



Handleiding voor het ontwikkelen van competentiecorrelaties

Gebaseerd op de 19 differentiërende
competenties en hun
competentiecorrelaties

Inhoudsopgave

Onderdeel 1. Inleiding tot non-lineaire ontwikkeling en competentiecorrelaties

Het concept 'Multi-Path Development'	A-1
Wat zijn de geselecteerde Developmental Recommendations?	A-5
Het gebruik van deze handleiding.	A-5

Onderdeel 2. De 19 differentiërende competenties en hun competentiecorrelaties

Karakter

1. Toont een hoge mate van integriteit en eerlijkheid	A-9
---	-----

Persoonlijke bekwaamheid

2. Technisch /professioneel inzicht	A-17
3. Lost problemen op en analyseert vraagstukken	A-25
4. Innoveert	A-35
5. Leerhouding en wendbaarheid	A45

Focus op resultaten

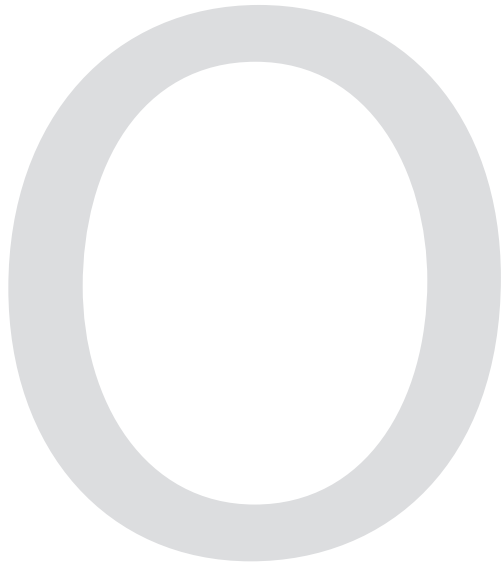
6. Is resultaatgericht	A-53
7. Stelt streefdoelen vast	A-65
8. Neemt initiatief	A-75
9. Neemt beslissingen	A-82
10. Neemt risico's	A-89

Interpersoonlijke vaardigheden

11. Communiceert krachtig en overtuigend	A-101
12. Inspireert en motiveert anderen tot hoge prestaties	A-115
13. Bouwt relaties op	A-126
14. Stimuleert anderen zich te ontwikkelen.	A-135
15. Samenwerking en teamwerk	A-145

Verandering leiden

16. Waardeert diversiteit	A-156
17. Ontwikkelt strategisch perspectief / Breed perspectief	A-164
18. Is een voortrekker van verandering / Ondersteunt verandering	A-172
19. Externe focus	A-185



Onderdeel 1

Inleiding tot non-lineaire ontwikkeling en
Competentiecorrelaties

De professional als leider

Het concept 'Multi-Path Development'

Zwakke competenties verhelpen via traditionele, lineaire Ontwikkeling

Deze handleiding benadert persoonlijke en leiderschapsontwikkeling vanuit een breder perspectief. Mensen die te horen krijgen dat zij een tekortkoming hebben op managementgebied, of een kans om te groeien, passen gewoonlijk een zgn. 'lineaire' aanpak toe: ze proberen de situatie frontaal te benaderen.

Als iemand bijv. 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 aanbevolen 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.

Meerdere of non-lineaire paden

Een goed voorbeeld van non lineaire ontwikkeling is het menselijk lichaam : als een ader of haarvat beschadigd raakt, vindt het bloed andere wegen om zijn bestemming te bereiken. Het bloed beperkt zich niet tot een enkel kanaal.

Ons onderzoek wijst uit dat excellent leidinggeven ook via meerdere wegen te bereiken is. Slechts één hiervan is lineair en direct. Er zijn ook andere veelbelovende wegen die mensen kunnen helpen hun leidinggevende vaardigheden van net aan gemiddeld in uitzonderlijk te veranderen. Degenen die alleen de traditionele, lineaire weg volgen, zouden hun harde werk wel eens beloond kunnen zien met dezelfde feedback als toen zij begonnen.

De 19 competenties die het verschil maken

Ons onderzoek heeft uitgewezen dat er 19 leidinggevende competenties zijn die zeer effectieve leidinggevendens onderscheiden van de rest. Deze hebben wij de naam *differentiërende competenties* gegeven. Uit ons onderzoek is gebleken dat hoe meer differentiërende competenties u bezit, des te waarschijnlijker het is dat u binnen uw organisatie als één van de uitmuntende leiders wordt gezien. Deze differentiërende competenties worden beschreven in het boek *The Extraordinary Leader: How Good Managers Become Great Leaders— Revised and Expanded Edition (New York: McGraw-Hill, 2009) door Jack Zenger en Joe Folkman*. Waar in deze handleiding wordt gerefereerd aan *differentiërende competenties*, wordt deze term cursief weergegeven om deze te onderscheiden van de competentiecorrelaties.

Onderzoek naar competentiecorrelaties

Tijdens ons onderzoek naar de 19 competenties die het verschil maken, deden wij een uiterst veelbelovende ontdekking: personen die als zeer effectief werden gezien in een bepaalde competentie waren ook bedreven in diverse gerelateerde gedragingen of competenties. Hoewel wij niet konden bewijzen dat de ene de andere veroorzaakte, of dat de ene het gevolg was van de andere, stelden wij wel vast dat competenties in consequente samenhang voorkwamen. Personen met een hoge score in de ene competentie behaalden gewoonlijk ook hoge scores in de andere; hetzelfde gold voor lage scores.

Onze onderzoeksmethodologie was eenvoudig: wij zochten simpelweg naar die gedragingen van leidinggevendens die statistisch verbonden waren met de *differentiërende competenties*. In alle gevallen die in deze handleiding worden beschreven hebben wij een statistisch significante correlatie vastgesteld tussen een gedraging en een *differentiërende competentie*. Wij vinden het van belang om deze verbindingen te begrijpen, omdat dit meerdere mogelijkheden biedt om, ofwel vaardigheden te verbeteren in een bepaalde *differentiërende competentie*, of wel om verbetering in een competentie waar te nemen.

Waarom deze verbanden?

Normaal gesproken, 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 tjiipen 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 'competentiecorrelaties': 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 *differentiërende competenties* en zichtbare gedragingen. Hoewel we aanwijzingen hebben, weten we niet waarom één van deze twee statische verbanden 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 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 integriteit en eerlijkheid als persoonlijkheidskenmerken worden gezien van mensen die warm, bereikbaar en bescheiden zijn en die blijik geven van oprechte belangstelling voor anderen. Zijn deze mensen per se eerlijk omdat zij warm, bereikbaar en bescheiden zijn? Volgens ons niet, maar voor het merendeel van onze bevolking zijn deze gedragingen en de gerelateerde kenmerken met elkaar verbonden.

Significante verbanden

Een andere manier om *differentiërende competenties* en hun gerelateerde zichtbare gedragingen te groeperen is substantiëler. Wij zijn van mening dat verbetering in één ervan indirect tot verbetering in een andere leidt. Neem bijvoorbeeld het concept crosstraining in de sport. Met lange-afstandsfietsen kunt u uw capaciteiten op het gebied van aerobics en de kracht in uw benen verhogen. Dit zou enorm goed van pas komen mocht u besluiten om over te schakelen op hardlopen. Er zijn ook andere verbanden vast te stellen, bijv. tussen goed typen en goed piano spelen; iemand die goed kan typen speelt echter niet per se goed piano.

