



Handleiding voor het ontwikkelen van gedragscorrelaties

Gebaseerd op de zes kritische
succesfactoren en hun gedragscorrelaties

Leadership Levers: Building Critical Strengths

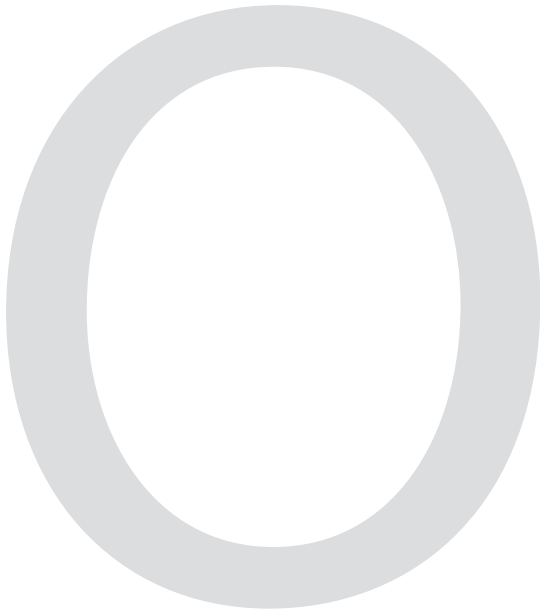
Inhoudsopgave

Onderdeel 1: Inleiding tot non-lineaire ontwikkeling en gedragscorrelaties

Van “goed” naar “buitengewoon” door ‘Multi-Path Development’	A-1
Wat zijn de geselecteerde ontwikkelsuggesties voor gedragscorrelaties?	A-3
Het gebruik van deze handleiding	A-3

Onderdeel 2: De zes kritische succesfactoren en hun gedragscorrelaties

1. Innovatie	A-7
2. Daadkracht	A-15
3. Relaties	A-25
4. Inspiratie	A-33
5. Visie	A-43
6. Expertise	A-51



Onderdeel 1

Inleiding tot non-lineaire ontwikkeling en
gedragscorrelaties

Leadership Levers: Building Critical Strengths

Van “goed” naar “buitengewoon” door middel van ‘Multi-Path Development’

Onderzoek suggereert dat de meeste winst voor professionals en hun organisaties te behalen valt in het verschil tussen een “goed” en een “buitengewoon” professional zijn. Helaas is de manier waarop u dit verschil kunt overbruggen niet duidelijk noch gemakkelijk.

Als iemand bijvoorbeeld te horen kreeg dat hij zijn communicatievaardigheden zou moeten verbeteren, zou hij zich volgens de traditionele, lineaire benadering inschrijven voor een seminar of cursus over communicatie, een aantal boeken lezen over presentatievaardigheden, zichzelf filmen tijdens het houden van speeches, lid worden van een plaatselijke Toastmasters club, zich als vrijwilliger aanmelden om speeches te geven bij een plaatselijke maatschappelijke organisatie of meer presentaties geven op het werk.

Hoewel dergelijke activiteiten bij iemand met ernstige tekortkomingen op het gebied van communicatievaardigheden enig voordelig effect zou opleveren, zouden zij waarschijnlijk geen waarneembaar verschil opleveren bij iemand die reeds goed was in communicatie en zich van goed naar uitstekend wilde verbeteren. Er zijn echter enkele andere benaderingen die de directe, lineaire benadering kunnen aanvullen. Sommige van deze andere methoden zijn mogelijk zelfs efficiënter en effectiever.

Deze handleiding geeft een uitgebreid overzicht van ontwikkeling in de complexe arena van leiderschap. Volgens onderzoek zijn er meerdere paden die kunnen zorgen dat u een excellente professional wordt. Slechts één van deze paden is het traditionele, lineaire pad.

Onderzoek naar de gedragscorrelaties heeft geleid tot een nieuwe, uitdagende manier met veel potentieel om professionals van goed naar buitengewoon te ontwikkelen.

Onderzoek naar gedragscorrelaties

Toen er onderzoek gedaan werd naar de kritische succesfactoren, werd ook iets anders opvallends gevonden: professionals die hoog scoorden op één van de kritische succesfactoren, werden ook gezien als effectief in verschillende gedragscorrelaties. Hoewel de onderzoekers niet aan konden tonen dat het een tot het ander leidt, of het ander het resultaat was van het een, was het statistische verband tussen de kritische succesfactor en de gedragscorrelaties consistent.

In iedere casus in deze handleiding zijn er een aantal gedragscorrelaties weergegeven die op een statistisch significant niveau verbonden zijn met de kritische succesfactor. Het is van belang om deze verbanden te begrijpen, omdat deze verbanden meerdere paden openen om effectiviteit in de succesfactor te verhogen.

Waarom zijn deze verbanden aanwezig?

Normaliter, als dingen nauw verwant zijn, komt dit door een relatie van oorzaak en effect of door een gemeenschappelijke oorzaak. Zo gaan lawines en nieuwe sneeuwval hand in hand; hetzelfde geldt voor zonlicht en het smelten van ijs; er is een sterke correlatie tussen het tjrpen van krekels en de temperatuur; en er bestaat ook verband tussen afwijkend gedrag van dieren en aardbevingen. In sommige gevallen is het verband tussen oorzaak en gevolg duidelijk zichtbaar. In andere gevallen zijn er weliswaar bepaalde aanwijzingen, maar kunnen we niet met zekerheid zeggen wat het verband is. Hetzelfde geldt voor de gedragscorrelaties: soms is het verband relatief duidelijk zichtbaar, en soms ligt het minder voor de hand.

Niemand (ook de auteurs niet) weet zeker waarom er verband bestaat tussen kritische succesfactoren en gedragscorrelaties. Hoewel we aanwijzingen hebben, weten we niet waarom deze twee met elkaar verbonden zijn. Ze zijn het gewoon! Kennelijk zijn deze verbanden onder te verdelen in twee groeperingen: perceptuele verbanden en substantiële verbanden.

Perceptuele verbanden

Het zit nu eenmaal in onze aard: wij hebben voortdurend veronderstellingen over elkaar. Wanneer we iemand met verwilderd, ongewassen haar en in armoedige kleding een winkelwagen zien voortduwen, hebben we waarschijnlijk bepaalde veronderstellingen over zijn gedrag en wereldbeeld. En over iemand die modieus gekleed gaat en in een dure auto rijdt, hebben we weer andere veronderstellingen. Terecht of niet, de meeste mensen trekken overhaaste conclusies.

Later in deze handleiding laten wij u zien dat professionals die krachtig en overtuigend communiceren worden gezien als mensen met een hoge mate van expertise. Betekent dit dat iemand die goed communiceert gelijk een hoge mate van expertise bezit? Wij denken van niet, maar voor het merendeel van onze populatie zijn deze gedragingen en de attributies die hieraan worden ontleend met elkaar verbonden.

Substantiële verbanden

Een andere manier om kritische succesfactoren en gedragscorrelaties te groeperen is substantiëler; het houdt in dat verbetering in één indirect tot een verbetering van het ander leidt. Neem bijvoorbeeld het concept crosstraining in de sport. Met lange-afstandsfietsen kan een hardloper zijn of haar capaciteiten op het gebied van aerobics en de kracht in zijn of haar benen verhogen. Een verbetering in deze onderdelen zou enorm goed van pas komen wanneer de hardloper een langere afstand of een betere tijd zou willen lopen.

Laten wij kijken naar het verband tussen Daadkracht en de gedragscorrelatie Voorziet problemen. Dit is één voorbeeld van het crosstraining-effect: wanneer mensen vorderingen maken in het een, gaan zij gewoonlijk ook vooruit in het ander. Als een professional problemen voorziet, kan dit bijvoorbeeld leiden tot het stellen van meer realistische en haalbare doelen, wat op zijn beurt weer als gevolg heeft dat de doelstellingen van de organisatie worden behaald. Veel van dit soort verbanden kunnen gevonden worden tussen de kritische succesfactoren en hun specifieke gedragscorrelaties.

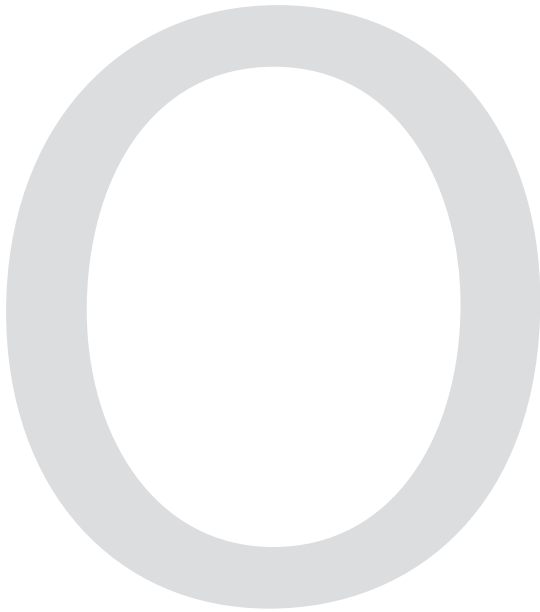
Wat zijn de aanbevelingen voor ontwikkeling van gedragscorrelaties?

Er zijn een ontelbaar aantal ontwikkelsuggesties, maar wanneer professionals uit tien of twintig opties moeten kiezen komt de volgende vraag naar voren: “Welke ontwikkelsuggestie heeft de meeste impact?” Wij hebben per kritische succesfactor drie ontwikkelsuggesties gegeven. Er zijn specifieke acties die iemand kan ondernemen om de specifieke gedragscorrelatie te verbeteren. Empirisch onderzoek heeft aangetoond dat deze aanbevelingen het meeste invloed hebben op het gedrag.

Het gebruik van deze handleiding?

Om deze handleiding te gebruiken, zoekt u naar de kritische succesfactor die u hebt geselecteerd als ontwikkeldoel. Bekijk de gedragscorrelaties die samenhangen met de kritische succesfactor. Er wordt een korte uitleg gegeven voor iedere gedragscorrelatie waarin de invloed op de kritische succesfactor wordt uitgelicht. Selecteer, nadat u de informatie bij iedere gedragscorrelatie hebt gelezen, één of twee van deze gedragscorrelaties die overeen komen met uw situatie en interesses.

Lees hierna de drie ontwikkelsuggesties voor de door u gekozen gedragscorrelatie en kies er hier één of twee waarvoor u interesse en passie heeft. Wellicht heeft u na het lezen van deze suggesties zelf nog ideeën voor acties die u kunt ondernemen. Voel uzelf vrij om deze ideeën in uw situatie in te passen. Als u vragen hebt over de geschiktheid van een ontwikkelactiviteit die u zelf hebt bedacht, bespreek deze dan met anderen om hun gedachten te weten te komen. Er zijn verschillende manieren om te verbeteren, maar probeer goed na te denken over de drie ontwikkelsuggesties. Onderzoek heeft aangetoond dat deze activiteiten de grootste invloed hebben, zo lang zij bij uw situatie passen.



Onderdeel 2

De zes kritische succesfactoren en hun gedragscorrelaties

Leadership Levers: Building Critical Strengths

1

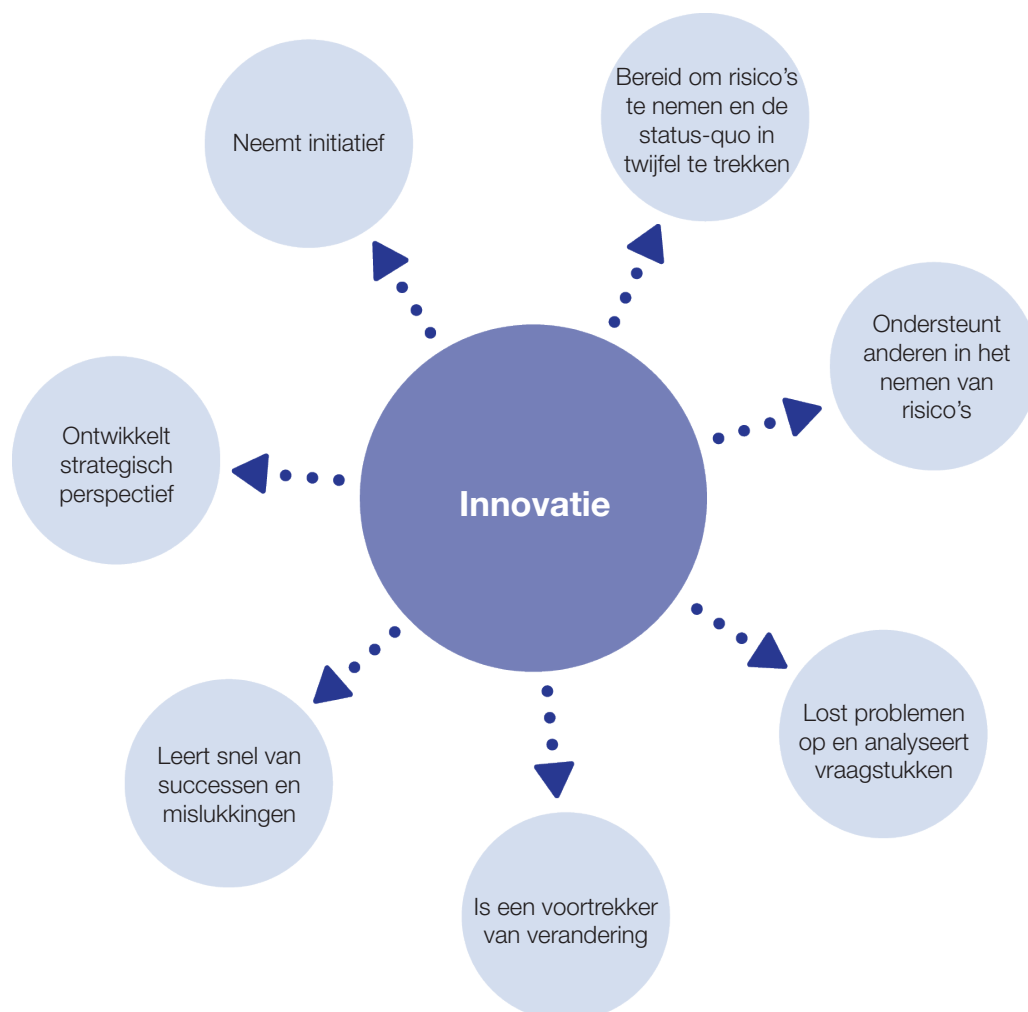
Innovatie

GEDRAGINGEN DIE DEZE **KRITISCHE SUCCESFACTOR DEFINIËREN**

- Anderen motiveren om nieuwe en creatieve benaderingen te bedenken om problemen op te lossen.
- Werkt aan nieuwe ideeën en verbeteringen in plaats van deze te ontmoedigen.
- Stelt de huidige manier van werken ter discussie en vindt nieuwe en betere manieren om de taak uit te voeren.
- Is voortrekker van vernieuwing en verandering op alle gebieden van de organisatie.
- Ondersteunt de behoefte om constant te veranderen en verbeteren.
-
-

Gedragscorrelaties

- A. Bereid om risico's te nemen en de status-quo in twijfel te trekken
- B. Ondersteunt anderen in het nemen van risico's
- C. Lost problemen op en analyseert vraagstukken
- D. Is een voortrekker van verandering
- E. Leert snel van successen en mislukkingen
- F. Ontwikkelt strategisch perspectief
- G. Neemt initiatief



A. Bereid om risico's te nemen en de status-quo in twijfel te trekken

Veel professionals hebben de behoefte om te innoveren, maar durven hierbij geen risico's te nemen. Zij zijn zich niet bewust van de tegenstelling in deze positie. Innovatie omvat van nature risico. Zo zijn ieder jaar bijvoorbeeld slechts een aantal van alle consumentengoederen die worden uitgebracht in staat om te overleven. Hieronder vallen ook lanceringen van de grootste en meest effectieve marketingorganisaties. Innovators worden beloond op het ene spectaculaire succes dat zij uit hun vele pogingen behalen.

