen, maar de vraag naar Nederlandse honden lijkt juist toegenomen.”

(5) Hondenhandelaar Gerald Dashorst is directeur van K9 Midden-Nederland. Hij zegt: “Wij hebben wachtlijsten. Veel honden gaan naar het Amerikaanse leger, maar we leveren ook aan Frankrijk, China, Duitsland, Dubai, Egypte en Colombia. Er vertrekken hier zo’n 400 honden per jaar, naar 33 verschillende landen.” Dashorsts bedrijf is één van de vier grote exporteurs in Nederland. Om aan de vraag te kunnen voldoen, kopen deze ook puppies in bij tussenhandelaren, die ze op hun beurt weer halen uit Oost-Europa. In Nederland zijn voor zijn doel te weinig puppies verkrijgbaar. Heeft Dashorst zijn honden in enkele weken tijd leren omgaan met hun omgeving, dan gaan ze met dertig tegelijk terug naar het buitenland. Daar krijgen ze dan een volwaardige training tot drugshond. (6) Sinds enkele jaren hebben exporteurs als Van den Broek en Dashorst concurrentie gekregen van

kleine Nederlandse kennels. Deze hobbyisten weten steeds beter het internet te vinden om zo hun zelf-
90 gefokte honden aan de buitenlandse kopers te slijten. Een kwalijke ontwikkeling, die verkoop door hobbyisten, vindt Sandra Blonk van S&R Policedogs, een hondentrainer die
95 gespecialiseerd is in het trainen van politiehonden. “Je kunt bij de kwaliteit van deze honden die naar het buitenland gaan, grote vraagtekens zetten.”
100 **(7)** Vanwaar toch al die buitenlandse interesse in Nederlandse honden? Van den Broek: “Nederland kent de hond al eeuwen als huisdier. We zijn hondeliefhebbers, in tegenstelling tot
105 inwoners van veel andere landen, waar honden altijd werden weggestopt.” Hij vermoedt dat Nederlanders daardoor een beter gevoel voor honden hebben ontwikkeld. “Het zit hem in de toon, denk ik. In de VS hoor ik politie-
110 agenten heel droog “good boy” tegen hun hond zeggen. Wij leggen in onze omgang met honden meer emotie in onze stem.”
115 **(8)** Volgens Blonk zijn ook de fokschema’s – welke hond kruis je met welke hond – in Nederland beter ontwikkeld. Omdat honden hier al heel

vroeg gebruikt werden voor het bewaken van het vee, zijn we volgens
120 haar ook eerder dan in andere landen met honden fokken begonnen. Net zoals Nederland ook met paarden en vleeskoeien eerder ging fokken.
125 **(9)** Bovendien leveren fokkerijen in het buitenland niet altijd de beste honden. Van den Broek: “China heeft sinds kort eigen, grootschalige fokstations. De honden krijgen door die grootschaligheid te weinig aandacht. Speurhonden
130 moeten hun werk kunnen doen op plaatsen met veel mensen, zoals op een vol terras of in een druk winkelcentrum. Daarvoor is een langdurige training nodig. De beste speurhonden
135 komen van hondentrainers die wel moeite en tijd in hun opvoeding hebben gestoken.”
140 **(10)** “Ook in ons eigen land wint de speurhond aan populariteit,” zegt Van den Broek, die zijn drugs- en explosievenhonden inzet voor verschillende binnenlandse klussen. “Het aantal aanvragen van bedrijven neemt nog steeds toe. Zo moeten we tegenwoordig de speurhonden ook kluisjes van uitzendwerkers of complete cruiseschepen laten afzoeken op
145 softdrugs.”

Naar een artikel van Freek Schavensanden, NRCNext, 30 oktober 2009

De teksten die voor dit examen gebruikt zijn, zijn bewerkt om ze geschikt te maken voor het examen. Dit is gebeurd met respect voor de opvattingen van de auteur(s). Wie kennis wil nemen van de oorspronkelijke tekst(en), raadplege de vermelde bronnen.

Het College voor Examens is verantwoordelijk voor vorm en inhoud van dit examen.