Verderop in deze handleiding hebben wij het over het verband tussen de competentie '*Communiqueert overtuigend en veelvuldig*' en de bijbehorende competentiecorrelatie '*Weet anderen te betrekken.*' Dit is één voorbeeld van het crosstraining-effect: wanneer mensen vorderingen maken in de ene, gaan zij gewoonlijk ook vooruit in de andere. Als ik anderen bijv. om input vraag, kan dit mijn luistervaardigheden ten goede komen. Hierdoor word ik namelijk gedwongen om mij op de essentie van de boodschap te concentreren. De input die ik van anderen krijg, kan inhoud overbrengen, maar ook de manier beïnvloeden waarop ik mijn boodschap overbreng. Op die manier verbeter ik dus indirect mijn vermogen om overtuigend en veelvuldig te communiceren. Er zijn veel soortgelijke verbanden te vinden tussen de verschillende *differentiërende competenties* en meerdere competentiecorrelaties.

De stap van 'goed' naar 'uitstekend'

Wij zijn ervan overtuigd dat voor de meeste leidinggevendenden het meest lonende gedeelte van het 'leiderschapscontinuüm' te vinden is in het verschil tussen ergens 'goed' en 'uitstekend' in zijn. (Dit in tegenstelling tot eerdere theorieën, die zich erop toelegden mensen vooruit te helpen van 'zeer slecht' naar ten minste 'gemiddeld'.) In tegenstelling tot deze eerdere resultaten, resulteert de stap van 'goed' naar 'uitstekend' in enorme beloningen. Jammer genoeg is voor veel mensen de weg naar 'uitstekend' noch duidelijk zichtbaar, noch gemakkelijk. Hoeveel cursussen over communicatievaardigheden kun je doorlopen? Kun je het gewenste verschil realiseren door de cursus over te doen of door gewoon 'harder je best te doen'? Naar onze mening is in veel gevallen het antwoord 'nee'. Hoe waardevol herhaling ook is bij de ontwikkeling van vele vaardigheden, toch biedt de 'multi-path'-benadering leidinggevendenden meer potentieel. Het ontwikkelen van 'competentiecortelaties' is een veelbelovende manier om de wijze waarop u wordt gezien te veranderen en om de gewenste eigenschappen via meerdere verschillende wegen te ontwikkelen. Bovendien komt er veel minder moeite en giswerk bij kijken.

Deze principes zijn stevig gefundeerd op een andere belangrijke bevinding van ons onderzoek. Er wordt over leidinggevende competenties vaak geschreven en gepraat alsof deze apart en onafhankelijk zijn. In werkelijkheid zijn zij sterk gecorreleerd: door grotere vaardigheid te ontwikkelen in één differentiërende competentie kunt u er gewoonlijk tot acht anderen van versterken.

Wat zijn de geselecteerde aanbevelingen voor ontwikkeling?

In deze handleiding noemen we drie geselecteerde aanbevelingen voor ontwikkeling van elke competentiecorrelatie. Dit zijn acties die een persoon kan nemen om de betreffende competentiecorrelatie te verbeteren.

Sommigen hebben een lange lijst van ontwikkel suggesties gemaakt, maar als mensen zich door een lijst moeten worstelen met tien of twintig suggesties is een veel voorkomende vraag: "Welke van deze zal het meeste invloed hebben?"

Vaak bevatten deze lijsten traditionele wijsheden of meningen. We willen aanbevelingen geven die verkregen zijn via empirisch onderzoek en die het meeste invloed hebben. We hebben data van duizenden leiders onderzocht en hebben de meest essentiële aanbevelingen gevonden die een significante invloed hebben volgens onze data. Daarna heeft Jack Zenger het onderzoek beoordeeld en zijn kennis en ervaring van meer dan 50 jaar leiderschapsontwikkeling eraan toegevoegd. We hebben Jack uitgedaagd om zich voor te stellen dat hij een bijeenkomst had met een leider die een bepaalde vaardigheid wilde ontwikkelen en het advies dat hij zou geven aan deze leider. Deze resultaten zijn de geselecteerde aanbevelingen voor competentiecorrelaties beschreven in deze handleiding.

Het gebruik van deze handleiding

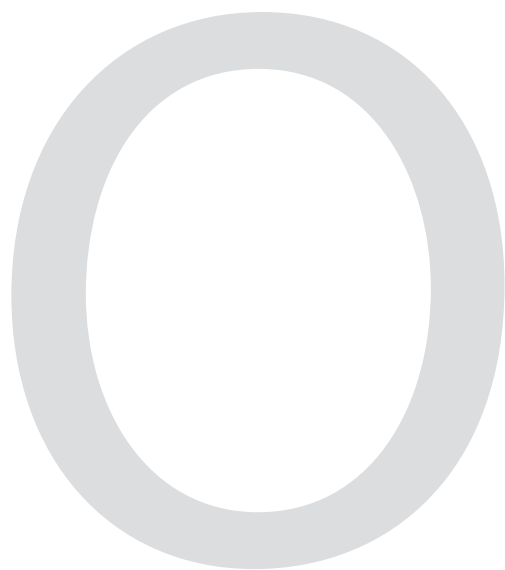
Om deze handleiding te gebruiken, zoek je naar de differentiërende competentie die je hebt geselecteerd als jouw ontwikkeldoel. Neem de competentiecorrelaties door waarop je je wilt focussen.

Lees de drie ontwikkelingsaanbevelingen en benoem die ene of twee die het beste aansluiten bij jouw situatie en interesses. Wat werkt voor de één hoeft niet automatisch te betekenen dat dit ook werkt voor de ander. Kies een ontwikkelingsaanbeveling waar je interesses naar uit gaan en waar je passie voor hebt. Alleen wanneer leiders werken aan acties/taken waar ze passie voor hebben, zien we wezenlijke vooruitgang.

We raden je aan dat je de aanbevelingen op de manier die past bij jouw unieke situatie. Betrek in jou actieplan de specifieke stappen die je zult nemen om te verbeteren. Wees zo specifiek en precies als mogelijk over wat je gaat doen. Benoem ook wanneer je iets gaat doen en hoe je gaat meten wat je hebt bereikt. Dit zal jou en anderen helpen erkennen dat je aan het verbeteren bent.

Na het lezen van de geselecteerde ontwikkelingsaanbevelingen, heb je misschien aanvullende ideeën over acties die je wilt ondernemen. Voel je vrij om deze aanbevelingen in te passen in jouw situatie. Als je vragen hebt over de uitvoerbaarheid van een nieuw idee, praat dan met anderen om te vragen wat zij ervan denken.

Er zijn verschillende manieren om verbetering te creëren, maar overweeg de drie aanbevelingen aangeduid bij jouw competentiecorrelatie serieus. Ons onderzoek suggereert dat deze activiteiten de grootste invloed zullen hebben zolang ze aansluiten bij jouw situatie.