- **Liever een incidentele fout dan inactiviteit.** Beoordeel je eigen gevoelens dat je altijd gelijk moet hebben versus het besef dat onderzoek uitwijst dat goede managers maar in ongeveer 65% van de gevallen gelijk hebben. Alle belangrijke CEO's kunnen meerdere fouten aanwijzen die ze hebben gemaakt in hun carrière. We weten allemaal dat de beste slagmensen in honkbal ook hun eigen aandeel hebben in strike-outs. Wees objectief, welk percentage van de tijd verwacht je dat je gelijk hebt?
 - **Calculeer risico's en beloningen in.** Als je een belangrijke beslissing overweegt, kan je dan leven met de uitkomst als je in dat geval fout zit? Wegen de opbrengsten van gelijk hebben op tegen het risico van ongelijk hebben? Is deze risico/beloningen ratio genoeg om mee door te gaan? De meeste fusies falen. De meeste nieuwe producten hebben geen succes. Niet ieder nieuw ontdekt medicijn wordt een goed verkocht product. Niet iedere bron die is aangeboord levert olie. Maar in elk geval, de opbrengsten maken het waard om een risico te nemen. De kern is dat het nemen van een risico vereist dat een team of individu de moed heeft en bereid is om eventuele kritiek te weerstaan die kan komen van anderen.
 - **Bedenk noodscenario's.** Neem tijd en moeite om een doordacht plan in elkaar te zetten waarvan een deel een analyse is over wat er fout zou kunnen gaan. Doe je best om risico's te nemen waar je volledig achter staat. Het is gênant wanneer er iets gebeurt dat nog niet eerder was voorgekomen bij anderen. Het is veel beter om te beginnen met een project waarvan je weet dat er technische uitdagingen zijn die onoverkomelijk kunnen blijken. Het doordacht hebben van de uitdagingen geeft je een beter afweging over of het verstandig is om een risico te nemen.
-

B. Ondersteunt anderen in het nemen van risico's

Innovatie en risico gaan hand in hand, zowel voor uzelf als voor de mensen waarmee u samenwerkt. Echte innovators erkennen de grote risico's van innovatie. Professionals die willen innoveren maar tegelijk mensen straffen die falen, zullen ook geen innovatie in hun organisatie zien. Aan de andere kant zullen professionals die mensen ondersteunen wanneer zij risico's nemen hoge verwachtingen kunnen stellen en mensen aanmoedigen om hun best te doen, door hen te steunen wanneer projecten niet succesvol blijken te zijn.

- **Verbind individuele functies aan organisatie doelen.** Neem de tijd om mensen te helpen begrijpen hoe hun werk bijdraagt aan een bredere bedrijfsstrategie en welke link hun werk heeft met de strategie. Op deze manier kunnen ze zien hoe hun werk impact heeft op de onderste lagen. Mensen zijn sneller geneigd een risico te nemen wanneer zij weten dat dit een significant positieve invloed heeft.
 - **Leer zowel van successen als mislukkingen.** Creëer een omgeving die mensen aanmoedigt te leren van hun hun ervaringen. Wanneer mensen risico's nemen en we slagen er niet in om iemand te vragen wat er mis ging en hoe dat in de toekomst vermeden kan worden, dan wordt er niet van geleerd. Help mensen om te realiseren dat sommige risico's niet succesvol zullen zijn, maar dat het leermoment van cruciaal belang is. Het uiten van harde, negatieve oordelen zorgt ervoor dat mensen risico in de toekomst vermijden.
 - **Geef eerlijke en behulpzame feedback.** De meeste van ons hebben iemand wel eens een slechte beslissing zien maken, maar hier niets van gezegd. Eén manier om anderen te ondersteunen in het nemen van risico's is het geven van eerlijke en openhartige feedback op een behulpzame manier. Geef snel feedback, en probeer dit in een dialoog te doen in plaats van een preek te geven. Het niet geven van feedback kan er voor zorgen dat anderen zo doorgaan, terwijl zij een hele andere richting uit zouden moeten gaan. De meeste mensen zijn sneller geneigd een risico te nemen wanneer zij weten dat anderen hen steunen en eventuele problemen snel laten merken.
-

C. Lost problemen op en analyseert vraagstukken

Sommige professionals staan meteen klaar om over nieuwe technologie te horen en deze toe te passen. Zij zijn steeds op zoek naar nieuwe ideeën, gezichtspunten, research en technologie. Deze voortdurende honger naar vernieuwend denken is een belangrijke factor bij het aanmoedigen van innovatie.

- **Definieer het probleem helder.** Begin met het opschrijven van een heldere definitie van het probleem dat je wilt oplossen. Het is verleidelijk om deze stap over te slaan en te zeggen: “Iedereen begrijpt wat we proberen op te lossen”. Deze simpele stap is een sterk begin en zal leiden tot meer succes. Je kan er vrijwel zeker van zijn dat er binnen een groep verschillende definities van een probleem zullen bestaan. Hameren op een heldere definitie zal enorm helpen bij het komen tot een goede oplossing.
- **Verzamel relevante data.** Verzamel alle data die je kunt vinden. Dompel jezelf en het team onder in de data die beschikbaar is en bepaal welke informatie nog ontbreekt. Identificeer verbanden tussen gedetailleerde data trends en de grotere verbanden. Diegenen die over analytische vaardigheden beschikken kunnen focussen tot in detail en kunnen dit ook toepassen op de grotere trends en richtingen. Combineer een micro en macro focus.
- **Zorg voor drie haalbare alternatieven.** Neem je tijd om tenminste drie haalbare oplossingen voor een probleem te identificeren, het liefst allemaal verschillend. Kies na het creëren van deze alternatieven de beste oplossing (of combinatie van oplossingen) die zorgt voor de beste uitkomst.

D. Is een voortrekker van verandering

Hoewel de meeste mensen innovatie willen, hebben zij een hekel aan verandering. Mensen die verandering leren aanvaarden scheppen een cultuur in hun werkgroep die innovatie aanmoedigt. Wij vermoeden dat er bij meer innovatie een situatie wordt gecreëerd waarop het Zweedse gezegde ‘de eetlust komt met het eten’ van toepassing is. De ontdekking van nieuwe, betere manieren om dingen te doen maakt het werk des te plezieriger, productiever en zinvoller.

- **Begin met verandering.** Volgens een principe vanuit de natuurkunde is een lichaam in rust geneigd om in rust te blijven. Er moet iets gebeuren om verandering plaats te laten vinden. Dat kan een externe factor zijn zoals een nieuwe concurrent of nieuwe technologie. Bij leiderschap gaat het erom iedereen in jouw team aan te moedigen om verandering door te voeren voordat je daar toe gedwongen wordt door een externe factor. Vraag teamleden waar verandering nodig is en hoe dat het beste kan worden aangepakt.
- **Benadruk de voordelen van het bereiken van de bestemming.** Verandering is moeilijk en vaak ligt de keuze tussen iets doen of niets doen. Probeer manieren te vinden om op persoonlijk vlak energie te krijgen van uitdagende doelen. Focus op hoe de dingen zullen zijn als de veranderingen zijn doorgevoerd. Zoek naar beloningen die samenhangen met verandering.

- **Verbind de initiatieven tot verandering aan belangrijke strategische doelen.** Kijk verder dan alleen vandaag en neem een lange termijn visie aan op hoe de veranderingen de strategische doelen van de organisatie beïnvloeden. Als een initiatief tot verandering niet direct verbonden kan worden aan de strategie dan is de moeite die gepaard gaat met verandering hobbyisme en zal het de organisatie weinig voordeel brengen.
-

E. Leert snel van successen en mislukkingen

Sommige mensen denken van tijd tot tijd na over wat er in hun omgeving zoal gaande is en leren daarvan. Anderen zijn zich kennelijk totaal onbewust van wat er om hen heen gebeurt. Het vermogen om van zowel successen als mislukkingen te leren is een indicatie van toekomstig succes of mislukking als professional. De beste professionals leren snel. Waar nodig sturen zij snel bij. Als het duidelijk is dat iets niet werkt wachten zij niet lang alvorens hun koers aan te passen.

- **Vraag iedereen om feedback.** Wees ontvankelijk en sta open voor feedback van kennissen en verre collega's, niet alleen van je directe collega. Vaak wordt de beste feedback gegeven door je collega's, maar die moeten meestal gevraagd worden voor zij openhartige feedback geven.
- **Houd terugblikssessies.** Oefen om terugblikssessies te doen aan het einde van een project. Leg het team vragen voor zoals: Wat wilden we dat er ging gebeuren? Wat is er gebeurd? Wat veroorzaakte dit verschil?
- **Versterk de feedback met specifieke vragen.** Ontwikkel de gewoonte om anderen te vragen naar hun eerlijke feedback. De meeste van ons hebben wel eens een middelmatige presentatie bijgewoond, maar als we de presentator spreken zeggen we vaak "goed gedaan". Maar als deze had gevraagd wat we goed vonden en wat voor verbeterpunten we hebben, dan zouden we enkele constructieve ideeën hebben gegeven om de volgende presentatie beter te maken.

F. Ontwikkelt strategisch perspectief

Mensen met weinig strategisch perspectief hebben er gewoonlijk moeite mee verband te leggen tussen hun werk en de strategische doelstellingen van de organisatie. Deze mensen kiezen vaak innovatie-inspanningen die weinig of niets te maken hebben met de strategische doelstellingen van de organisatie. Iemand met strategisch perspectief kan veel beter begrijpen aan welke innovatie-inspanningen de organisatie echt iets heeft.

- **Kijk omhoog, vooruit en naar buiten.** De kern van strategisch denken kan worden samengevat in een populair motto uit het begin van 1800: “Kijk omhoog en niet naar beneden; kijk vooruit en niet achterom; kijk naar buiten en niet naar binnen”. De vaardigheid (niet bedoeld als een strategisch corporate theorie) om naar toekomstige mogelijkheden te kijken en niet alleen naar de huidige realiteit, de bereidheid om naar de eigen industrie te kijken, de concurrerende omgeving en de technologie buiten je eigen industrie, geeft het “naar buiten kijken en niet naar binnen” aan. Dit zijn kernpunten van strategisch perspectief.
- **Leer over strategie.** Zoals in zoveel disciplines helpt het om vertrouwd en bekend te zijn met de vaktaal die wordt gesproken in een bepaald vakgebied. Er is een begrensd aantal begrippen dat de discussie omtrent strategie ondersteunt. Als iemand praat over “waarde-onttrekking” om uit te leggen waarom een succesvol bedrijf verzwakt is, hangt jouw betrokkenheid in het gesprek af van het begrip van het onderwerp waar het gesprek over gaat. Het werk van Ram Charan, C.K. Prahalad, Gary Hamel, Michael Porter en Todd Zenger zijn aan te bevelen om hiermee te beginnen.
- **Wees de informant.** Help het team met het begrijpen van belangrijke informatie over wat er gebeurt buiten jouw organisatie met betrekking tot klanten, concurrenten en wereldwijde leveranciers. Help hen om trends te ontdekken en brainstorm over hoe jouw organisatie omgaat met de altijd veranderende externe omgeving.

G. Neemt initiatief

Mensen met initiatief hebben de moed om nieuwe uitdagingen op zich te nemen. Sommige mensen willen innovatief zijn, maar wachten de kans af om hun innovatie te laten zien. Mensen met initiatief zijn voortdurend op zoek naar kansen om innovatief te zijn.

- **Verhoog je persoonlijke inzet.** Daag jezelf uit om een stapje harder te gaan en meer te proberen, stop extra tijd en moeite in je werk. Wat zou het opleveren als jouw team op een veel hoger niveau zou functioneren? Welke stappen zou je moeten nemen om daar te komen? Kies er één en maak een plan om het uit te voeren.
- **Overtref verwachtingen.** Alleen je werk goed uitvoeren is niet hetzelfde als initiatief nemen. Kijk uit naar kansen die verder gaan dan wat van je wordt verwacht en voorkom dat bepaalde zaken tussen je eigen team en andere teams verloren dreigen te gaan. Pak het probleem aan en los het op. Hoe kun je in kwaliteit en kwantiteit overtreffen wat in het verleden is bereikt?
- **Begin met iets nieuws.** Sommige managers denken dat hun werk voornamelijk bestaat uit het in de lucht houden van alle ballen. Leiderschap is de mogelijkheid om “een nieuwe bal te identificeren en deze hoog te houden”. Noteer de dingen in het werk die alleen vanwege jou plaatsvinden. Welke andere nieuwe processen, nieuwe producten, of nieuwe markten kunnen worden ontwikkeld als jij de leiding zou nemen?

2

Daadkracht

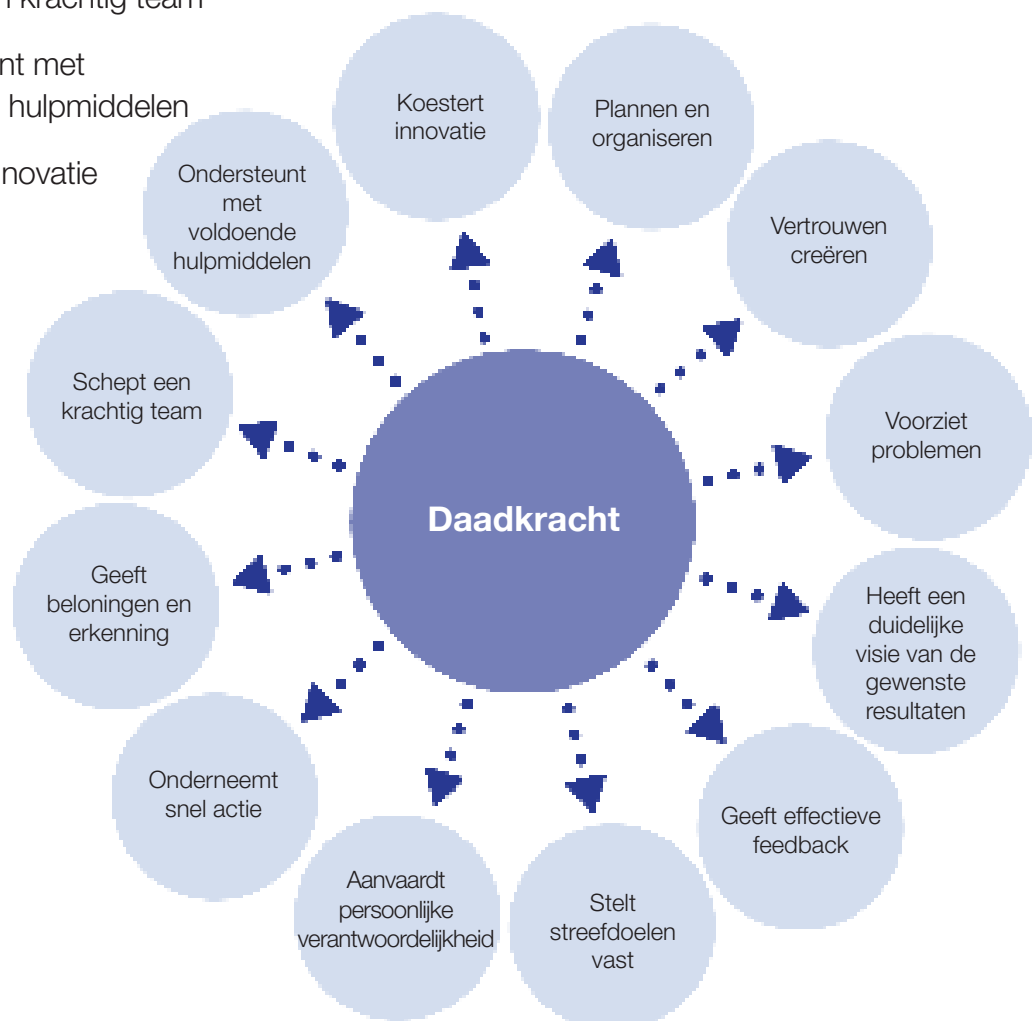
GEDRAGINGEN DIE DEZE **KRITISCHE SUCCESFACTOR DEFINIËREN**

- Gebruikt alle beschikbare middelen om het werk af te krijgen.
- Zorgt dat het werk af is binnen de afgesproken tijd.
- Volgt alle opdrachten en projecten op tot deze af zijn.
- Zorgt voor betrokkenheid onder teamleden om ambitieuze doelen te behalen.
- Neemt vrijwillig uitdagende taken op zich en neemt persoonlijke verantwoordelijkheid voor de uitkomsten.

-
-
-

Gedragscorrelaties

- A. Plannen en organiseren
- B. Vertrouwen creëren
- C. Voorziet problemen
- D. Heeft een duidelijke visie van de gewenste resultaten
- E. Geeft effectieve feedback
- F. Stelt streefdoelen vast
- G. Aanvaardt persoonlijke verantwoordelijkheid
- H. Onderneemt snel actie
- I. Geeft beloningen en erkenning
- J. Schept een krachtig team
- K. Ondersteunt met voldoende hulpmiddelen
- L. Koestert innovatie



A. Plannen en organiseren

Professionals moeten wel effectief zijn op het gebied van planning en organisatie om resultaten te kunnen realiseren. De eerste stap naar uitmuntende resultaten is een goed doordacht plan. Sommige mensen zijn zo ongeduldig om aan een nieuw project te beginnen dat zij onvoldoende tijd en moeite besteden aan het formuleren van een realistisch plan. Goede vaardigheden op het gebied van planning en organiseren zijn van kritiek belang voor het realiseren van resultaten.

- **Verbind plannen om prioriteiten te bewaken.** Zoek naar mogelijkheden om uw kennis en expertise te delen met andere groepen. Groepen werken vaker samen met mensen waarvan zij vinden dat ze een goed oordeel hebben bij het nemen van beslissingen en die bereid zijn om de redenen achter beslissingen toe te lichten.
 - **Let op alle hoofdzaken.** Maak een plan waarin belangrijke vragen staan van: Wie, Waar, Wat, Wanneer, Hoe en Hoeveel het gaat kosten? Alhoewel niet elk detail kan worden behandeld, zitten de moeilijkheden vaak in de details.
 - **Ga creatief te werk.** Als je eenmaal een plan hebt gemaakt, zoek dan naar creatieve en innovatieve manieren om dat plan uit te voeren. Creativiteit kan een project tot leven brengen en zorgen voor meer motivatie.
-

B. Vertrouwen creëren

Mensen moeten een redelijke mate van vertrouwen hebben in de integriteit van hun collega's om zich voldoende betrokken te voelen bij het realiseren van resultaten. Professionals die hun collega's en/of medewerkers ertoe dwingen resultaten te leveren realiseren nooit dezelfde betrokkenheid of prestaties als professionals die hun teams op harmonieuze manier tot resultaten inspireren. Vertrouwen is onontbeerlijk wanneer u wilt dat anderen samenwerken om dezelfde resultaten te realiseren.

- **Bouw positieve relaties op.** Bouw positieve relaties op met anderen in de organisatie. We zijn veel meer geneigd diegenen te vertrouwen die we leuk vinden. Neem zelf het initiatief voor gesprekken en vergaderingen. Kijk uit naar de mening van anderen met betrekking tot belangrijke onderwerpen. Blijft in contact met hun problemen en interesses. Geef juiste en complete informatie door aan collega's. Transparantie zorgt voor vertrouwen.
- **Kom verplichtingen na.** Zorg ervoor dat je je verplichtingen aan anderen nakomt. Vaak, maar met goede bedoelingen, stemmen mensen in om iets te doen maar vergeten dan de daarbij behorende verplichting. Vertrouwen komt voort uit betrouwbaar zijn.
- **Accepteer schuld en geef complimenten door.** Vermijd de schuld te geven aan anderen als er iets fout gaat. Accepteer je persoonlijke verantwoordelijkheid als er een probleem is in de groep, ook wanneer jij niet de persoon bent die de fout heeft gemaakt. Echter, geef je team bij succes alle lof en aanbeveling.

C. Voorziet problemen

Bedrijven moeten vooruitdenken: “Wat zal de concurrent doen als wij onze prijzen wijzigen?” “Wat zullen onze klanten ervan zeggen als wij dit onderdeel voortaan van plastic maken in plaats van metaal?” Het is de taak van een professional om vooruit te denken. De bereidheid om vooruit te denken gaat hand in hand met het nastreven van resultaten.

- **Zoek naar patronen.** Iemand kijkt naar een vijver en ziet twee waterlelies. De volgende dag zijn dat er vier. Hij maakt zich geen zorgen, maar iemand anders beseft zich dat de waterlelies zich elke dag verdubbelen en dat binnenkort alle vissen in de vijver dood zullen gaan omdat er geen zuurstof meer is. Leer om nieuwe problemen te herkennen en ontdek trends daarin. Houd jezelf op de hoogte door regelmatig te lezen en te luisteren naar anderen die deze trends bijhouden.
- **Neem het initiatief om vroegtijdig te veranderen.** Let op waar verandering nodig is. Het is makkelijk om dingen te laten gaan en we kunnen niet alles veranderen, maar de mogelijkheid om noodzakelijke veranderingen te identificeren is een onmisbare vaardigheid om effectief op problemen te anticiperen.
- **Bewaak de voortgang.** Bewaak je voortgang en check regelmatig welke mijlpalen zijn bereikt. Als je druk bent is het niet gemakkelijk om de tijd bij te houden en de verwachte einddatum. Een goede manier om te anticiperen op problemen is om de voortgang te bewaken; de taken die gedaan moeten worden en de deadlines die moeten worden gehaald.

D. Heeft een duidelijke visie van de gewenste resultaten

Zeer resultaatgericht zijn, maar geen duidelijke visie hebben van het gewenste eindproduct is te vergelijken met het leggen van een puzzel met een blinddoek om. Sommige mensen begrijpen de tactische aspecten van hun werk, maar begrijpen het totaalbeeld niet van wat er wordt verwacht. Uiteraard moeten professionals hun visie aan de hele groep communiceren, maar om te beginnen moet men zelf de discipline hebben om een duidelijk beeld te vormen van het beoogde resultaat.

- **Help om streefdoelen op te stellen.** Leiderschap maakt visies tot de realiteit. Ontwikkel het vermogen om mensen te stimuleren om voor doelen te gaan waarvan ze eerst dachten dat ze niet mogelijk waren. Samenwerken met anderen om een visie te accepteren en je eraan te committeren helpt om deze visie bij te stellen en te verfijnen.
- **Creëer een te verbeelden visie.** De beste visies zijn helder en gedetailleerd. Een visie kan soms best vaag zijn. Hoe zou een reclameman uw visie verbeelden? Bestaat er een voorbeeld of metafoor die het zou verlevendigen? Als er eenmaal een visie bestaat, begin deze dan te vertalen in uitdagende en betekenisvolle doelen die begrepen worden door elk individu en die gelinkt kan worden aan ieders baan.

- **Verbind visie aan individuele werkzaamheden.** Maak een verbinding tussen ieders huidige realiteit. Verbind alle stukjes aan elkaar. Help mensen te begrijpen wat de verbinding is tussen hun eigen werk, de organisatie doelen en doelstellingen en de strategische richting van de organisatie. Help een zichtlijn te creëren tussen de toekomstige visie en huidig werk van mensen.
-

E. Geef effectieve feedback

Enquêtes, gehouden onder frontline medewerkers in verschillende organisaties, hebben uitgewezen dat een gebrek aan informatie over hun prestaties het grootste struikelblok vormt op weg naar hoge prestaties door deze medewerkers. Zij voelen zich alsof zij blind varen. Niemand vertelt hen over hun vorderingen. Komen zij aan de verwachtingen tegemoet? Is het hoofdbestuur tevreden over de groep?

- **Verwelkom feedback.** Plan coaching mogelijkheden in met medewerkers waarin je je ideeën en suggesties kan aanleveren over de manier waarop ze hun werk uitvoeren. Een groot deel hiervan moet bestaan uit het op een positieve manier versterken van hetgeen ze goed doen. Als je mogelijkheden ziet tot verbetering, vertel dat dan aan de medewerkers. Geef met hun instemming specifieke informatie over hoe ze het doen en hoe dit beter kan.
 - **Verbind het werk van de individu aan de belangrijke doelen van de organisatie.** Help mensen te begrijpen hoe hun werk samenhangt met de grotere doelen. Als mensen het grotere plaatje zien, dan begrijpen ze welke impact hun werk heeft op de organisatie.
 - **Wees een rolmodel voor het ontvangen en geven van feedback.** Vraag om feedback van je medewerkers en/of collega's. Dit zet de toon voor feedback als standaardgedrag in elke relatie binnen de organisatie en niet als iets wat moet worden vermeden. Zorg voor een warme, open manier om op feedback te reageren. Wees er zeker van dat dit wordt begrepen. Doe je best om er naar te handelen en informeer de persoon welke stappen je hebt ondernomen op basis van of als resultaat van de ontvangen feedback die je hebt gekregen.
-

F. Stelt streefdoelen vast

Als kinderen een deadline krijgen om hun kamer op te ruimen, leggen zij meer de nadruk op resultaten (bijv.: ik wil mijn kamer schoonmaken zodat ik met mijn vriendjes kan gaan spelen). De meeste mensen stellen voor zichzelf een zeer redelijke doelstelling vast, die zij absoluut zeker kunnen realiseren. Wanneer u anderen helpt bij het vaststellen van streefdoelen, kan dit de presentaties aanzienlijk verbeteren. Bovendien maakt dit hun werk gewoonlijk interessanter en motiverender.

- **Stel streefdoelen.** Effectieve professionals vragen hun teamleden om de lat hoger te leggen. Toen de Amerikaanse president John F. Kennedy bekend maakte om een man veilig op de maan te laten landen binnen het komende decennium, wist iedereen dat dit een moeilijk maar haalbaar doel was. De technologie bestond nog niet. Het was anders dan de ruimtevaart tot dan toe had gedaan. Maar het was een uitdaging. Er schuilt veel kracht in een uitdagend doel. Het brengt mensen samen en zorgt voor hard werk en creativiteit, iets wat anders niet zou zijn ontstaan. Effectieve professionals kennen de kracht die schuilt achter streefdoelen wanneer deze op de juiste manier zijn geïntroduceerd en ondersteund.
 - **Handel snel.** Een kenmerk van streefdoelen is de uitdaging om dingen snel gedaan te krijgen dat eerder veel meer tijd in beslag nam. Voorbeelden hiervan kunnen in iedere organisatie gevonden worden. Het kan betekenen dat de tijd verminderd moet worden om een hypotheekaanvraag te behandelen, van een week naar dagen, of de tijd die nodig is om metalen delen uit te zagen en te verkorten. Dingen versnellen heeft vaak grote voordelen. Neem persoonlijk het initiatief om snel te handelen wanneer je een mogelijkheid ziet. Anderen er toe aanzetten om snel te handelen bij een kans daartoe zal je communicatievaardigheden en overtuigingskracht verbeteren.
 - **Voer nauwgezet uit en controleer nauwgezet.** Rond je taken af en wees er zeker van dat anderen hun verplichtingen opvolgen. Te vaak worden er afspraken gemaakt maar doet niemand de follow up en verzekert men de voltooiing.
-

G. Aanvaardt persoonlijke verantwoordelijkheid

Mensen die resultaten proberen te realiseren maar geen persoonlijk aansprakelijkheidsgevoel hebben, geven waarschijnlijk anderen de schuld als zij projecten niet op tijd af krijgen of als de kwaliteit ervan slecht is. Door de persoonlijke aansprakelijkheid te aanvaarden voor de resultaten, stellen professionals zich ook psychologisch gesproken aansprakelijk voor het succes of het falen van een project.

- **Voltooi je werk op tijd en informeer anderen dat je klaar bent.** De beste manier om een hoog niveau van persoonlijke verantwoordelijkheid te laten zien, is door het behalen van resultaten. Ga snel aan het werk, doe mee, en begin te presteren. Het is van belang om je werk goed te doen maar het is niet genoeg. Het is ook belangrijk om anderen te informeren over je voortgang. Als iets niet op tijd kan worden gedaan dan is het essentieel dat anderen, die hier hinder door ondervinden, ervan op de hoogte worden gesteld. Uiteraard laat je ze weten wat je er aan doet om weer terug op schema te komen.
- **Steek anderen aan met je enthousiasme.** Zorg voor een hoog niveau van enthousiasme en energie voor een project dat je gaat doen. Als mensen geen enthousiasme laten zien voor een project dan gaan anderen hun betrokkenheid en bereidheid om verantwoordelijk te zijn in twijfel trekken.

- **Verleg je grenzen.** Blijf je focus houden op de verplichtingen die je moet bereiken i.p.v. de barrières die je misschien gaat tegenkomen. Monitor je eigen vooruitgang ten opzichte van het doel en houdt anderen op de hoogte van je vooruitgang.

H. Onderneemt snel actie

Snelheid geeft personen en organisaties een aanzienlijk concurrentievoordeel. Door snel te werken houdt u zichzelf en de organisatie in topconditie. Bovendien komt snel werken (tot op zekere hoogte) de kosteneffectiviteit vaak ten goede. Snelheid kan de bureaucratie doorbreken.

- **Reageer snel, maar alleen als je goed hebt gericht.** De zin, “Klaar, Vuur, Richten” beschrijft iemand die snel kan reageren maar niet duidelijk is over de strategie en richting van de organisatie. Diegenen die snel handelen moeten duidelijk zijn over wat ze gaan doen en waarom.
- **Wees voortdurend bezig om het proces te verbeteren.** Duidelijkheid zorgt meestal voor verbetering in het proces. Maar, laat je snelheid excellent werk niet beïnvloeden. Soms kan snel handelen leiden tot ongeschikt werk.
- **Denk na over de grote veranderingen in het proces, niet alleen kleine stapjes.** Een goede manier om snel te handelen is om te kijken naar innovatieve manieren om processen sneller en meer efficiënt te maken.

I. Geeft beloningen en erkenning

Een belangrijk deel van het nastreven van resultaten - vooral resultaten die door anderen worden geproduceerd - is mensen te laten weten dat zij op prijs worden gesteld. Anderen geregeld erkennen is een waardevolle gerelateerde gedraging. Erkenning geeft mensen een gevoel van respect en beloning voor hun inspanningen.

- **Geef eerlijke, specifieke lof.** Onafhankelijk van de hoeveelheid status of succes die iemand heeft, verdient iedereen eerlijke, specifieke lof voor zijn of haar moeite en prestaties. Een effectieve professional zoekt naar mogelijkheden om deze lof te geven in het openbaar en privé. Daarmee erken je niet alleen wat is gebeurd in het verleden, maar je zorgt ook voor prikkels voor stevige inspanningen om vooruit te komen.
- **Gebruik verschillende methoden om uitstekende prestaties te herkennen.** Zoek naar variatie in je manieren om waardering te geven. Erkenning geven in stafvergaderingen werkt sterk door. Handgeschreven notities worden gewaardeerd en vaak bewaard door de ontvanger. Tastbare beloningen worden gewaardeerd, maar hun symbolische waarde is veel groter dan de geldelijke waarde.