Onderdeel 2

De 19 differentiërende competenties en hun competentiecorrelaties

De professional als leider

1 Toont een hoge mate van integriteit en eerlijkheid

Gedragingen waardoor deze competentie wordt gedefinieerd

- Vermijd dat je het ene zegt en het andere doet.
 - Komt beloften en verplichtingen na.
 - Geeft vorm aan de kernwaarden van de organisatie.
 - Geeft leiding door het goede voorbeeld te geven.
 - Zorgt dat anderen erop vertrouwen dat je “het juiste doet” wanneer het “andere mensen” betreft.
 - Is eerlijk en ethisch in de omgang met anderen (vooral als middelen van de organisatie worden gebruikt).
 - Houdt vast aan ethische principes in ongunstige omstandigheden.
-

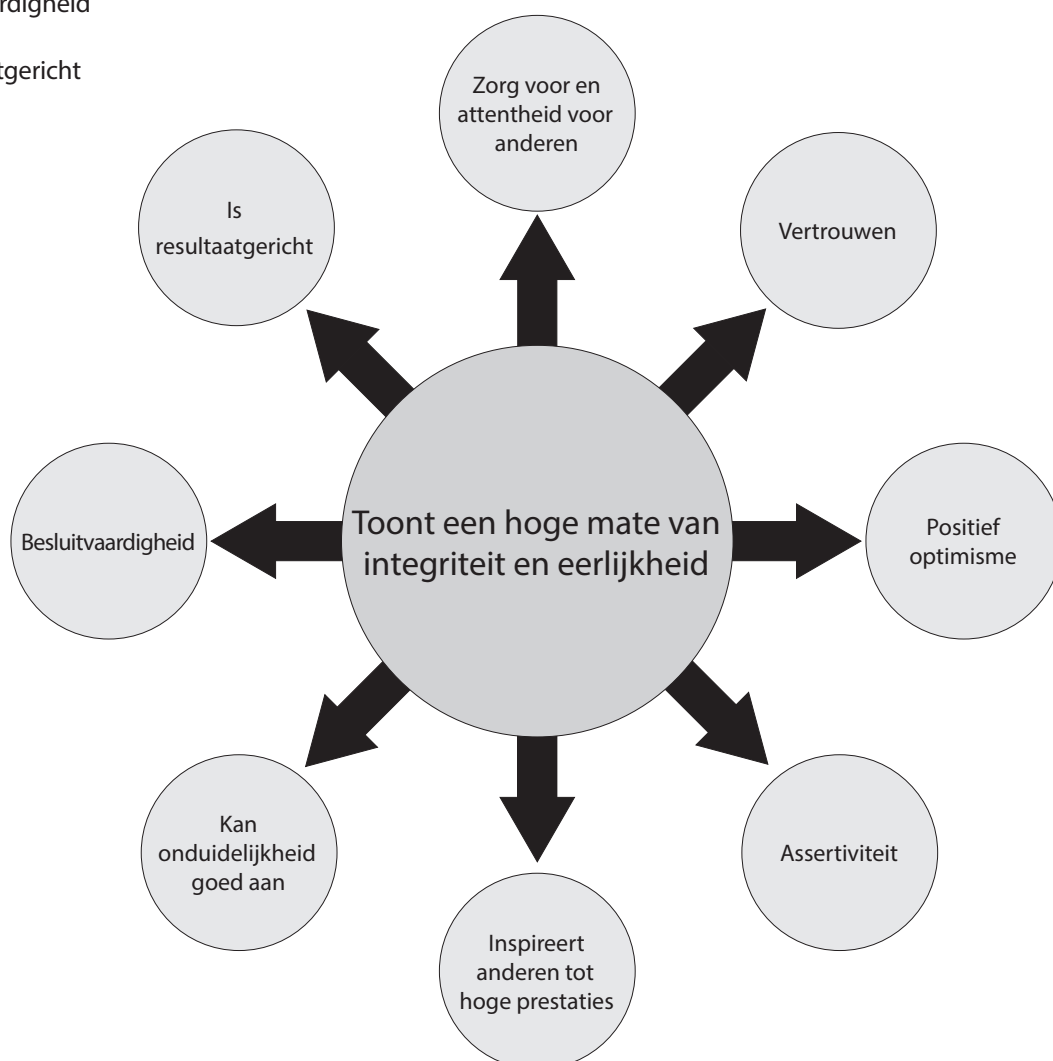
Suggesties voor lineaire ontwikkeling

- Beantwoord vragen naar waarheid, zelfs als het antwoord anderen zal kwetsen. (Het is beter om een relatie tijdelijk te belasten dan om het vertrouwen van de persoon te verliezen.)
- Wees je bewust van je lichaamshouding en je spreektoon.
- Geef blijk van interesse en zorg, vooral wanneer u slecht nieuws meedeelt.
- Geef aan wanneer u uw eigen mening geeft in tegenstelling tot feiten.
- Verklaar het “waarom” wanneer je ‘nee’ moet zeggen.
- Pak moeilijke problemen rechtstreeks en onmiddellijk aan.
- Sta voor wat je gelooft, ook als je stellingname niet populair is.
- Wees niet bang om de persoon waaraan je verantwoording verschuldigd bent slecht nieuws te melden.
- Herinner je leidinggevende eraan om tijdig beslissingen te nemen.
- Houd je leidinggevende op de hoogte om vervelende verrassingen te voorkomen.
- Bespreek problemen met uw baas voordat zij rampen worden.
- Doe nooit beloften als je er niet tamelijk zeker van bent dat je deze kunt en zult houden.

- Wees uiterst voorzichtig met het beloven van promoties of opslagen.
-

Competentiecorrelaties

- A. Zorg voor en attentheid voor anderen
- B. Vertrouwen
- C. Positief optimisme
- D. Assertiviteit
- E. Inspireert anderen tot hoge prestaties
- F. Kan onduidelijkheid goed aan
- G. Besluitvaardigheid
- H. Is resultaatgericht



A. Zorg voor en attentheid voor anderen

Een hoge mate van integriteit hebben betekent zelfzuchtige belangen opzijzetten ten gunste van principes. 'Zorg voor' en 'attentheid voor anderen hebben' betekent de eigen behoeften opzij zetten ten gunste van die van anderen. Beide zijn het tegenovergestelde van egoïsme. Wij kunnen speculeren dat als iemand blijk geeft van de ene gedraging, anderen zullen aannemen dat de andere gedraging ook aanwezig is.

- Los conflicten snel op. Los conflicten snel op die je hebt met anderen in plaats van deze te laten sluimeren. Wees er zeker van dat conflicten vanuit het oogpunt van de andere partij opgelost zijn. Mensen zullen niet geloven dat je interesse in ze hebt zolang er conflicten zijn.
- Zorg voor een goede balans tussen persoonlijke behoeften en verwachte resultaten. Breng evenwicht aan in het bereiken van verwachte resultaten met een interesse in de behoeften en persoonlijke problemen die de teamleden ervaren. Wees bewust van wat er omgaat in het leven van teamleden. (Het zgn. managen van verwachtingen!)
- Zorg voor coaching en mentoring. Zoek naar mogelijkheden voor het geven van één op één coaching of mentoring aan teamleden of medewerkers. Mensen waarderen degenen die hen helpen ontwikkelen.

B. Vertrouwen

Op het eerste gezicht lijkt dit vanzelfsprekend: als u eerlijk en ethisch bent, wordt u door anderen vertrouwd. Als u dit niet bent, geldt het tegenovergestelde. Als anderen u vertrouwen, is het redelijk om te stellen dat dit zo is omdat zij u als eerlijk zien. Vertrouwen komt voort uit de overtuiging dat iemand eerlijk en ethisch is. Soms hebben mensen weinig vertrouwen in een ander, maar geloven ze wel dat ze eerlijk zijn. In dit geval, zal het opbouwen van een vertrouwensrelatie helpen om eerlijker over te komen.

- 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, stemmen mensen met de goede intentie 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. Positief optimisme

Optimistische mensen worden als eerlijker waargenomen. Wellicht is dit de reden waarom pessimistische mensen eerder kijken naar wat fout is en tijdens het zoeken naar problemen zien dat deze fouten er helemaal niet zijn. Een eerlijke optimist kan het pygmalion-effect creëren bij anderen, die anderen aanmoedigt om ook eerlijker te zijn.

- 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 de successen en positief nieuws. Neem de tijd om dat te vieren. Discussieer daarna de problemen en uitdagingen waar jullie gezamenlijk voor staan. Mensen nemen meestal aan dat het eerste wat op de agenda staat, het meest belangrijk is voor de leider. 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 gemakkelijker om korte termijn problemen te doorstaan wanneer we de beoogde toekomstplaatje in beeld hebben.