- **Beloon grote inspanning, ongeacht de uitkomsten.** Individuen en groepen stoppen vaak veel moeite in projecten die uiteindelijk niet succesvol zullen zijn. Overweeg of het waardevol is om de grote inspanning te waarderen en belonen, ook als het project geen succes was. De reden waarom het niet gelukt is lag misschien buiten de groep en professionals willen dat groepen werken aan uitdagende maar tevens ook risicovolle projecten. Denk na over mogelijkheden om extra moeite te belonen ook als het eindelijke resultaat niet hetgeen was waar op werd gehoopt.
-

J. Schept een krachtig team

Een groep mensen die allemaal onafhankelijk aan hetzelfde project werken is iets heel anders dan een krachtig team. Bij veel projecten zit het verschil tussen succes en falen in de mate waarin een groep als team samenwerkt.

- **Los problemen in het team op.** Los elk conflict binnen het team op. Als er conflicten zijn, dan hebben deze een negatieve invloed op de prestaties van een team. Energie die gebruikt kan worden om taken te volbrengen, worden dan gebruikt voor politiek, roddelen en de andere partij zwart maken.
 - **Denk na over de details.** Vind manieren om ervoor te zorgen dat het fijn is om deel uit te maken van jouw team. Vier successen regelmatig. In high- performance teams is alles belangrijk, en vaak maken de kleine dingen het verschil. Loop over de werkvloer en let op mensen die lachen. Dat is een lakmoesproef over hoe mensen zich voelen op de werkvloer.
 - **Veronderstel goede motieven en bedoelingen.** Vertrouw je groepsleden. Laat zien dat je vertrouwen in ze hebt door altijd het beste te denken over hun motieven.
-

K. Ondersteunt met voldoende hulpmiddelen

Eén vereiste voor het leveren van goede resultaten is teams de hulpmiddelen en ondersteuning verschaffen die zij nodig hebben om effectief te zijn. Professionals raken te vaak zozeer afgeleid door hun eigen motiverende speeches dat zij vergeten ervoor te zorgen dat hun mensen de juiste hulpmiddelen, voldoende financiële ondersteuning en genoeg personeel hebben om hun werk te doen.

- **Bespreek met elkaar wat adequate hulpmiddelen zijn.** Kijk uit naar mogelijkheden om de noden van je teamleden beter te begrijpen zodat de bronnen beter verdeeld kunnen worden.
- **Delegeer beslissingen.** Delegeer beslissingen zodat teamleden toegang hebben tot de bronnen die ze nodig hebben.
- **Wees innovatief.** Vind innovatieve manieren om efficiënter gebruik te maken van de beschikbare bronnen.

L. Koestert innovatie

Innovatie is een probleemoplossingsproces waarbij het erom gaat 'out of the box' te denken. Bovendien vereist optimale probleemoplossing een nieuwe benadering. Het is dus vrij gemakkelijk te verklaren waarom iemand die goed is in innovatie ook wordt gezien als goed in het oplossen van problemen, want innovatie is een fundamenteel en onmisbaar onderdeel van het oplossen van problemen.

- **Beantwoord de “zodat” vraag.** Verandering werkt het beste wanneer je antwoord kunt geven op “zodat” vragen: “We willen een vernieuwende manier vinden om een probleem op te lossen “zodat” we X efficiënter gaan uitvoeren, “zodat” dit invloed heeft op en ons strategisch doel steunt”. Duidelijk zijn over de strategie en missie van de organisatie helpt mensen om vernieuwende oplossingen te vinden voor problemen die er echt toe doen.
- **Stel uitdagende vragen.** De meeste vernieuwende ideeën dagen bestaande praktijken, processen en benaderingen uit. Wees bereid om moeilijke vragen te stellen die de status quo uitdagen. Maak gebruik van de hulp van andere teamleden om na te denken over nieuwe manieren om bepaalde dingen te bereiken.
- **Creëer een innovatieve omgeving.** Stel je voor dat je een nieuwkomer bent in de groep. Welke producten, processen en procedures zou een nieuwkomer willen zien veranderen? Benoem de voordelen die veranderingen zouden creëren. Dit ondersteunt bij de noodzaak tot vernieuwing. Wees daarna bereid om een voorvechter te worden van nieuwe projecten en programma's. Leg deze voor aan anderen op een manier die steun en betrokkenheid stimuleert.

3

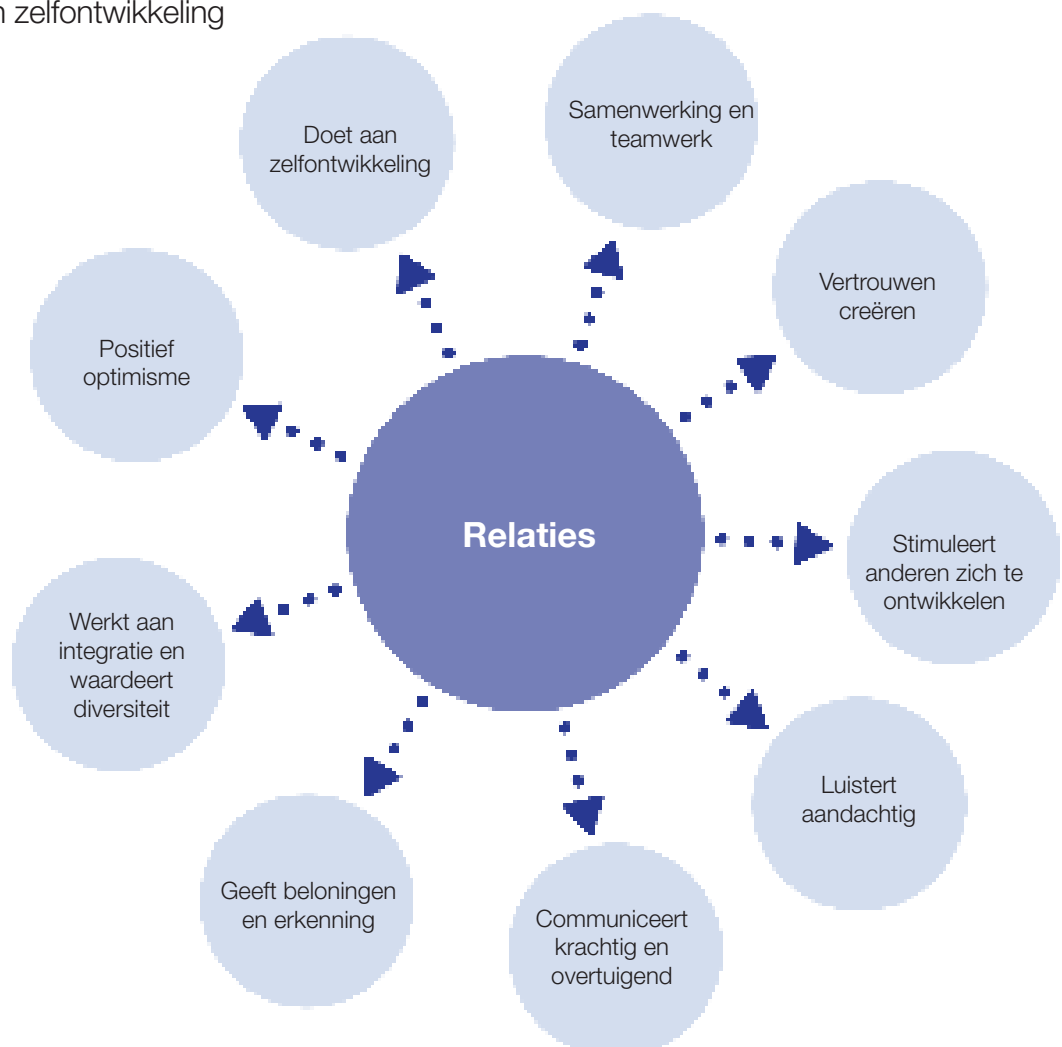
Relaties

GEDRAGINGEN DIE DEZE **KRITISCHE SUCCESFACTOR DEFINIËREN**

- Wordt vertrouwd door anderen en zorgt voor een klimaat van vertrouwen onder teamleden.
- Vindt de balans tussen productiviteit en empathie voor anderen.
- Is bekend met en benoemt de specifieke zorgen en problemen van teamleden.
- Is bereid om tijd te steken in de ontwikkeling van anderen.
- Stimuleert teamwerk door middel van het laten verdwijnen van barrières tussen groepen en afdelingen.
-
-
-

Gedragscorrelaties

- A. Samenwerking en teamwerk
- B. Vertrouwen creëren
- C. Stimuleert anderen zich te ontwikkelen
- D. Luistert aandachtig
- E. Communiceert krachtig en overtuigend
- F. Geeft beloningen en erkenning
- G. Werkt aan integratie en waardeert diversiteit
- H. Positief optimisme
- I. Doet aan zelfontwikkeling



A. Samenwerking en teamwerk

Een positief teamklimaat geeft mensen meer enthousiasme over hun werk. Als u ooit in een groep hebt gewerkt waarin sprake was van allerlei conflicten en verschillen van mening, was dit waarschijnlijk een bijzonder oncomfortabele ervaring, waarin u erop rekende dat uw manager tussenbeide zou komen. Wellicht hebt u in diezelfde situatie gezien hoe moeilijk het is om alle interpersoonlijke conflicten het hoofd te bieden. In een hechte werkgroep handelen de teamleden zelf vrijwillig de meeste problemen af. Over het algemeen bezitten zij de vaardigheden om hun eigen problemen op te lossen.

- **Deel je kennis.** Zoek naar mogelijkheden om je kennis en expertise te delen met andere groepen. Groepen zijn eerder geneigd om samen te werken met mensen waarvan ze denken dat die een goed beoordelingsvermogen hebben en die bereid zijn om de redenen achter hun beslissingen te verklaren.
 - **Zorg voor netwerk mogelijkheden.** Neem het initiatief tot bijeenkomsten met collega's. Vraag anderen om te presenteren op jouw vergaderingen. Ontwikkel en behoud effectieve werkrelaties met anderen buiten jouw directe team. Neem het initiatief tot discussies met collega's over manieren hoe jullie teams beter zouden kunnen samenwerken. Het hebben van een positieve relatie is erg belangrijk voor de samenwerking tussen groepen.
 - **Verwijder obstakels.** Wees behulpzaam om manieren te vinden waarop jouw team actie kan ondernemen om andere teams te helpen. Vraag aan je teamleden om manieren te benoemen waardoor werkrelaties onopvallender worden in de organisatie. Vier successen van andere afdelingen.
-

B. Vertrouwen creëren

Vertrouwen is de fundering waarop alle relaties berusten. Als het vertrouwen verloren gaat, vallen relaties al snel uit elkaar. Wanneer vertrouwen wordt geschonden, is het vrijwel onmogelijk om de voormalige relatie te herstellen. Bij het vertrouwen dat anderen in u hebben staat persoonlijke integriteit centraal.

- **Bouw positieve relaties op.** Bouw positieve relaties op met anderen in de organisatie. We zijn veel meer geneigd diegenen te vertrouwen die we leuk vinden. Neem zelf het initiatief voor gesprekken en vergaderingen. Kijk uit naar de mening van anderen met betrekking tot belangrijke onderwerpen. Blijf in contact met hun problemen en interesses. Geef juiste en complete informatie door aan collega's. Transparantie zorgt voor vertrouwen.
- **Kom verplichtingen na.** Zorg ervoor dat je je verplichtingen aan anderen nakomt. Vaak, maar met goede bedoelingen, stemmen mensen in om iets te doen maar vergeten dan de daarbij behorende verplichting. Vertrouwen komt voort uit betrouwbaar zijn.
- **Accepteer schuld en geef complimenten door.** Vermijd de schuld te geven aan anderen als iets fout gaat. Accepteer je persoonlijke verantwoordelijkheid als er een probleem is in de groep, ook wanneer jij niet de persoon bent die de fout heeft gemaakt. Echter, geef je team alle lof en aanbeveling.

C. Stimuleert anderen zich te ontwikkelen

Weinig dingen dragen sterker bij aan het creëren van positieve relaties tussen mensen dan iemand anders helpen bij het ontwikkelen van een nieuwe vaardigheid of talent. Verder kan een professional een permanente relatie scheppen met een ondergeschikte door oprechte interesse te tonen in zijn/haar carrière. Bijna iedere professional kan zich een baas herinneren die hem/haar indertijd 'onder zijn vleugels heeft genomen', heeft gecoacht en openlijk bij zijn / haar carrièreontwikkeling heeft geholpen.

- **Zorg ervoor dat elk teamlid een persoonlijk ontwikkelplan heeft.** Werk met elk teamlid samen om een persoonlijk ontwikkelplan te maken. Het ontwikkelplan kan bijvoorbeeld ondersteuning bieden bij het behalen van een hoger niveau van technische / professionele expertise. Veel doelen worden bereikt doordat professionals de moed hebben om aan anderen dingen te vragen en te laten doen die ze anders nooit overwogen hadden. Evalueer geregeld de vooruitgang die elk teamlid maakt op zijn of haar persoonlijke ontwikkelplan.
- **Heb zicht op hun veranderende ambities in het werk.** Vind een manier om zicht te krijgen op de loopbaankansen en interesses van de individuen in jouw team. Probeer te begrijpen wat er gebeurt in hun persoonlijke leven en de uitdagingen en mogelijkheden waar ze mee te maken hebben. Plan regelmatige coachinggesprekken in met betrekking tot de carrièrevoortgang van de medewerkers.

- **Ondersteun ontwikkel activiteiten.** Zorg voor mogelijkheden van geschikte cursussen en programma's die bijdragen aan de ontwikkeling van belangrijke vaardigheden van medewerkers.
-

D. Luistert aandachtig

Eén manier om populair te zijn op feestjes is blijk geven van interesse in andere mensen, goede vragen stellen en vervolgens aandachtig luisteren. Luisteren, en anderen laten weten dat u aandachtig luistert, is een krachtige manier om een relatie op te bouwen. Het is een manier om blijk te geven van respect en interesse.

- **Wees een goede luisteraar.** Als iemand het initiatief neemt tot een gesprek, haal dan alle dingen weg die je kunnen afleiden zoals papieren, telefoons, laptops of beeldschermen. Laat door middel van je gezichtsuitdrukking aan de spreker blijken dat je hem of haar volgt. Vat de belangrijkste punten samen met uw idee over de gevoelens die de spreker heeft over de onderwerpen. Vraag hem of haar te bevestigen dat hij de boodschap heeft begrepen.
 - **Geef zelf het juiste voorbeeld hoe je feedback ontvangt.** Als je naar iemand luistert zal je vaak feedback krijgen. Als anderen feedback geven, voorkom dan dat je een defensieve houding aanneemt maar vraag om verduidelijking van de feedback. Bedankt de spreker altijd voor de feedback.
 - **Neem de tijd om te luisteren.** Wees bereid om de tijd te nemen om de behoeften en zorgen van anderen te begrijpen. Het is moeilijk om goed te luisteren als je onder tijdsdruk staat, een deadline hebt, of over vijf minuten naar je andere afspraak moet. Als je niet genoeg tijd hebt voor een gesprek, plan dan een andere afspraak in.
-

E. Communiceert krachtig en overtuigend

Wanneer mensen problemen ervaren met relaties, geven zij hiervoor wellicht het meest de schuld aan slechte communicatie. Mensen niet op de hoogte houden van belangrijke gebeurtenissen heeft een negatieve invloed op relaties. Relaties worden beter wanneer professionals de tijd nemen om mensen uit te leggen wat hun rol is en hoe zij waarde kunnen toevoegen aan de organisatie.

- **Maak je presentaties memorabel met behulp van verhalen.** Gebruik verhalen, plaatsen of gelijkenissen om elk punt dat je wilt maken te versterken. Deze verhalen zullen worden onthouden wanneer de abstracte feiten al lang zijn vergeten.

- **Leef je in in je publiek.** Begin met jezelf af te vragen, “Wat zou ik willen weten of leren als ik in het publiek zou zitten?” “Wat zijn hun aandachtspunten?” Zorg er voor om deze aandachtspunten te bespreken.
 - **Organiseer helderheid.** Creëer een simpele structuur voor elke belangrijke communicatie. Die begint met het beschrijven van de huidige situatie, dan het uitleggen van het huidige probleem, issue of complicatie, dan alternatieve routes van actie. Rond af met een conclusie met jouw aanbevelingen en de redenen daarvoor.
-

F. Geeft beloningen en erkenning

Praktisch alle mensen willen erkend en gewaardeerd worden. Het is bijzonder nuttig wanneer professionals kansen herkennen om hun medewerkers positieve bekrachtiging te geven en hiervoor dan even tijd maken. Een dergelijk eenvoudig gebaar kan allerlei positieve resultaten hebben. De productiviteit gaat vooruit omdat mensen gedragingen herhalen die worden bekrachtigd.

- **Geef eerlijke, specifieke lof.** Onafhankelijk van de hoeveelheid status of succes die iemand heeft, verdient iedereen eerlijke, specifieke lof voor zijn of haar moeite en prestaties. Een effectieve professional zoekt naar mogelijkheden om deze lof te geven in het openbaar en privé. Daarmee erken je niet alleen wat is gebeurd in het verleden, maar je zorgt ook voor prikkels voor stevige inspanningen om vooruit te komen.
- **Gebruik verschillende methoden om uitstekende prestaties te herkennen.** Zoek naar variatie in je manieren om waardering te geven. Erkenning geven in stafvergaderingen werkt sterk door. Handgeschreven notities worden gewaardeerd en vaak bewaard door de ontvanger. Tastbare beloningen worden gewaardeerd, maar hun symbolische waarde is veel groter dan de geldelijke waarde.
- **Beloon grote inspanning, ongeacht de uitkomsten.** Individuen en groepen stoppen vaak veel moeite in projecten die uiteindelijk niet succesvol zullen zijn. Overweeg of het waardevol is om de grote inspanning te waarderen en belonen, ook als het project geen succes was. De reden waarom het niet gelukt is lag misschien buiten de groep en professionals willen dat groepen werken aan uitdagende maar tevens ook risicovolle projecten. Denk na over mogelijkheden om extra moeite te belonen, ook als het uiteindelijke resultaat niet hetgeen was waar op werd gehoopt.

G. Werkt aan integratie en waardeert diversiteit

De meeste mensen zijn effectiever in het ontwikkelen van gezonde relaties met mensen waarmee zij veel gemeen hebben (bijv. geslacht, leeftijd, ras, religie of politieke overtuiging) dan met mensen die duidelijk anders zijn. Dit is niet per sé een kwestie van vooroordeel, maar eerder van een gebrek aan gemeenschappelijke grond om een relatie op te baseren. Het feit dat dit vaak niet op discriminatie neerkomt, wil niet zeggen dat anderen zich welkom voelen. Inclusie vereist dat professionals andere gezichtspunten en mensen die uit andere achtergronden afkomstig zijn respecteren en verwelkomen. Dergelijke professionals kunnen relaties aangaan met mensen die anders zijn dan hen, en zorgen er zodoende voor dat iedereen zich welkom voelt.

- **Betrek anderen die anders denken dan jij.** Begin discussies over belangrijke bedrijfsonderwerpen met mensen die een andere mening hebben dan jij. Zoek uit waar deze verschillen vandaan komen, en ook de veronderstellingen die zij hebben en vaak niet kunnen onderbouwen.
- **Zorg voor diversiteit in jouw team.** Zoek opzettelijk naar individuen in jouw groep met een verschillende achtergrond en ervaring dan de rest. Moedig mensen aan om meningen te verkondigen die anders zijn dan die van de meerderheid. Nodig gasten uit om kennis te maken met jouw team en die nieuwe ideeën en tegenovergestelde standpunten zullen aandragen.
- **Zorg voor integratie.** Bepaal in een één op één coaching discussie of mensen zich deel voelen van de werkgroep. Mensen aannemen met verschillende achtergronden en ervaringen is nog maar het begin van het creëren van een veelomvattend team.

H. Positief optimisme

Optimisme en pessimisme zijn als de twee polen van een magneet. De ene pool trekt objecten aan, en de andere stoot ze af. Optimisme trekt anderen aan. Het schept positieve relaties, want het geeft hoop en is gewoonlijk warm. Optimistische mensen zijn eerder geneigd tot contact met anderen dan tot introvert gedrag.

- **Sta niet te lang stil bij fouten.** Ga met fouten van teamleden om als een tijdelijke terugval waarvan ze snel kunnen herstellen. Vermijd elke verwijzing dat één fout de carrièrekansen van een teamlid voorgoed zal frustreren.

- **Benadruk het positieve.** Start de vergaderingen met een opsomming van successen en positief nieuws. Neem de tijd om dat te vieren. Bediscussieer daarna de problemen en uitdagingen waar jullie gezamenlijk voor staan. Mensen nemen meestal aan dat het eerste wat op de agenda staat, het belangrijkste is voor de professional. Vergaderingen zijn niet de plek om mensen verwijten te maken voor dingen die fout zijn gegaan. Gebruik vergaderingen voor het vinden van oplossingen, niet voor het vinden van zondebokken.
 - **Benadruk lange termijn doelen.** Neem een lange termijn focus voor strategische doelen, team doelstellingen en individuele prestaties. Het is gemakkelijk om korte termijn problemen te doorstaan wanneer we het beoogde toekomstplaatje in beeld hebben.
-

I. Doet aan zelfontwikkeling

Een professional die niet open staat voor feedback van anderen en niet bereid is om naar manieren te zoeken om zich te verbeteren, zal altijd moeilijkheden hebben met het opbouwen van positieve relaties. Het is nu eenmaal een feit dat niemand zijn/haar impact op anderen (zowel positief als negatief) volledig begrijpt. Een professional die open staat voor feedback heeft echter de kans om het effect van zijn/haar gedrag op anderen te begrijpen. Wanneer dit eenmaal het geval is, dan is de bereidheid om gedragingen die een negatief effect hebben op anderen te veranderen of te verbeteren onontbeerlijk voor positieve relaties met anderen.

- **Ga op zoek naar uitdagende opdrachten.** Probeer uitdagende opdrachten te krijgen van je baas. De beste manier om je vaardigheden te verbeteren is door in een situatie te raken waar je nieuwe vaardigheden moet leren, waar je huidige vaardigheden niet meer toereikend zijn en waar je de mogelijkheid hebt om fouten te maken.
- **Vraag om feedback.** Ons onderzoek laat zien dat professionals die anderen feedback geven hogere cijfers krijgen van hun collega's, maar degenen die vragen om feedback van de mensen om zich heen krijgen nog hogere cijfers. Buiten dat, je kunt handelen naar de feedback die je krijgt om je leiderschapskwaliteiten verder te verbeteren. Het kan je helpen om uitdagende doelen vast te stellen die je vaardigheden verder uitbreiden. Vervolgens vraag je anderen weer om feedback over je vooruitgang.
- **Herken je sterke punten.** Verbeter deze punten door het oefenen van gedragscorrelaties. Zoek naar mogelijkheden om deze sterke punten vaker te gebruiken in je dagelijks werk. De meest effectieve professionals worden altijd gedefinieerd door de sterke punten die ze bezitten.

4

Inspiratie

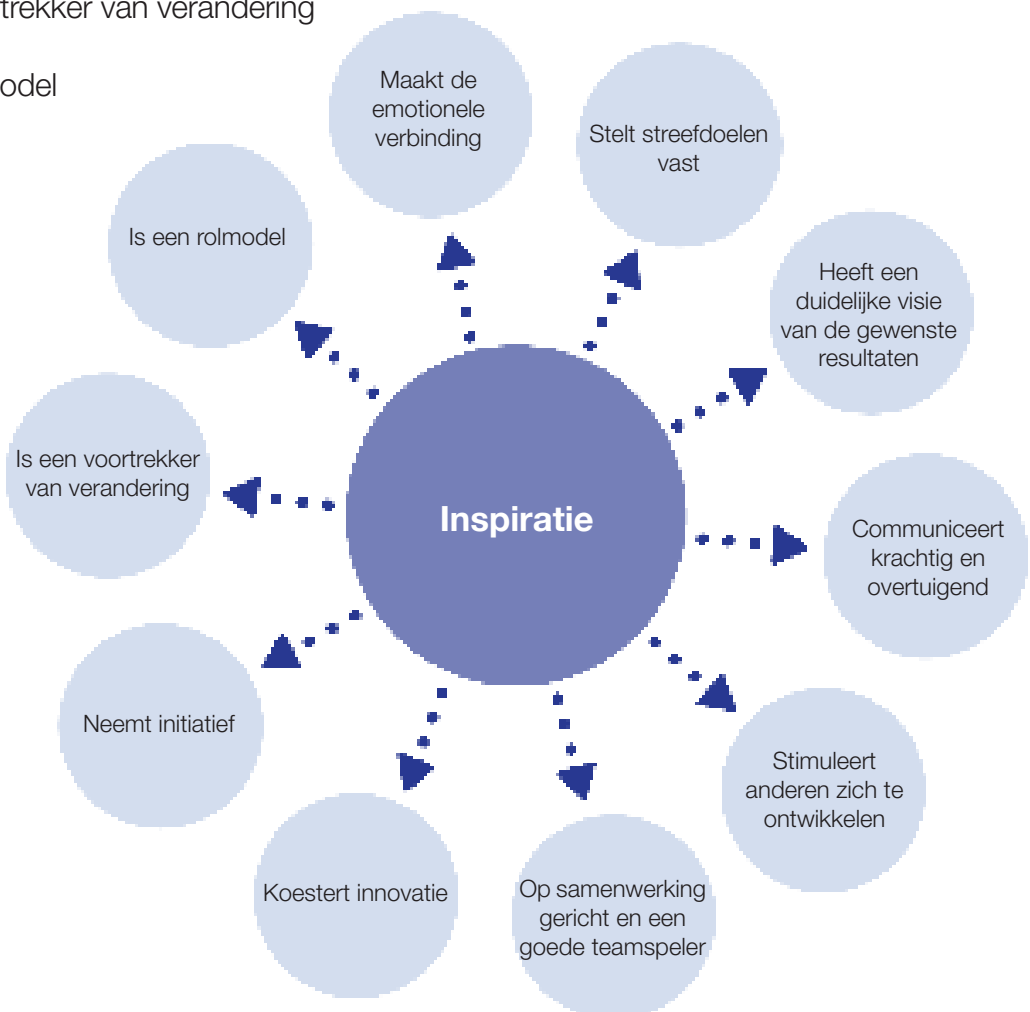
GEDRAGINGEN DIE DEZE **KRITISCHE SUCCESFACTOR DEFINIËREN**

- Draagt een hoog niveau van energie en optimisme bij aan de werkgroep.
- Motiveert anderen om ambitieuze doelen na te streven.
- Motiveert anderen om iets extra te doen.
- Is vaardig in het overbrengen van ideeën en inzichten naar anderen.
- Beïnvloedt effectief de belangrijkste beslissingen in de organisatie.

-
-
-

Gedragscorrelaties

- A. Maakt de emotionele verbinding
- B. Stelt streefdoelen vast
- C. Heeft een duidelijke visie van de gewenste resultaten
- D. Communiqueert krachtig en overtuigend
- E. Stimuleert anderen zich te ontwikkelen
- F. Op samenwerking gericht en een goede teamspeler
- G. Koestert innovatie
- H. Neemt initiatief
- I. Is een voortrekker van verandering
- J. Is een rolmodel



A. Maakt de emotionele verbinding

Professionals die anderen ertoe kunnen aanzetten om positieve emoties te aanvaarden, zijn er veel beter in hen te inspireren en te motiveren. Het vermogen van een professional om medewerkers te inspireren komt neer op zijn/haar bereidheid en vermogen om zich bewust te zijn van emotie en hiervan zonder problemen gebruik te maken.

- **Druk oprechte waardering uit.** Ga op zoek naar collega's en medewerkers die goed werk hebben verricht, maar waarvoor zij nooit zijn bedankt door jou. Ga naar hen toe en bedank ze. Laat weten wat het betekent voor de organisatie, maar ook voor jou persoonlijk. Uit je waardering naar collega's toe voor de manier waarop zij, en hun teams, met jou samenwerken. Denk aan levensgebeurtenissen zoals geboortes of overlijden binnen de familie van je collega's. Stuur persoonlijke, handgeschreven notities.
- **Waardeer diversiteit.** Vind manieren om gebruik te maken van de verschillende soorten mensen, ten behoeve van de organisatie. Steun mensen die anders zijn en laat hen inzien dat hun verschillen van grote waarde zijn voor de groep en de organisatie.
- **Maak een goede balans tussen resultaten en het denken aan anderen.** Zorg ervoor dat het behalen van resultaten en de bezorgdheid voor anderen in evenwicht zijn. Laat aan mensen weten dat ze niet tot laat hoeven te werken om een project af te maken, behalve als het echt noodzakelijk is.

B. Stelt streefdoelen vast

Eén van de belangrijkste gerelateerde gedragingen die gepaard gaan met het inspireren en motiveren van anderen is het vaststellen van streefdoelen. Als mensen wordt gevraagd hoe lang zij over een opdracht of project zullen doen, kiezen zij vaak een redelijk tijdsbestek. Professionals die effectief zijn in het vaststellen van streefdoelen zullen dit tijdsbestek met 10%, 20% of zelfs 50% inkorten. Gewoonlijk leidt het instellen van streefdoelen tot hogere prestaties. Uit ons onderzoek weten wij dat mensen het realiseren van een moeilijke doelstelling als inherent opwindend en motiverend ervaren. Hoewel zij zelf over het algemeen geen streefdoelen zouden vaststellen, verhoogt het behalen van streefdoelen hun eigendunk, hun werkverdoening en hun voornemen om bij de organisatie te blijven werken.

- **Stel streefdoelen.** Effectieve professionals vragen hun teamleden om de lat hoger te leggen. Toen de Amerikaanse president John F. Kennedy bekend maakte om een man veilig op de maan te laten landen binnen het komende decennium, wist iedereen dat dit een moeilijk maar haalbaar doel was. De technologie bestond nog niet. Het was anders dan de ruimtevaart tot dan toe had gedaan. Maar het was een uitdaging. Er schuilt veel kracht in een uitdagend doel. Het brengt mensen samen en zorgt voor hard werk en creativiteit, iets wat anders niet zou zijn ontstaan. Effectieve professionals kennen de kracht die schuilt achter streefdoelen wanneer deze op de juiste manier zijn geïntroduceerd en ondersteund.
- **Handel snel.** Een kenmerk van streefdoelen is de uitdaging om dingen snel gedaan te krijgen die eerder veel meer tijd in beslag namen. Voorbeelden hiervan kunnen in elke organisatie gevonden worden. Het kan betekenen dat de tijd verminderd moet worden om een hypotheekaanvraag te behandelen, van een week naar dagen, of de tijd die nodig is om metalen delen uit te zagen en te verkorten. Dingen versnellen heeft vaak grote voordelen. Neem persoonlijk het initiatief om snel te handelen wanneer je een mogelijkheid ziet. Anderen er toe aanzetten om snel te handelen bij een kans daartoe zal je communicatievaardigheden en overtuigingskracht verbeteren.
- **Voer nauwgezet uit en controleer nauwgezet.** Rond je taken af en wees er zeker van dat anderen hun verplichtingen opvolgen. Te vaak worden er afspraken gemaakt maar doet niemand de follow-up en verzekert men de voltooiing.