D. Assertiviteit

Integriteit bewaren is niet gemakkelijk. Hiervoor moet men bereid zijn lastige vragen te stellen, de waarheid te eisen en anderen te ondervragen om te zien of zij hun verplichtingen nakomen. Iemand die niet assertief is laat dingen door waarover vragen zouden moeten worden gesteld. Sommige mensen rechtvaardigen hun gebrek aan assertiviteit door te redeneren dat zij zichzelf niet aan bedrog schuldig hebben gemaakt, terwijl zij in werkelijkheid bedrog hebben laten voortduren zonder er iets van te zeggen. Iemand die assertief is, grijpt in als hij/zij ziet dat er dingen op een onethische manier gebeuren. Het pad van hoge integriteit en eerlijkheid is niet het pad met de minste weerstand.

- Bevorder een gezond verschil van mening. Moedig mensen aan om hun standpunten te delen, vooral wanneer deze anders zijn dan die van jou.
- Zorg voor constructieve feedback. Anderen feedback geven op een opbouwende manier laat zien dat je assertief bent. Het is belangrijk om anderen te laten inzien dat jij feedback geeft, om de ander te helpen.
- Leg de lat hoog. Zet hoge standaarden. Vraag anderen om een hoog niveau van presteren te behalen. Moedig anderen aan om het beste uit zichzelf te halen en houd je aan de regels.

E. Inspireert anderen tot hoge prestaties

Mensen kunnen op verschillende manieren worden aangezet tot hoge prestaties. Bij de 'stokbenadering' worden er hoge eisen gesteld wat prestatiedoelen betreft, maar deze benadering wordt vaak gezien als een manier om de prestaties van de leidinggevende op te vijzelen. Bij de 'wortelbenadering' draait het om erkenning en beloningen voor hoge prestaties. Hierbij krijgt het werk zin en betekenis en levert het uitvoeren van werkzaamheden voldoening op.

- Stel doelen als een team. Betrek het team in het bedenken en eigen maken van een moeilijk doel. Wanneer mensen een indrukwekkend 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 waarom deze doelen zijn gekozen en wat ze zullen opbrengen. Laat niet toe dat je team wordt afgeleid door andere zaken die hen weerhoudt om het doel te bereiken. Laat ze helpen om de prioriteiten bij een ieder 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 grootse kracht in het creëren van hoge niveaus van betrokkenheid en toewijding van je mensen.
-

F. Kan onduidelijkheid goed aan

Alles is niet altijd eenvoudigweg juist of onjuist, goed of slecht, ethisch of onethisch. Tussen zwart en wit in zitten talloze grijstinten. Bovendien is de keuze die een leidinggevende soms moet maken meestal niet tussen iets goed en een aantal bijzonder slechte alternatieven. Integendeel: vaak moet er één handelwijze worden gekozen uit meerdere, die er allemaal aantrekkelijk uitzien. Kortom: in de wereld op het niveau van de leidinggevende zijn veel dingen onduidelijk. Een eerlijke, ethische leidinggevende ziet in dat er bij veel beslissingen sprake is van een grijstint en dat hier allerhande ongeteste elementen bij komen kijken: suggesties, voorstellen, ideeën en intuïtie. Een effectieve leider weet weliswaar niet zeker wat de beste beslissing is, maar laat zich door dit gebrek aan kennis niet belemmeren.

- Voorzie problemen. Neem de tijd om te anticiperen op mogelijke of onverwachte problemen. Mensen kunnen vaak heel goed aangeven wat er mis kan gaan als ze maar de tijd krijgen. Maak een plan om problemen op een goede manier op te lossen.
 - Communiceer vaker als tijden onzeker zijn. Informeer anderen juist wanneer er sprake is van onduidelijkheid. Leaders zijn geneigd om niet meer te communiceren als ze geen concrete antwoorden kunnen geven. Maar vaak maken anderen, met weinig informatie, hun eigen waarheid en sommige denken dan het ergste. Blijf communiceren over de stand van zaken/problemen.
 - Zorg voor een duidelijke context. Als je de focus legt op belangrijke waarden, lange termijn doelstellingen en brede thema's, dan krijgen collega's perspectief over hoe om te gaan met de dagelijkse problemen die onduidelijk kunnen zijn.
-

G. Besluitvaardigheid

Als een leidinggevende niet in staat of te angstig is om een besluit te maken, dan gaan mensen zich misschien afvragen wat het motief is achter de vertraging. Vaak zullen zij hun leidinggevende de schuld geven van een vertraagd besluit, zonder de relevante informatie te delen of eerlijk te zijn. Leidinggevend die besluitvaardig zijn, evalueren de feiten en gaan snel over tot het maken van een weloverwogen besluit. Besluitvaardigheid geeft anderen het gevoel van integriteit en eerlijkheid.

- Stel deadlines voor beslissingen. Stel een willekeurige deadline voor een beslissing die moet worden gemaakt om te voorkomen dat belangrijke zaken meer tijd in beslag nemen.
 - Besluit wie beslist. Verkrijg overeenstemming over wie de verantwoordelijkheid heeft om beslissingen te maken of welk proces gebruikt zal worden om de beslissingen te nemen.
 - Maximaliseer de acceptatie vanuit het team. Een goede beslissing is er één die juist is en die geaccepteerd wordt door diegenen die de beslissing moeten uitvoeren. Veel mensen denken dat het maken van een goede beslissing automatisch zorgt voor het motiveren van anderen. Dit is zelden waar. Ontwikkel de vaardigheden om enthousiast een beslissing te kunnen communiceren naar anderen door het beschrijven van hun rollen en het motiveren van anderen om de beslissing te steunen.
-

H. Is resultaatgericht

Mensen met integriteit doen wat zij zeggen en komen hun beloften en verplichtingen na. Mensen die resultaten kunnen realiseren kunnen veel gemakkelijker met integriteit handelen. Zij weten hoe zij resultaten kunnen leveren en hebben de bereidheid en de inzet om dit ook te doen. Sommige mensen hebben goede bedoelingen wanneer zij een belofte doen of een verplichting aangaan. Deze mensen zijn niet oneerlijk; zij zijn er werkelijk van overtuigd dat zij hun beloften zullen kunnen nakomen. Het vermogen om resultaten te realiseren maakt mensen met goede bedoelingen eerlijk. Mensen die meer beloven dan zij kunnen waarmaken moeten ofwel voorzichtiger te werk gaan bij het doen van beloften of leren hoe zij resultaten kunnen leveren.