C. Heeft een duidelijke visie van de gewenste resultaten

Goede professionals zijn in staat om op een effectieve manier een visie vast te stellen en over te brengen. Het is lastig om mensen te motiveren wanneer er geen duidelijke richting is vastgesteld, maar inspirerende professionals doen meer dan alleen dit. Zij schetsen de toekomst op een dergelijke manier dat teamleden dit doel willen bereiken.

- **Help streefdoelen vast te stellen.** Leiderschap zet visie om in realiteit. Ontwikkel de vaardigheid om mensen streefdoelen vast te laten stellen en hun doel verder te zetten dan waar zij oorspronkelijk aan dachten. Samenwerken met anderen om de visie te accepteren en betrokkenheid te creëren zorgt ervoor dat de visie wordt aangepast en verfijnd.
- **Creëer een levendige visie.** De beste visies worden mooi verteld met veel details. Een visie is echter vaak nogal vaag. Hoe zou de beste marketing expert uw visie uitleggen? Bestaat er een metafoor die uw visie tot leven zou brengen? Begin, wanneer de visie is vastgesteld, met het vertalen van de visie in uitdagende en betekenisvolle doelstellingen die iedereen aanspreken en verbinding hebben met ieders werk.
- **Verbind visie met het werk.** Verbind de visie met de huidige realiteit. Zorg dat alle puzzelstukjes in elkaar schuiven. Help mensen te begrijpen wat het verband is tussen hun individuele werktaak, de organisatiedoelen en doelstellingen, en de strategische richting van de organisatie. Help mensen om een lijn te trekken van de toekomstvisie naar hen en hun werk.

D. Communiceert krachtig en overtuigend

Professionals die sterk zijn in overtuigende communicatie zijn ook effectiever in het inspireren en motiveren van anderen. Een onontbeerlijk ingrediënt van het inspireren en motiveren van anderen is effectieve communicatie. Teamleden die de doelstellingen, toekomstige gebeurtenissen, veranderingen, nieuwe ideeën en plannen voor de groep terdege begrijpen, zijn enthousiaster. Wanneer mensen niet goed worden geïnformeerd raken zij vervreemd.

- **Maak je presentaties memorabel met behulp van verhalen.** Gebruik verhalen, plaatsen of gelijkenissen om elk punt dat je wilt maken te versterken. Deze verhalen zullen worden onthouden wanneer de abstracte feiten al lang zijn vergeten.
- **Leef je in in je publiek.** Begin met jezelf af te vragen, “Wat zou ik willen weten of leren als ik in het publiek zou zitten?” “Wat zijn hun aandachtspunten?” Zorg er voor om deze aandachtspunten te bespreken.
- **Organiseer helderheid.** Creëer een simpele structuur voor elke belangrijke communicatie. Die begint met het beschrijven van de huidige situatie, dan het uitleggen van het huidige probleem, issue of complicatie, dan alternatieve routes van actie. Rond af met een conclusie met jouw aanbevelingen en de redenen daarvoor.

E. Stimuleert anderen zich te ontwikkelen

Professionals die mogelijkheden vinden om de ontwikkelingskansen van hun teamleden te verhogen, inspireren hen meer. Als teamleden nadenken over de beloningen die zij aan hun baan kunnen ontlenen (buiten hun salaris en andere compensatie) is de volgende tastbare beloning de leerervaring en de ontwikkeling die het resultaat zijn van opdrachten en training. Professionals die voor positieve ontwikkelingservaringen zorgen voor hun teamleden scheppen een geïnspireerd en gemotiveerd team.

- **Zorg ervoor dat elk teamlid een persoonlijk ontwikkelplan heeft.** Werk met elk teamlid samen om een persoonlijk ontwikkelplan te maken. Het ontwikkelplan kan bijvoorbeeld ondersteuning bieden bij het behalen van een hoger niveau van technische / professionele expertise. Veel doelen worden bereikt doordat professionals de moed hebben om aan anderen dingen te vragen en te laten doen die ze anders nooit overwogen hadden. Evalueer geregeld de vooruitgang die elk teamlid maakt op zijn of haar persoonlijke ontwikkelplan.
 - **Heb zicht op hun veranderende ambities in het werk.** Vind een manier om zicht te krijgen op de loopbaankansen en interesses van de individuen in jouw team. Probeer te begrijpen wat er gebeurt in hun persoonlijke leven en de uitdagingen en mogelijkheden waar ze mee te maken hebben. Plan regelmatige coaching gesprekken in met betrekking tot de carrière voortgang van de medewerkers.
 - **Ondersteun ontwikkel activiteiten.** Zorg voor mogelijkheden van geschikte cursussen en programma's die bijdragen aan de ontwikkeling van belangrijke vaardigheden van medewerkers.
-

F. Op samenwerking gericht en een goede teamspeler

Professionals die positieve, ondersteunende teams hebben en samenwerking tussen alle afdelingen van de organisatie stimuleren inspireren hun mensen meer. Wij komen allemaal wel eens zonder al te veel fut op ons werk, waar wij dan in contact komen met een groep energieke, enthousiaste mensen. Dit geeft ons dan gewoonlijk meteen meer energie. Een inspirerende professional MOET een teamklimaat scheppen waarin mensen worden aangemoedigd om harder en met meer intensiteit te werken.

- **Deel je kennis.** Zoek naar mogelijkheden om je kennis en expertise te delen met andere groepen. Groepen zijn eerder geneigd om samen te werken met mensen waarvan ze denken dat die een goed beoordelingsvermogen hebben en die bereid zijn om de redenen achter hun beslissingen te verklaren.

- **Zorg voor netwerkmogelijkheden.** Neem het initiatief tot bijeenkomsten met collega's. Vraag anderen om te presenteren op staf vergaderingen. Ontwikkel en behoud effectieve werkrelaties met anderen buiten jouw directe team. Neem het initiatief tot discussies met collega's over manieren hoe jullie teams beter zouden kunnen samenwerken. Het hebben van een positieve relatie is erg belangrijk voor de samenwerking tussen groepen.
 - **Verwijder obstakels.** Wees behulpzaam om manieren te vinden waarop jouw team actie kan ondernemen om andere teams te helpen. Vraag aan je teamleden om manieren te benoemen waardoor werkrelaties onopvallender worden in de organisatie. Vier successen van andere afdelingen.
-

G. Koestert innovatie

Professionals die goed zijn in innovatie zijn ook effectiever op het gebied van het inspireren en motiveren van anderen. Ons onderzoek heeft uitgewezen dat professionals die zoeken naar nieuwe, innovatieve manieren om te werken en die bereid zijn om risico's te nemen anderen meer inspireren. Denk erover na hoe moeilijk het is om mensen te inspireren en te motiveren als u processen niet mag veranderen of verbeteren en als u niets mag doen waaraan risico verbonden is. Niet alle organisaties voelen zich op hun gemak met innovatie, maar als professionals innovatief kunnen zijn, kunnen zij deze competentie benutten om hun team te inspireren en te motiveren.

- **Beantwoord de “zodat” vraag.** Verandering werkt het beste wanneer je antwoord geeft op “zodat” vragen: “We willen een vernieuwende manier vinden om een probleem op te lossen “zodat” we X efficiënter gaan uitvoeren, “zodat” dit invloed heeft op en ons strategisch doel steunt”. Duidelijk zijn over de strategie en missie van de organisatie helpt mensen om vernieuwende oplossingen te vinden voor problemen die er echt toe doen.
- **Vraag uitdagende vragen.** De meeste vernieuwende ideeën zetten bestaande praktijken, processen en benaderingen op scherp. Wees bereid om moeilijke vragen te stellen die de status quo uitdagen. Maak gebruik van de hulp van andere leden om na te denken over nieuwe manieren om bepaalde dingen te bereiken.
- **Creëer een innovatieve omgeving.** Stel je voor dat je een nieuwkomer bent in de groep. Welke producten, processen en procedures zou een nieuwkomer willen zien veranderen? Benoem de voordelen die veranderingen zouden bewerkstelligen. Dit ondersteunt de noodzaak tot vernieuwing. Wees daarna bereid om een voorvechter te worden van nieuwe projecten en programma's. Leg deze voor aan anderen op een manier die steun en betrokkenheid stimuleert.

H. Neemt initiatief

Professionals die de mogelijkheden vinden om het initiatief te nemen en resultaten te realiseren inspireren anderen meer. Het verschil is eenvoudigweg dat professionals die het initiatief nemen de zaken op gang brengen, terwijl zij die geen initiatief nemen passief wachten tot er iets gebeurt. Organisaties hanteren een aantal uitvluchten waarom mensen geen initiatief zouden mogen nemen. Beslissingsprocessen kunnen vastlopen, aanwijzingen zijn wellicht onduidelijk of bevoegdheden zijn mogelijk niet specifiek toegewezen; professionals die het initiatief nemen vinden echter stevast een manier om toch actie te ondernemen.

- **Verhoog je persoonlijke inzet.** Daag jezelf uit om een stapje harder te gaan en meer te proberen, stop extra tijd en moeite in je werk. Wat zou het opleveren als jouw team op een veel hoger niveau zou functioneren? Welke stappen zou je moeten nemen om daar te komen? Kies er één en maak een plan om het uit te voeren.
- **Overtref verwachtingen.** Alleen je werk goed uitvoeren is niet hetzelfde als initiatief nemen. Kijk uit naar kansen die verder gaan dan wat van je wordt verwacht en voorkom dat bepaalde zaken tussen je eigen team en andere teams verloren dreigen te gaan. Pak het probleem aan en los het op. Hoe kun je in kwaliteit en kwantiteit overtreffen wat in het verleden is bereikt?
- **Begin met iets nieuws.** Sommige managers denken dat hun werk voornamelijk bestaat uit het in de lucht houden van alle ballen. Leiderschap is de mogelijkheid om “een nieuwe bal te identificeren en deze hoog te houden”. Noteer de dingen in het werk die alleen vanwege jou plaatsvinden. Welke andere nieuwe processen, nieuwe producten, of nieuwe markten kunnen worden ontwikkeld als jij de leiding zou nemen?

I. Is een voortrekker van verandering

Professionals die begrijpen hoe zij verandering voor elkaar moeten krijgen zijn er veel beter in anderen te inspireren en te motiveren. Professionals die weten hoe zij deze veranderingen voor elkaar kunnen krijgen inspireren anderen. Een professional die er niet toe in staat is om verandering op gang te krijgen kan nauwelijks inspirerend zijn. Professionals die de veranderingen niet geïmplementeerd kunnen krijgen veroorzaken frustratie en teleurstelling.

- **Begin met verandering.** Volgens een principe vanuit de natuurkunde is een lichaam in rust geneigd om in rust te blijven. Er moet iets gebeuren om verandering plaats te laten vinden. Dat kan een externe factor zijn zoals een nieuwe concurrent of nieuwe technologie. Bij leiderschap gaat het erom iedereen in jouw team aan te moedigen om verandering door te voeren voordat je daar toe gedwongen wordt door een externe factor. Vraag teamleden waar verandering nodig is en hoe dat het beste kan worden aangepakt.
- **Benadruk de voordelen van het bereiken van de bestemming.** Verandering is moeilijk en vaak ligt de keuze tussen iets doen of niets doen. Probeer manieren te vinden om op persoonlijk vlak energie te krijgen van uitdagende doelen. Focus op hoe de dingen zullen zijn als de veranderingen zijn doorgevoerd. Zoek naar beloningen die samenhangen met verandering.
- **Verbind de initiatieven tot verandering aan belangrijke strategische doelen.** Kijk verder dan alleen vandaag en neem een lange termijn visie aan op hoe de veranderingen de strategische doelen van de organisatie beïnvloeden. Als een initiatief tot verandering niet direct verbonden kan worden aan de strategie dan is de moeite die gepaard gaat met verandering hobbyisme en zal het de organisatie weinig voordeel brengen.

J. Is een rolmodel

Professionals die als rolmodel fungeren inspireren anderen meer. De meest effectieve professionals zijn uitmuntende rolmodellen. De impact van het voorbeeld dat professionals geven op het algemene gedrag van hun organisatie moet niet worden onderschat.

- **Houd je verplichtingen bij.** Zorg dat je je verplichtingen bij anderen nakomt. Vaak zeggen mensen iets toe met goede bedoelingen maar vergeten vervolgens deze verplichtingen.
- **Beloon samenwerken en niet competitie.** Doe je best om samenwerking aan te moedigen en te belonen in plaats van competitie.
- **Vraag om feedback.** Vraag anderen om feedback en handel naar deze feedback. Professionals die effectief feedback kunnen ontvangen worden gezien als voorbeelden voor hun team.

5

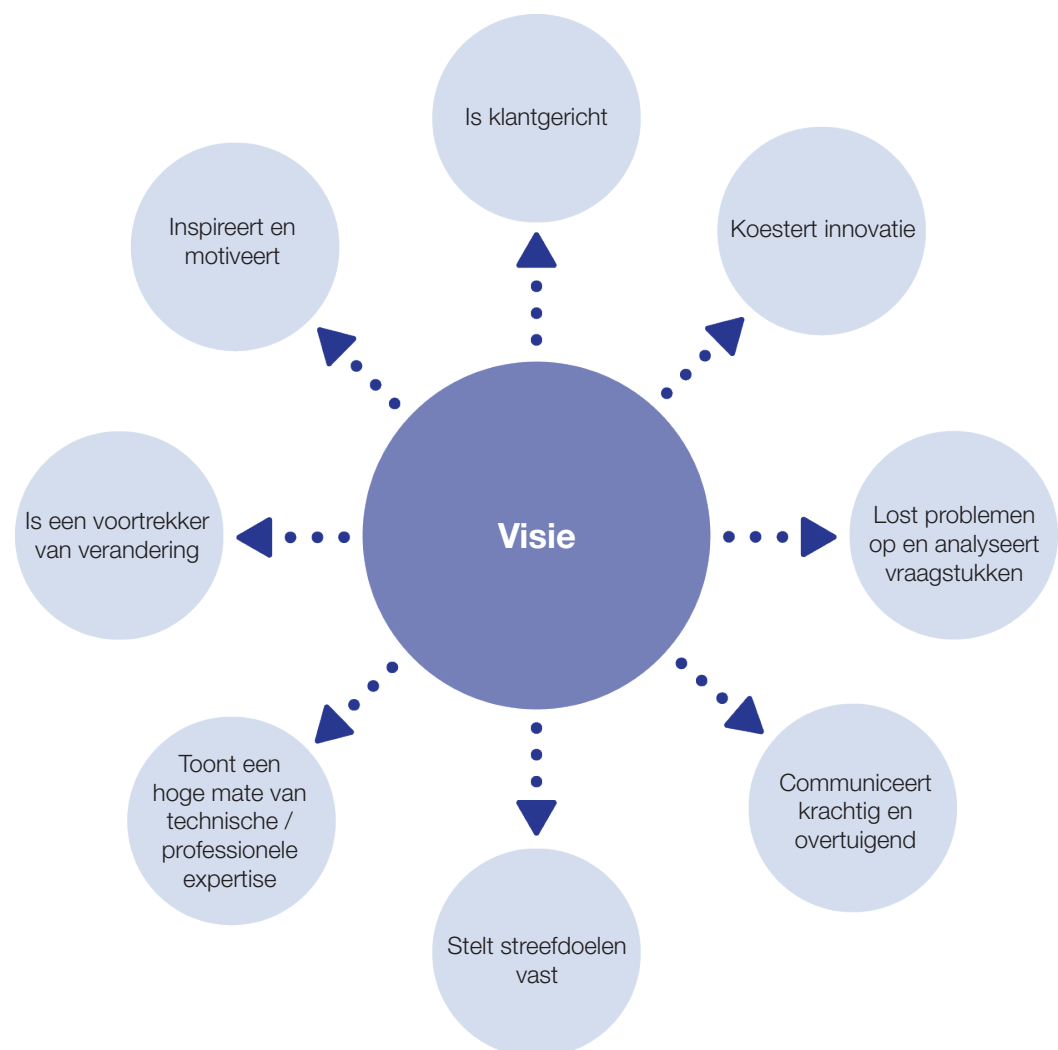
Visie

GEDRAGINGEN DIE DEZE **KRITISCHE SUCCESFACTOR DEFINIËREN**

- Zorgt dat de dagelijkse werkzaamheden in lijn zijn met de visie en doelen van de organisatie..
- Is in staat om de missie, waarden en lange termijn doelen van de organisatie uit te leggen.
- Begrijpt hoe de dagelijkse werkzaamheden samenhangen met de organisatiedoelstellingen.
- Vertegenwoordigd het team naar belangrijke groepen buiten de organisatie.
- Begrijpt de rol van de klant in het succes van de organisatie.
-
-
-

Gedragscorrelaties

- A. Is klantgericht
- B. Koestert innovatie
- C. Lost problemen op en analyseert vraagstukken
- D. Communiceert krachtig en overtuigend
- E. Stelt streefdoelen vast
- F. Toont een hoge mate van technische / professionele expertise
- G. Is een voortrekker van verandering
- H. Inspireert en motiveert



A. Is klantgericht

Bedrijven bestaan om klanten van dienst te zijn. Hetzelfde geldt voor openbare instanties. Elke vorm van strategische planning moet beginnen met begrip voor de wensen en behoeften van de klant, met zowel een externe als een interne focus.