- Houd je verplichtingen bij. Schrijf de verplichtingen op die je persoonlijk hebt gemaakt met anderen en zorg ervoor dat je ze nakomt.
 - Houd de belangrijkste doelen in het zicht. Stel hoge standaarden vast van excellent werk dat jouw team produceert. Begin elke vergadering met een overzicht van de status van de belangrijkste projecten in de groep.
 - Help anderen om de lat hoger te leggen. Nodig elk teamlid uit om twee veranderdoelen voor te leggen die hij of zij graag door de groep wil laten nastreven.
-

2 Technisch / professioneel inzicht

Gedragingen waardoor deze competentie wordt gedefinieerd

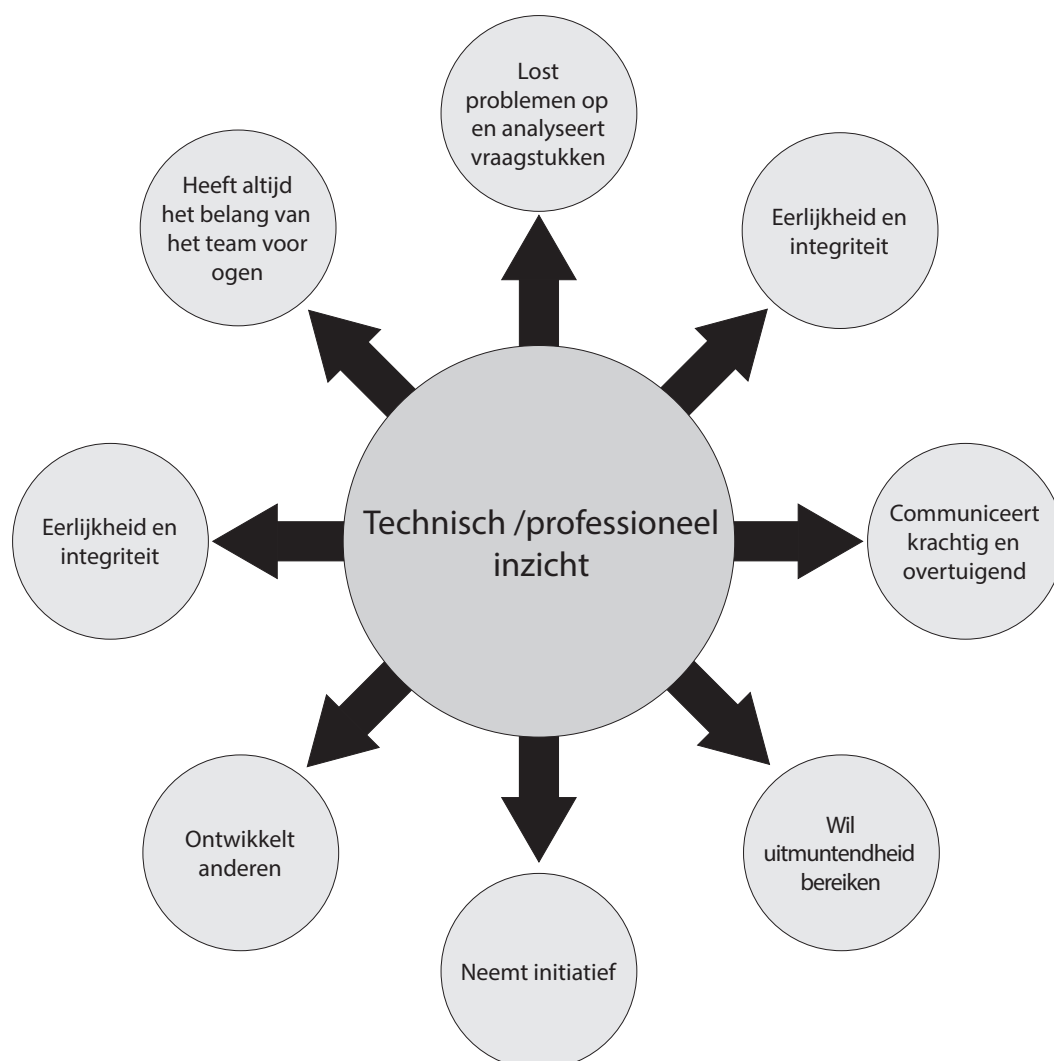
- Blijft bij in het vakgebied.
 - Geeft blijk van technische, functionele- en taak specifieke kennis die voor opdrachten nodig zijn.
 - Zorgt dat hij/zij door anderen gevraagd wordt om mening, advies en begeleiding.
 - Kent het werk door en door.
 - Heeft een goed begrip van de technologie en het beroep.
 - Levert een belangrijke bijdrage aan het realiseren van de doelstellingen van het team door middel van kennis en vaardigheden.
 - Benut technische kennis om teamleden te helpen bij het oplossen van problemen.
 - Verkrijg geloofwaardigheid bij teamgenoten vanwege diepgaande kennis van vraagstukken of problemen.
-

Suggesties voor lineaire ontwikkeling

- Lees extra publicaties en boeken.
- Woon conferenties op het eigen vakgebied bij.
- Neem deel aan universitaire cursussen over technische onderwerpen.
- Lees de nieuwste boeken op uw vakgebied.
- Woon bijeenkomsten van vakverenigingen bij.
- Geef jezelf op als spreker op conferenties of cursussen over je eigen vakgebied.
- Word lid van een beroepsorganisatie.
- Leg groepsleden de impact van nieuwe technologie op de activiteiten van het bedrijf uit.
- Help met de integratie van de verschillende technologieën die uw groep raken; bepaal hoe deze in het grotere beeld passen en welke bijdrage zij leveren aan de inspanningen van de organisatie.
- Bepaal uw eigen rol als facilitator en grensverleggende manager voor de groep in plaats van als 'hoofd van de experts'.

Competentiecorrelaties

- A. Lost problemen op en analyseert vraagstukken
- B. Relaties opbouwen en netwerken
- C. Communiceert krachtig en overtuigend
- D. Wil uitmuntendheid bereiken
- E. Neemt initiatief
- F. Ontwikkelt anderen
- G. Eerlijkheid en integriteit
- H. Heeft altijd het belang van het team voor ogen



A. Lost problemen op en analyseert vraagstukken

Mensen met sterk technisch/professioneel inzicht worden bijna per definitie gezien als mensen met veel kennis. Analytische vaardigheden betreffen het vermogen om deze kennis toe te passen. De meeste mensen hebben wel eens iemand ontmoet die weliswaar kennis heeft, maar niet in staat is om deze praktisch op zijn/haar werk toe te passen. Voor het analyseren van een probleem of vraagstuk zelf is uiteraard een relatief hoog niveau van technische competentie nodig. Vraagstukken leren analyseren is een waardevolle ontwikkelingsstap op weg naar hogere technische competentie. Als u de indruk die andere mensen van uw technische en professionele inzicht hebben wilt verbeteren, is het oefenen van deze vaardigheden waarschijnlijk productiever dan het uitbreiden van uw kennis.

- Maak 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. Het focussen op een heldere definitie zal enorm helpen bij het komen tot een goede oplossing.
 - Verzamel relevante data. Verzamel alle relevante 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 met analytische vaardigheden 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 de 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. Relaties opbouwen en netwerken

Bij iemand die zijn/haar technische competentie optimaal ontwikkelt, maar geen goede interpersoonlijke vaardigheden heeft, is deze competentie niet voor anderen zichtbaar. Pas als deze persoon sterke interpersoonlijke relaties ontwikkelt, kunnen anderen zijn/haar technische en professionele vaardigheden zien. Vaak kunnen kritische inzichten en informatie u bereiken omdat u positieve relaties heeft met anderen, zowel binnen als buiten de organisatie.

- Initieer interacties. Het opbouwen van relaties is meer dan alleen de omgang met anderen wanneer ze naar je toekomen. 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 leider zijn verder gaat dan alleen wat er gebeurt in je directe werk omgeving; 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. In sommige organisaties, is er meer competitie binnen de organisatie dan met externe concurrenten. Streef ernaar om elke relatie een win-win te maken.
-

C. Communiceert krachtig en overtuigend

Het bezit van kennis en expertise is belangrijk, maar het vermogen om die kennis met anderen te delen is een van de voornaamste manieren om deze werkelijk te benutten. Het vermogen om de beslissingen en handelingen van anderen te beïnvloeden geeft mensen een hoger niveau van expertise.