- **Sta in verbinding met klanten.** Ga erop uit en ontmoet vaker klanten. Wees oplettend op hoe ze jouw producten en service gebruiken. Welke aanpassingen hebben ze gemaakt? Wat vragen ze aan je?
- **Zoek naar trends in consumentengedrag.** Als je reflecteert op wat jouw klanten als collectief aan het doen zijn, welke patronen en trends zie je dan? Bespreek jouw impressies en bevindingen met anderen die ook interactie hebben met klanten. Zien zij dezelfde trends? Wat hebben klanten nodig wat zelfs zij niet hebben geïdentificeerd?
- **Ontdek creatieve en vindingrijke oplossingen voor klantproblemen.** Strategieën die alleen de concurrentie nadoen zullen geen competitief voordeel bieden. Als een strategie onderscheidend moet zijn, zal deze innovatief en vernieuwend moeten zijn. Het vinden van unieke en onderscheidende aanpakken kan de effectiviteit van de strategie significant verbeteren.

B. Koestert innovatie

Strategieën die alleen de concurrentie nadoen zullen geen competitief voordeel bieden. Als een strategie onderscheidend moet zijn, zal deze innovatief en vernieuwend moeten zijn. Het vinden van unieke en onderscheidende aanpakken kan de effectiviteit van de strategie significant verbeteren.

- **Beantwoord de “zodat” vraag.** Verandering werkt het beste wanneer je antwoord geeft op “zodat” vragen: “We willen een vernieuwende manier vinden om een probleem op te lossen “zodat” we X efficiënter gaan uitvoeren, “zodat” dit invloed heeft op en ons strategisch doel steunt”. Duidelijk zijn over de strategie en missie van de organisatie helpt mensen om vernieuwende oplossingen te vinden voor problemen die er echt toe doen.
- **Vraag om uitdagende vragen.** De meeste vernieuwende ideeën zetten bestaande praktijken, processen en benaderingen op scherp. Wees bereid om moeilijke vragen te stellen die de status quo uitdagen. Maak gebruik van de hulp van andere teamleden om na te denken over nieuwe manieren om bepaalde dingen te bereiken.

- **Creëer een innovatieve omgeving.** Stel je voor dat je een nieuwkomer bent in de groep. Welke producten, processen en procedures zou een nieuwkomer willen zien veranderen? Benoem de voordelen die veranderingen zouden bewerkstelligen. Dit ondersteunt de noodzaak tot vernieuwing. Wees daarna bereid om een voorvechter te worden van nieuwe projecten en programma's. Leg deze voor aan anderen op een manier die steun en betrokkenheid stimuleert.
-

C. Lost problemen op en analyseert vraagstukken

Voor goede strategieën zijn aandachtige analyses en een scherp vermogen om problemen op te lossen nodig. Professionals die feiten en informatie over de economie, hun concurrenten, branchetrends en hun klanten kunnen integreren hebben een voordeel over anderen die alleen gebruik maken van hun intuïtie.

- **Analyseer trends.** Denk na over de trends die je ziet in de sector of markt. Maak een samenvatting van de verschillen van wat 10 klanten anders doen vandaag dan een paar jaar geleden. Is er een patroon? Wat laat dit zien?
- **Stel de juiste vragen.** Waarom ben je succesvoller in de verkoop of dienstverlening aan bepaalde klanten in vergelijking tot anderen? Welke factoren hebben dat verschil gemaakt? Zijn de klanten met wie je succesvol bent verschillend van andere klanten of heb je hen anders benaderd? Zoek naar verbanden tussen gedetailleerde data trends en het grotere geheel.
- **Stel hoge kwaliteitsnormen vast voor het team of groep.** Het bevorderen van excellentie helpt anderen te zien dat u de zaken op de juiste manier wilt zien gebeuren.

D. Communiceert krachtig en overtuigend

Als een strategie niet aan anderen kan worden overgebracht op een manier die anderen begrijpen en waarderen, dan is deze strategie nutteloos. Hij blijft dan in jouw hoofd zitten. En misschien nog wel erger: de strategie kan dan niet worden geïmplementeerd. Het gebrek aan informatie of het verkeerd begrijpen hiervan staat het omarmen van nieuwe strategieën vaak in de weg.

- **Maak je presentaties memorabel met behulp van verhalen.** Gebruik verhalen, plaatsen of gelijkenissen om elk punt dat je wilt maken te versterken. Deze verhalen zullen worden onthouden wanneer de abstracte feiten al lang zijn vergeten.
- **Leef je in in je publiek.** Begin met jezelf af te vragen, “Wat zou ik willen weten of leren als ik in het publiek zou zitten?” “Wat zijn hun aandachtspunten?” Zorg er voor om deze aandachtspunten te bespreken.
- **Organiseer helderheid.** Creëer een simpele structuur voor elke belangrijke communicatie. Die begint met het beschrijven van de huidige situatie, dan het uitleggen van het huidige probleem, issue of complicatie, dan alternatieve routes van actie. Rond af met een conclusie met jouw aanbevelingen en de redenen daarvoor.

E. Stelt streefdoelen vast

Een strategisch initiatief betekent bijna altijd een nieuw avontuur, waarvoor alle betrokkenen moeten groeien en zich verder moeten uitdagen. Teams worden door ambitieuze doelstellingen echter verenigd. De geschiedenis heeft aangetoond dat hogere doelstellingen (bijvoorbeeld de strijd tegen kwade, onderdrukkende overheden of terroristen) een losse groep mensen kunnen omzetten in een hecht team - en zelfs meerdere teams kunnen verenigen. Door streefdoelen vast te stellen, kunnen professionals in hun team eensgezindheid en betrokkenheid scheppen.

- **Stel streefdoelen.** Effectieve professionals vragen hun teamleden om de lat hoger te leggen. Toen de Amerikaanse president John F. Kennedy bekend maakte om een man veilig op de maan te laten landen binnen het komende decennium, wist iedereen dat dit een moeilijk maar haalbaar doel was. De technologie bestond nog niet. Het was anders dan de ruimtevaart tot dan toe had gedaan. Maar het was een uitdaging. Er schuilt veel kracht in een uitdagend doel. Het brengt mensen samen en zorgt voor hard werk en creativiteit, iets wat anders niet zou zijn ontstaan. Effectieve professionals kennen de kracht die schuilt achter streefdoelen wanneer deze op de juiste manier zijn geïntroduceerd en ondersteund.
- **Handel snel.** Een kenmerk van streefdoelen is de uitdaging om dingen snel gedaan te krijgen die eerder veel meer tijd in beslag namen. Voorbeelden hiervan kunnen in elke organisatie gevonden worden. Het kan betekenen dat de tijd verminder moet worden om een hypotheekaanvraag te behandelen van een week naar dagen, of de tijd die nodig is om metalen delen uit te zagen en te verkorten. Dingen versnellen heeft vaak grote voordelen. Neem persoonlijk het initiatief om snel te handelen wanneer je een mogelijkheid ziet. Anderen er toe aanzetten om snel te handelen bij een kans daartoe zal je communicatievaardigheden en overtuigingskracht verbeteren.
- **Voer nauwgezet uit en controleer nauwgezet.** Rond je taken af en wees er zeker van dat anderen hun verplichtingen opvolgen. Te vaak worden er afspraken gemaakt maar doet niemand de follow-up en verzekert men de voltooiing.

F. Toont een hoge mate van technische / professionele expertise

Sommige strategieën komen één ding tekort: een stuk realiteit! Om een betekenisvolle strategie te ontwikkelen moeten professionals een uitstekend begrip hebben van alle aspecten van de sector, industrie en het bedrijf waar zij werken.

- **Ken je vakgebied.** Iedereen in de organisatie zou bekend moeten zijn met de technologie van het vakgebied, tot het niveau dat mogelijk is. Verstand hebben van het product, wat het is, hoe het wordt gemaakt, hoe de marketing verloopt en hoe het bedrijf geld verdient is erg waardevol. Mensen in functionele gebieden (accounting, marketing, operaties, etc.) moeten vanzelfsprekend kennis hebben van hun discipline en hierin de leidende positie blijven. Bovendien helpt het om algemeen bedrijfskundig inzicht te hebben, waaronder het lezen van resultaatrekeningen en een balans.
- **Verbreed je horizon.** Kijk verder dan de organisatie en juist naar wat er in de buitenwereld gebeurt. Het is zo gemakkelijk om niet voorbij je directe werkplek te kijken, maar vaak verouderden oplossingen dan juist. Degenen met de beste technische expertise kijken voortdurend naar wat klanten, concurrenten en andere innovatieve organisaties doen om nieuwe oplossingen te genereren en verder te innoveren.
- **Communiqueer.** Een van de meest waardevolle vaardigheden voor een persoon met technische/zakelijke expertise is het beschikken over sterke communicatieve vaardigheden. Dit helpt je om te beschrijven wat jij en de organisatie aan het doen zijn en waarom je bepaalde bronnen zoekt. Het helpt ook om complexe problemen op een simpele manier uit te leggen en de organisatie beter te vertegenwoordigen waar je ook gaat.

G. Is een voortrekker van verandering

Naarmate een professional zich een duidelijk strategisch perspectief verwerft, ziet hij/zij vaak praktijken, structuren of individuele gedragingen in de organisatie die niet consequent zijn met haar strategie. Een duidelijke strategie is slechts nuttig als de organisatie deze ook ten uitvoer kan brengen. Professionals die verandering met succes kunnen introduceren en overzien brengen een strategische visie tot leven.

- **Begin met verandering.** Volgens een principe vanuit de natuurkunde is een lichaam in rust geneigd om in rust te blijven. Er moet iets gebeuren om verandering plaats te laten vinden. Dat kan een externe factor zijn zoals een nieuwe concurrent of nieuwe technologie. Bij leiderschap gaat het erom iedereen in jouw team aan te moedigen om verandering door te voeren voordat je daar toe gedwongen wordt door een externe factor. Vraag teamleden waar verandering nodig is en hoe dat het beste kan worden aangepakt.

- **Benadruk de voordelen van het bereiken van de bestemming.** Verandering is moeilijk en vaak ligt de keuze tussen iets doen of niets doen. Probeer manieren te vinden om op persoonlijk vlak energie te krijgen van uitdagende doelen. Focus op hoe de dingen zullen zijn als de veranderingen zijn doorgevoerd. Zoek naar beloningen die samenhangen met verandering.
 - **Verbind de initiatieven tot verandering aan belangrijke strategische doelen.** Kijk verder dan alleen vandaag en neem een lange termijn visie aan, dat wil zeggen een bredere kijk op hoe de veranderingen de strategische doelen in de organisatie zullen veranderen. Als een initiatief tot verandering niet direct verbonden kan worden aan de strategie dan is de moeite die gepaard gaat met verandering hobbyisme en zal het de organisatie weinig voordeel brengen.
-

H. Inspireert en motiveert

Sommige professionals zijn van mening dat een overtuigende strategie die zinnig en logisch is op zich mensen in de organisatie al zal aanmoedigen om anders te werk te gaan. Dit is echter zelden het geval. Elke strategie die afhangt van een verandering in het gedrag van mensen vereist inspiratie en motivering. Professionals die kunnen motiveren en inspireren kunnen teamleden volledig 'aan boord' krijgen voor een nieuwe strategische richting.

- **Stel doelen als een team.** Betrek het team in het bedenken en eigen maken van een moeilijk doel. Wanneer mensen een belangrijk doel behalen dan zijn ze gemotiveerder en betrokken. Niets brengt een team meer bij elkaar dan het nastreven van een uitdagend doel en met succes deze te voltooien.
- **Herhaal continue de doelen met de hoogste prioriteit.** Houd de focus van het team op de doelen en doelstellingen met de hoogste prioriteit. Houd iedereen op de hoogte van de redenen waarom deze doelen zijn gekozen en wat ze zullen opbrengen. Laat niet toe dat je team wordt afgeleid door andere zaken die het weerhouden om het doel te bereiken. Zorg ervoor dat iedereen zich inzet om de prioriteiten levend te houden.
- **Laat je persoonlijke passie zien.** Toon regelmatig je eigen passie en toewijding over het werk dat je doet. Jouw emoties zijn erg aanstekelijk. Je communiceert meer met gezichtsuitdrukkingen en je toon van praten dan de woorden die je zegt. Je bent zelf de grootste kracht in het creëren van hoge niveaus van betrokkenheid en toewijding van je mensen.

6

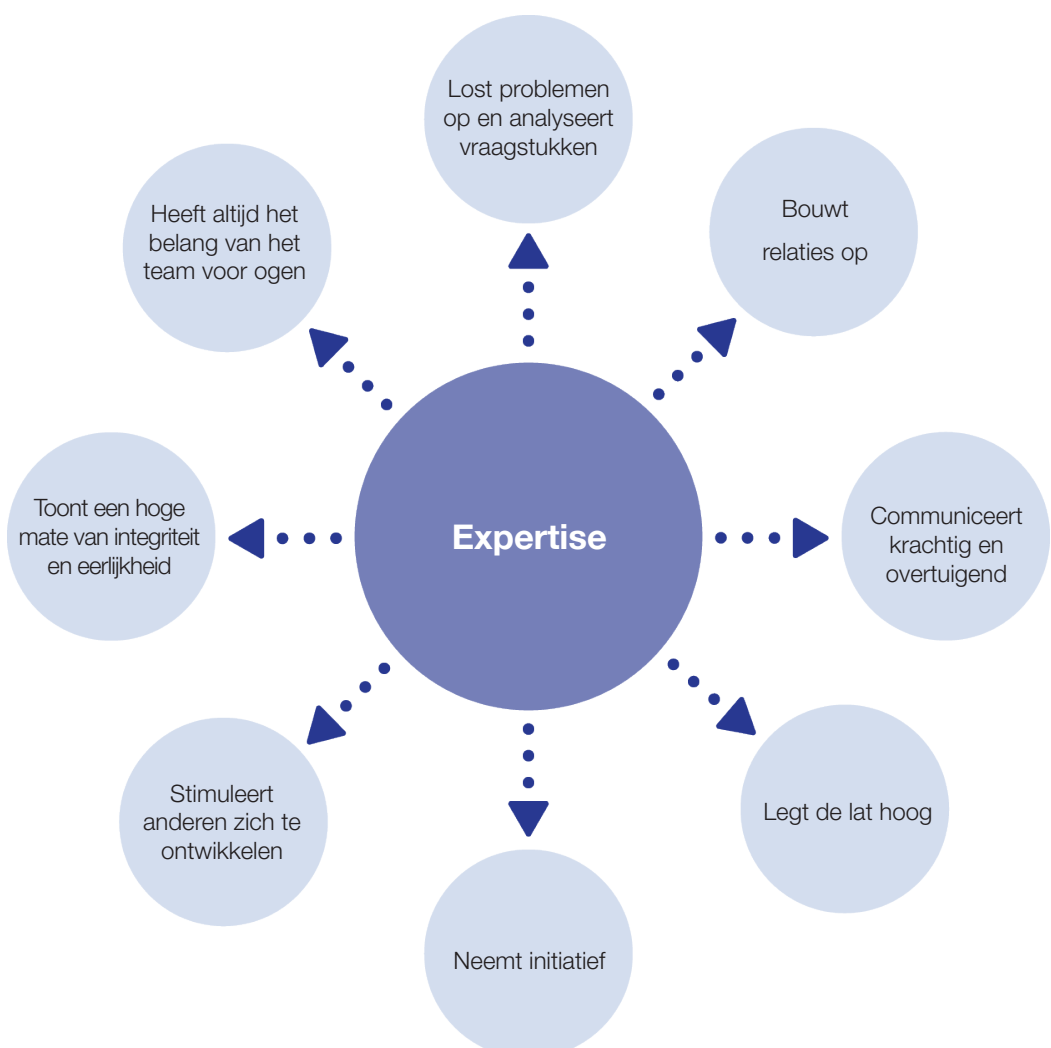
Expertise

GEDRAGINGEN DIE DEZE **KRITISCHE SUCCESFACTOR DEFINIËREN**

- Is geloofwaardig onder teamgenoten vanwege diepgaande kennis van vraagstukken of problemen.
- Kent het werk goed, en wordt gevraagd om mening, advies en begeleiding.
- Maakt gebruik van vaardigheden en ervaring om significante bijdragen te leveren aan het team.
- Verduidelijkt complexe gegevens zodanig dat anderen deze begrijpen, kunnen reageren en een bijdrage kunnen leveren.
- Verkrijgt nauwkeurige en noodzakelijke informatie als basis voor het oplossen van problemen.
-
-
-

Gedragscorrelaties

- A. Lost problemen op en analyseert vraagstukken
- B. Bouwt relaties op
- C. Communiqueert krachtig en overtuigend
- D. Legt de lat hoog
- E. Neemt initiatief
- F. Stimuleert anderen zich te ontwikkelen
- G. Toont een hoge mate van integriteit en eerlijkheid
- H. Heeft altijd het belang van het team voor ogen



A. Lost problemen op en analyseert vraagstukken

Van mensen met een hoge mate van expertise wordt vrijwel altijd gedacht dat zij een hoop kennis bezitten. Voor het hebben van analytische vaardigheden is het noodzakelijk om deze kennis toe te kunnen passen. De meeste mensen kunnen wel iemand bedenken die over heel veel kennis beschikt, maar deze kennis niet toe kunnen passen in hun dagelijkse werkzaamheden. Het leren analyseren van vraagstukken is een waardevol proces in de ontwikkeling om technisch competent te worden. Het oefenen met het analyseren van vraagstukken kan een stuk waardevoller zijn dan dezelfde tijd besteden aan het vergaren van meer kennis, als het doel is dat de perceptie van uw expertise verhoogd wordt.

- **Definieer het probleem helder.** Begin met het opschrijven van een heldere definitie van het probleem dat je wilt oplossen. Het is verleidelijk om deze stap over te slaan en te zeggen, “Iedereen begrijpt wat we proberen op te lossen”. Deze simpele stap is een sterk begin en zal leiden tot meer succes. Je kan er vrijwel zeker van zijn dat er binnen een groep verschillende definities van een probleem zullen bestaan. Hameren op een heldere definitie zal enorm helpen bij het komen tot een goede oplossing.
 - **Verzamel relevante data.** Verzamel alle data die je kunt vinden. Dompel jezelf en het team onder in de data die beschikbaar is en bepaal welke informatie nog ontbreekt. Identificeer verbanden tussen gedetailleerde data trends en de grotere verbanden. Diegenen die over analytische vaardigheden beschikken kunnen focussen tot in detail en kunnen dit ook toepassen op de grotere trends en richtingen. Combineer en micro en macro focus.
 - **Zorg voor drie haalbare alternatieven.** Neem je tijd om tenminste drie haalbare oplossingen voor een probleem te identificeren, het liefst allemaal verschillend. Kies na het creëren van deze alternatieven de beste oplossing (of combinatie van oplossingen) die zorgt voor de beste uitkomst.
-

B. Bouwt relaties op

Het gevolg van het hebben van een hoge mate van expertise, maar een gebrek aan interpersoonlijke vaardigheden, is dat de competentie van uw organisatie niet bij anderen bekend raakt. Alleen wanneer iemand sterke interpersoonlijke relaties ontwikkelt zal het volledige potentieel van zijn of haar professionele vaardigheden bij anderen bekend zijn. Opbouwende feedback en informatie komt vaak alleen bij iemand wanneer er positieve relaties zijn, zowel binnen als buiten de organisatie.

- **Initieer interacties.** Het opbouwen van relaties is meer dan alleen de omgang met anderen wanneer ze naar je toe komen. De sleutel tot het opbouwen van relaties is dat jij de persoon moet zijn die het initiatief neemt tot een meeting of bijeenkomst. Het gaat erom dat je ziet dat een belangrijk onderdeel van professional zijn verder gaat dan alleen wat er gebeurt in je directe werkomgeving; het gaat om relaties opbouwen en netwerken met andere afdelingen, teams, en andere belangrijke individuen in de organisatie. Het gaat om de horizontale contacten in de organisatie, waar uiteindelijk de meeste zaken worden gerealiseerd.
- **Optimaliseer korte interacties.** Op dit moment gebeurt het werk in organisaties snel en onder tijdsdruk. Veel interacties zijn noodgedwongen erg kort. Maximaliseer deze korte ontmoetingen door duidelijk te zijn over wat besloten moet worden en vervolgens op een snelle manier tot de kern van de zaak te komen. Plan korte vergaderingen in. Als je voorzitter van de vergadering bent, zorg er dan voor dat dingen snel worden behandeld. Maak op zijn minst één belangrijke beslissing per vergadering.
- **Bouw intern samenwerkingsrelaties op.** Kijk uit naar mogelijkheden om samenwerkende relaties op te bouwen met anderen binnen de organisatie. Bespreek dit openlijk met je medewerkers. Maak elke interactie één die gebaseerd is op samenwerking en niet op competitie. Streef ernaar om elke relatie een win-win te maken.

C. Communiceert krachtig en overtuigend

Het hebben van kennis en expertise is belangrijk, maar het hebben van de vaardigheid om deze kennis naar anderen te communiceren en te delen is een van de belangrijkste onderdelen om deze kennis in de praktijk te gebruiken. De mogelijkheid tot het beïnvloeden van beslissingen en acties van anderen onderscheidt mensen in de mate van hun expertise.

- **Maak je presentaties memorabel met behulp van verhalen.** Gebruik verhalen, plaatsen of gelijkenissen om elk punt dat je wilt maken te versterken. Deze verhalen zullen worden onthouden wanneer de abstracte feiten al lang zijn vergeten.
- **Leef je in in je publiek.** Begin met jezelf af te vragen, “Wat zou ik willen weten of leren als ik in het publiek zou zitten?” “Wat zijn hun aandachtspunten?” Zorg er voor om deze aandachtspunten te bespreken.
- **Organiseer helderheid.** Creëer een simpele structuur voor elke belangrijke communicatie. Die begint met het beschrijven van de huidige situatie, dan het uitleggen van het huidige probleem, issue of complicatie, dan alternatieve routes van actie. Rond af met een conclusie met jouw aanbevelingen en de redenen daarvoor.

D. Legt de lat hoog

Een goede manier om uw expertise te tonen is het stellen van een standaard voor uzelf en anderen – vooral de manier waarop u anderen aanmoedigt tot het gebruiken van het juiste beleid, de juiste procedures en het produceren van uitstekende resultaten. Wanneer mensen worden losgelaten op het gebied van procedures of niet zeker weten welke aanpak zij moeten gebruiken, zullen zij het gevoel hebben dat zij niet de wil of kennis hebben om uitstekende resultaten te bereiken.

- **Moedig anderen aan om te excelleren.** De meeste mensen zullen het minimale doen dat nodig is. Professionals die anderen aanmoedigen om te excelleren en de lat hoog leggen zullen daar een hoge mate van inzet voor terugkrijgen.
- **Focus, focus, focus.** Als professionals duidelijk zijn over prioriteiten die gesteld worden zijn mensen meer geneigd om een hoge standaard te hebben. Wanneer alles belangrijk is, is uiteindelijk niets belangrijk.
- **Moedig continue verbetering aan.** Creëer een omgeving van continue verbetering voor uzelf en anderen. Moedig iedereen aan om de verwachtingen te overtreffen.

E. Neemt initiatief

Dit is een erg krachtige combinatie. Waarom? Initiatief gaat over dingen doen, terwijl expertise gaat over het hebben van kennis. De combinatie van initiatief en expertise combineert kennis met actie. Zoeken naar kansen om kennis toe te passen in plaats van wachten tot anderen zeggen wat je moet doen is een meer proactieve houding.

- **Verhoog je persoonlijke inzet.** Daag jezelf uit om een stapje harder te gaan en meer te proberen, stop extra tijd en moeite in je werk. Wat zou het opleveren als jouw team op een veel hoger niveau zou functioneren? Welke stappen zou je moeten nemen om daar te komen? Kies er één en maak een plan om het uit te voeren.
 - **Overtref de verwachtingen.** Alleen je werk goed uitvoeren is niet hetzelfde als initiatief nemen. Kijk uit naar kansen die verder gaan dan wat van je wordt verwacht en voorkom dat bepaalde zaken tussen je eigen team en andere teams verloren dreigen te gaan. Pak het probleem aan en los het op. Hoe kun je in kwaliteit en kwantiteit overtreffen wat in het verleden is bereikt?
 - **Begin met iets nieuws.** Sommige managers denken dat hun werk voornamelijk bestaat uit het in de lucht houden van alle ballen. Leiderschap is de mogelijkheid om “een nieuwe bal te identificeren en deze hoog te houden”. Noteer de dingen in het werk die alleen vanwege jou plaatsvinden. Welke andere nieuwe processen, nieuwe producten, of nieuwe markten kunnen worden ontwikkeld als jij de leiding zou nemen?
-

F. Stimuleert anderen zich te ontwikkelen

Personen die ervoor kiezen om als coach en mentor te fungeren voor anderen, kiezen er ook voor hun kennis en expertise met anderen te delen. Iemand die de tijd neemt en het belangrijk genoeg vindt om anderen te coachen over de aanpak van een lastig probleem of het overwinnen van een obstakel, wordt gewoonlijk als technisch competent gezien. Dit is het gedrag van een doorgewinterde professional. Al coachend leren zij ook zelf, en zo komt het proces hun eigen ontwikkeling en expertise ten goede. Hun kennis gaat hierop vooruit omdat niet alleen de expertise van anderen, maar ook hun eigen expertise toeneemt.

- **Zorg ervoor dat elk teamlid een persoonlijk ontwikkelplan heeft.** Werk met elk teamlid samen om een persoonlijk ontwikkelplan te maken. Het ontwikkelplan kan bijvoorbeeld ondersteuning bieden bij het behalen van een hoger niveau van technische / professionele expertise. Veel doelen worden bereikt doordat professionals de moed hebben om aan anderen dingen te vragen en te laten doen die ze anders nooit overwogen hadden. Evalueer geregeld de vooruitgang die elk teamlid maakt op zijn of haar persoonlijke ontwikkelplan.

- **Heb zicht op hun veranderende ambities in het werk.** Vind een manier om zich te krijgen op de loopbaankansen en interesses van de individuen in jouw team. Probeer te begrijpen wat er gebeurt in hun persoonlijke leven en de uitdagingen en mogelijkheden waar ze mee te maken hebben. Plan regelmatige coaching gesprekken in met betrekking tot de carrière voortgang van de medewerkers.
 - **Ondersteun ontwikkel activiteiten.** Zorg voor mogelijkheden van geschikte cursussen en programma's die bijdragen aan de ontwikkeling van belangrijke vaardigheden van medewerkers.
-

G. Toont een hoge mate van integriteit en eerlijkheid

Een belangrijk aspect van de status van technisch expert is dat mensen op jouw beslissingen vertrouwen. Als iemand een technische analyse aanpast vanwege politieke druk of om hier zijn/haar persoonlijk voordeel mee te doen, zullen anderen er in de toekomst moeite mee hebben zijn/haar technisch advies te vertrouwen. Er wordt algemeen verondersteld dat een technische mening uitsluitend op de feiten en een analyse van de gegevens gebaseerd is. Wanneer mensen de feiten aanpassen om politiek correct te zijn, geven zij hiermee niet alleen hun eigen integriteit op, maar ook het vertrouwen dat anderen hadden in hun expertise.

- **Toon anderen het grootst mogelijke respect.** Behandel anderen met respect en aanzien. Eerlijkheid is iets dat aan je wordt toegeschreven door anderen. Het begint ermee dat ze weten dat je hun ideeën en situaties begrijpt.
 - **Neem verantwoordelijkheid wanneer er dingen fout gaan.** Vermijd om anderen de schuld te geven als er iets fout gaat. Degenen die anderen de schuld geven worden niet gezien als eerlijk en integer terwijl degenen die verantwoordelijkheid accepteren juist worden gezien als eerlijk.
 - **Vergroot vertrouwen.** Werk om het vertrouwen dat anderen in jou hebben te verbeteren. Wees betrouwbaar. Handel consequent. Onderhoud warme relaties met anderen. Wanneer er sprake is van een gebrek aan vertrouwen zullen anderen negatieve toespelingen maken over jouw eerlijkheid en integriteit.
-

H. Heeft altijd het belang van het team voor ogen

Hoe zou u reageren op technisch advies van een collega wiens motieven u niet vertrouwt? U zou waarschijnlijk denken dat hij/zij er voornamelijk op uit is zichzelf te bevoordelen ten koste van anderen. Als anderen de indruk hebben dat iemand verbogen motieven heeft, zien zij zijn/haar advies automatisch als bevooroordeeld.

- **Creëer positieve relaties.** Bouw positieve relaties met anderen op. We vertrouwen degenen die we leuk vinden. Blijf in contact met de problemen en zorgen van individuen.
- **Zet het team of de organisatie op de eerste plek.** Als er beslissingen worden genomen, begin met het vaststellen van de standaarden dat elke beslissing wordt genomen met het belang van de organisatie en het team voorop in plaats van wat goed is voor elk individu.
- **Wees voorspelbaar.** Mensen vertrouwen diegenen die doen wat ze zeggen, en zeggen wat ze doen.