- Maak presentaties memorabel met behulp van verhalen. Gebruik verhalen, plaatjes, 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. Wil uitmuntendheid bereiken

Een uitstekende manier om technisch inzicht te tonen is de manier waarop u normen stelt voor uzelf en voor anderen - vooral de manier waarop u anderen aanmoedigt om gepaste beleidslijnen en procedures te volgen en superieure resultaten te realiseren. Mensen die los omspringen met procedures of niet zeker zijn van aanbevolen benaderingen geven de indruk dat zij ofwel geen uitmuntende prestaties willen leveren of hiervoor over onvoldoende kennis beschikken.

- Bereid het team voor op verandering. Als een team presteert op een niveau dat volgens jou beneden hun potentieel is, kom dan in actie. Verzamel de feiten en vat redenen samen waarom je denkt dat ze beter kunnen presteren. Neem dit door met team en gebruik hun hulp om de lat hoger te leggen.
 - Herken medestanders. Het hebben van een persoonlijke wens om excellentie na te streven is een goede eerste stap, maar weten hoe je andere mensen hiertoe aanzet en het behalen van excellentie is de sleutel tot uitvoering van deze technische competentie. Vaak zullen er één of meerdere mensen in een groep jouw mening delen dat de prestaties kunnen worden verbeterd. Discussies binnen het team vertellen vaak welke mensen dit zijn. Bouw voort op hun ambities.
 - Focus met het team op de hoogst haalbare doelstellingen. Stel duidelijke prioriteiten. Iedereen is ‘stretched’ en druk. Door het team te informeren over de hoogste doelen en doelstellingen kunnen zij op een aantal gebieden excellentie nastreven.
-

E Neemt initiatief

Dit is een bijzonder krachtige combinatie. Waarom? Initiatief heeft te maken met doen; expertise heeft te maken met weten. Als initiatief en technisch /professioneel inzicht worden samengevoegd, komt dit op een combinatie van kennis en actie neer. Zoeken naar kansen om kennis toe te passen in plaats van te wachten op aanwijzingen van anderen is een meer proactieve benadering.

- 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 zijn 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.
-

F Ontwikkelt anderen

Personen die ervoor kiezen om als coach en als 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 expertise toeneemt.

- Zorg ervoor dat elke teamlid een persoonlijk ontwikkelplan heeft. Werk met elk teamlid samen om een persoonlijk ontwikkelplan te creëren. Het ontwikkelplan kan bijvoorbeeld ondersteuning bieden bij het behalen van een hoger niveau van technisch/professioneel inzicht. Veel doelen worden bereikt doordat leiders 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 coachingsgesprekken in met betrekking tot de carrière voortgang van de ondergeschikten.
 - Ondersteun ontwikkel activiteiten. Zorg voor mogelijkheden voor geschikte cursussen en programma's die bijdragen aan de ontwikkeling van belangrijke vaardigheden van ondergeschikten.
-

G. Eerlijkheid en integriteit

Een belangrijk aspect van de status van technisch inzicht is dat mensen op uw 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 andere 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 verborgen motieven heeft, zien zij zijn/ haar advies automatisch als bevooroordeeld.

- Creëer positieve relaties. Bouw positieve relaties met anderen op. We vertrouwen diegenen 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. Wees meer consistent. Mensen vertrouwen diegenen die doen wat ze zeggen en zeggen wat ze doen.
-

3 Lost problemen op en analyseert vraagstukken

Gedragingen waardoor deze competentie wordt gedefinieerd

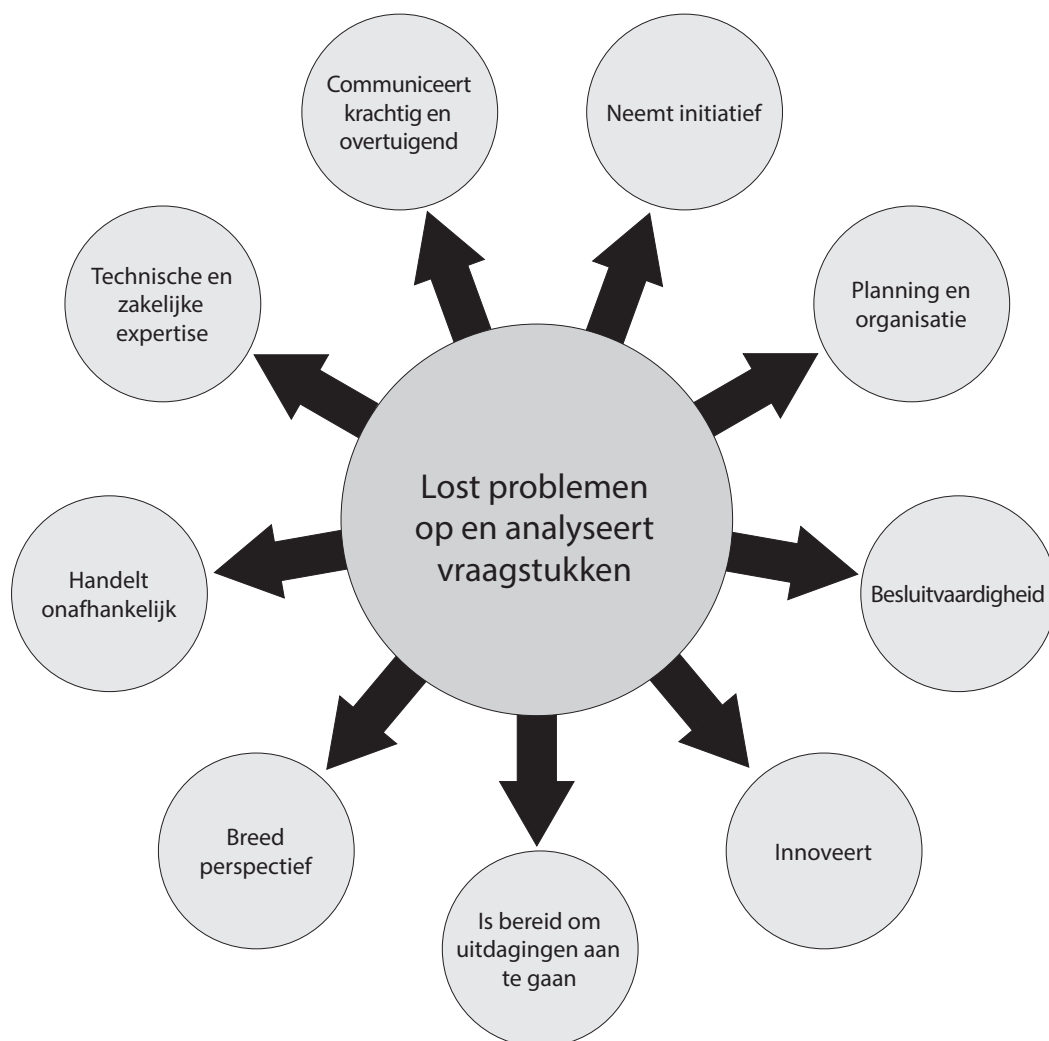
- Verzamelt gegevens uit meerdere bronnen om problemen op te lossen.
 - Stelt de juiste vragen om de benodigde informatie te verkrijgen en zodoende de situatie goed in te schatten.
 - Verkrijgt nauwkeurige en noodzakelijke informatie en neemt op basis hiervan verantwoorde beslissingen die de hele organisatie aangaan.
 - Evalueert informatie systematisch aan de hand van diverse bewezen methoden en technieken.
 - Moedigt alternatieve benaderingen en nieuwe ideeën aan.
 - Moedigt anderen aan om verschillende oplossingen te zoeken en uit te proberen voor complexe problemen.
 - Herkent patronen en trends in complexe gegevens en gebruikt deze om een weg uit te stippelen.
 - Coacht anderen in het analyseren van informatie om problemen op te lossen en beslissingen te nemen.
 - Verduidelijkt complexe gegevens of situaties zodanig dat anderen deze kunnen begrijpen, kunnen reageren en een bijdrage kunnen leveren.
 - Deelt op proactieve wijze gegevens met anderen om hen te helpen bij het analyseren van situaties.
-

Suggesties voor lineaire ontwikkeling

- Vraag uw teamleden om te helpen bij het oplossen van problemen.
- Neem de gezichtspunten van de onderscheiden belanghebbende partijen in aanmerking.
- Maak, wanneer er zich problemen voordoen, een lijst van de mogelijke oorzaken op volgorde van hoe waarschijnlijk het is dat deze ook echt aan het probleem bijdragen.
- Bepaal welke informatie nodig is om het probleem te verhelpen.
- Bepaal welke details in een gegeven situatie de prioriteit verdienen.
- Stel een lijst samen van de mogelijke oplossingen voor de meest waarschijnlijke oorzaken.
- Beoordeel de werkbaarheid van elke oplossing.
- Maak wanneer u te maken hebt met een complexe situatie een lijst van de informatie die u nodig hebt om de situatie te analyseren.

Competentiecorrelaties

- A. Neemt initiatief
- B. Planning en organisatie
- C. Besluitvaardigheid
- D. Innoveert
- E. Is bereid om uitdagingen aan te gaan
- F. Breed perspectief
- G. Handelt onafhankelijk
- H. Technische en zakelijke expertise
- I. Communiqueert krachtig en overtuigend



A Neemt initiatief

Mensen die er goed in zijn het initiatief te nemen denken over problemen na en vinden oplossingen alvorens actie te ondernemen. Mensen die het initiatief nemen moeten meer aan het oplossen van problemen werken om succes te hebben. Hierbij gaat het ten eerste om het identificeren van wat het probleem precies is; ten tweede om het verzamelen van de benodigde informatie; en ten derde om het vinden van een goede oplossing. Nadat er een oplossing is gevonden, is er initiatief voor nodig om ervoor te zorgen dat deze wordt toegepast.

- 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 zijn 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.
-

B. Planning en organisatie

Het probleemoplossingsproces bestaat uit de volgende belangrijke elementen: het definiëren van een vraagstuk of probleem, het organiseren van een benadering ervoor, het verzamelen van betrouwbare informatie erover, het kijken naar alternatieve oplossingen en, tenslotte, het kiezen van een oplossing. Daarom gelden mensen die als goed in planning en organisatie worden gezien ook als goed in het oplossen van problemen.

- Verbind plannen met kern prioriteiten. Let er op dat bij het maken van plannen de focus ligt op de kern prioriteiten. Het grote geheel en de lange termijn visie mag duidelijk zijn voor jou, maar vaak is het niet duidelijk voor anderen. Plannen hebben een duidelijke context nodig om optimale resultaten te behalen. Plannen bedoeld voor een grotere groep moeten duidelijk verbonden worden aan corporate strategieën en initiatieven.
 - 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 en is een realistisch aantal details een vereiste!
 - 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.
-

C Besluitvaardigheid

Het perceptuele verband tussen deze twee gedragingen is relatief gemakkelijk te begrijpen. Alleen mensen die tijdig tot conclusies komen en deze vervolgens duidelijk aan anderen communiceren worden gezien als goede probleemoplossers of als in staat om vraagstukken te analyseren. Iemand die niet in staat is een beslissing te nemen kan nauwelijks een goede probleemoplosser zijn. Als mensen echter snel en zonder al te veel moeite beslissingen nemen, nemen anderen aan dat zij problemen kunnen oplossen.

- Stel deadlines voor beslissingen. Stel een willekeurige deadline voor een beslissing die moet worden gemaakt om te voorkomen dat belangrijke zaken meer tijd in beslag nemen.
- Besluit wie beslist. Verkrijg overeenstemming over wie de verantwoordelijkheid heeft om beslissingen te maken of welk proces gebruikt zal worden om de beslissingen te nemen.
- Maximaliseer de acceptatie vanuit het team. Een goede beslissing is er één die juist is en die geaccepteerd wordt door diegenen die de beslissing moeten uitvoeren. Veel mensen denken dat het maken van een goede beslissing automatisch zorgt voor het motiveren van anderen. Dit is zelden waar. Ontwikkel de vaardigheden om enthousiast een beslissing te kunnen communiceren naar anderen door het beschrijven van hun rollen en het motiveren van anderen om de beslissing te steunen.

D. Innoveert

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 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 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.
-

E. Is bereid om uitdagingen aan te gaan

Goede probleemoplossers zijn bedreven in het opsporen van problemen. Zij kijken om zich heen om te zien wat er voor problemen zijn en zijn bereid om de verantwoordelijkheid op zich te nemen om oplossingen te zoeken voor de vraagstukken die zij te berde brengen. Mensen die niet bereid zijn om uitdagingen aan te pakken kijken gewoonlijk de andere kant op als het erop aankomt vraagstukken op het niveau van de organisatie te ontwarren of problemen op te sporen die moeten worden opgelost.

- Bespaar tijd door te plannen. Sommige mensen willen gelijk actie ondernemen. Wees voordat je actie onderneemt er dus zeker van dat je een goed actieplan maakt en dat je je plan bespreekt met de belangrijkste aandeelhouders.
 - Anticipeer op problemen. Denk van tevoren na over wat er fout kan gaan met jouw plan. Onderzoek wijst uit dat mensen goed kunnen anticiperen op problemen als ze maar de tijd nemen om over eventueel voorkomende vraagstukken af te wegen. Wanneer je eenmaal potentiële problemen herkent, kijk dan hoe deze problemen kunnen worden voorkomen of herkend.
 - Zoek naar een betere manier. Bedenk creatieve, vindingrijke manieren om uitdagingen op te pakken. Vaak is er een vernieuwende oplossing efficiënter en productiever.
-

F. Breed perspectief

Mensen die proberen problemen op te lossen voor de organisatie zijn altijd gebaat bij breed perspectief.

Mensen met helder inzicht in waar de organisatie naartoe gaat en hoe zij van plan is om zich een voorsprong te verwerven op de concurrentie, kunnen oplossingen vinden die op het succes van de organisatie bouwen.

- 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 breed 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 begrensde 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. Daarom is het lezen van boeken en artikelen een goede eerste stap in de richting. Het werk van Ram Charan, C.K. Prahalad, Gary Hamel en Michael Porter 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 ze om trends te ontdekken en brainstorm over hoe jouw organisatie omgaat met de altijd veranderende externe omgeving.
-

G. Handelt onafhankelijk

Eén van de belangrijkste overgangen in iemands carrière is die van afhankelijkheid naar onafhankelijkheid. Een afhankelijke persoon wacht op instructies en input van anderen alvorens actie te ondernemen. Een onafhankelijke persoon heeft voldoende vertrouwen, in zichzelf en in anderen, om actie te ondernemen zonder instructie of specifieke toestemming van anderen. Te afhankelijk handelen duidt op een gebrek aan vertrouwen in uw eigen competentie.

- Accepteer persoonlijke verantwoordelijkheid. Wees persoonlijk verantwoordelijk voor de uitkomst van een taak, werk of probleem die je op je neemt. Vaak willen mensen onafhankelijk van elkaar werken maar vertonen weerstand tegen de verantwoordelijkheid voor het succesvol voltooien van opdrachten.
- Blijf in de leidende positie. Zorg ervoor dat je vaardigheden en expertise up-to-date zijn en dat je in de leidende positie bent voor het werk dat je wilt doen. Jezelf tegenkomen in een situatie waarbij je een complexe taak moet voltooien en je geen idee hebt hoe je dit moet doen kan beschamend en ontmoedigend werken.
- Plan successen. Voordat je actie onderneemt: neem je tijd om te plannen wat je wilt doen, welke materialen en hulp je hierbij nodig hebt en hoe het werk gedaan moet worden. Eerst voorbereiden en plannen en dan pas actie ondernemen.

H. Technische en zakelijke expertise

Technische expertise is kennis en ervaring; bij het oplossen van problemen gaat het erom deze toe te passen. Mensen met meer kennis en ervaring zijn uiteraard beter in staat om problemen op te lossen. Het hebben van veel kennis en expertise betekent echter niet, per definitie, dat problemen ook daadwerkelijk worden opgelost. Mensen die goed zijn in het oplossen van problemen zijn in staat om die kennis toe te passen en oplossingen te vinden voor problemen. Naarmate de wereld complexer wordt en er meer informatie beschikbaar komt, beseffen effectieve probleemoplossers soms dat zij extra kennis nodig hebben om oplossingen te vinden voor problemen.

- 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 hier in 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 je eigen organisatie om te zien wat er in de buitenwereld gebeurt. Het

is erg gemakkelijk om niet buiten je eigen werkveld te kijken, maar oplossingen worden dan verouderd en achterhaald. Degenen met de beste technische expertise zijn constant bezig met wat klanten, concurrenten en andere innovatieve organisaties aan het doen zijn om nieuwe oplossingen te creëren en verder te vernieuwen.

- **Communiceer.** Een van de meest waardevolle vaardigheden voor een persoon met technische/business 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.
-

I Communiceert krachtig en overtuigend

Het effectief oplossen van problemen bestaat uit het vinden van een oplossing voor een probleem en er dan voor zorgen dat deze oplossing door anderen wordt aanvaard en gebruikt. De meeste mensen en organisaties houden van consistentie en hebben de neiging om in hun eigen manieren en benaderingen vastgeroest te raken. Als iemand een betere manier vindt om iets te doen, moet men eerst worden overtuigd van de voordelen hiervan. Effectieve probleemoplossers denken vaak dat hun werk voor zichzelf zal spreken en dat de voordelen van hun nieuwe benadering voor iedereen duidelijk zichtbaar zullen zijn.

- **Maak presentaties memorabel met behulp van verhalen.** Gebruik verhalen, plaatjes, 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
-

4 Innoveert

Gedragingen waardoor deze competentie wordt gedefinieerd

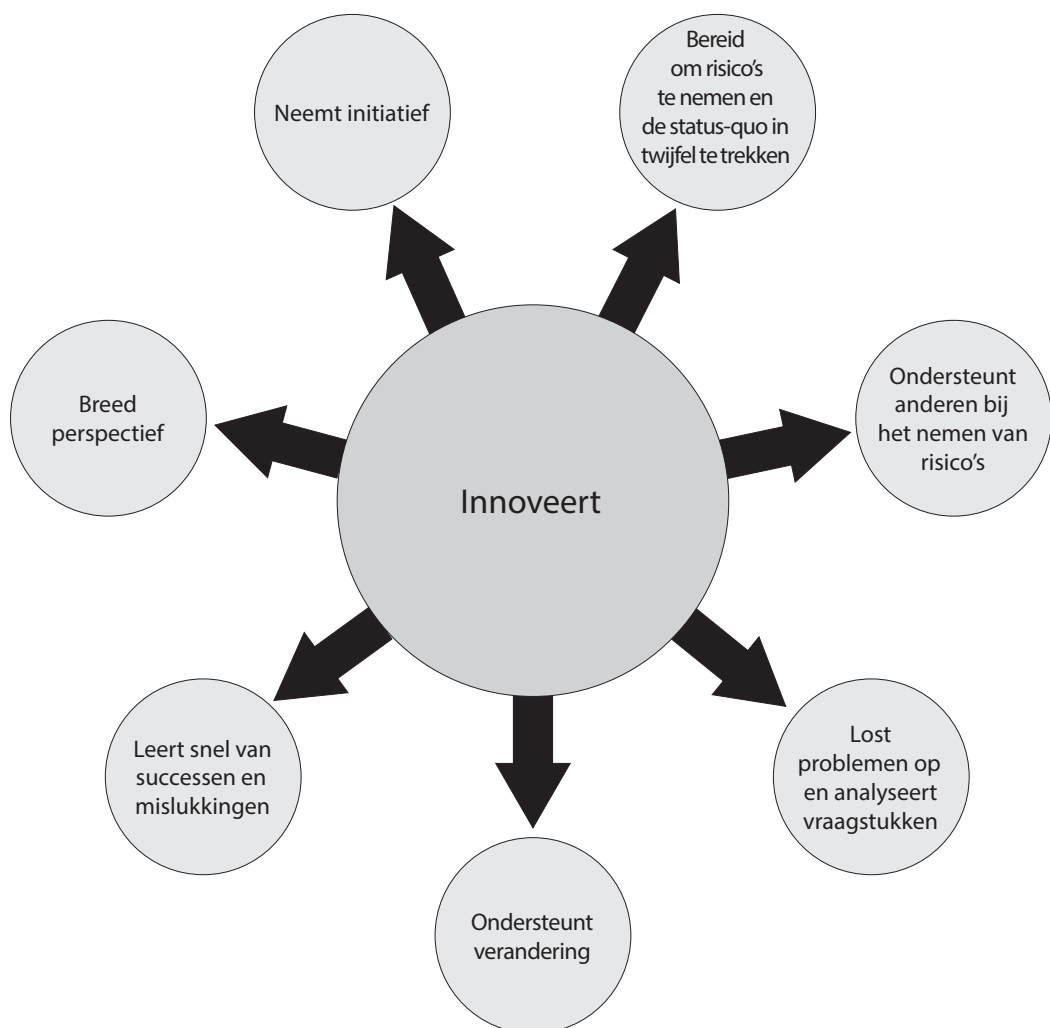
- Zorgt voor consequent creatieve, vindingrijke oplossingen voor problemen.
 - Trekt de gebruikelijke benaderingen op constructieve wijze in twijfel en vindt nieuwe, betere werkwijzen.
 - Is voorvechter van vindingrijkheid op alle niveaus.
 - Zorgt voor creatieve oplossingen en betreft de mensen met het meeste talent hierbij.
 - Verbetert nieuwe ideeën in plaats van ze te ontmoedigen.
 - Vindt creatieve oplossingen voor problemen.
 - Creëert een cultuur van innovatie en leren waarin individuele ontwikkeling wordt gestimuleerd.
 - Zorgt voor steun en aanmoediging wanneer zij proberen te innoveren — zelfs als zij falen.
 - Integreert ideeën en input uit verschillende bronnen om innovatieve oplossingen te vinden.
 - Bouwt voort op suggesties en ideeën van anderen (dit levert vaak nieuwe benaderingen en verbeteringen op).
-

Suggesties voor lineaire ontwikkeling

- Organiseer een bijeenkomst en geef deze specifiek het label 'brainstormsessie'.
- Leg grondregels door iedereen ideeën te laten geven en geef je beoordeling pas aan het einde.
- Trek de status-quo in twijfel en vind een groep die u erbij kan helpen aanzienlijke verbeteringen aan te brengen in plaats van slechts marginale 'babystapjes'.
- Moedig collega's of medewerkers ertoe aan om innovatieve benaderingen voor te stellen voor het verrichten van taken van de werkgroep.
- Stel met opzet een gevarieerd team samen met de uitdrukkelijke opdracht innovatiever te zijn.
- Schep een klimaat waarin innovatie wordt beloond en het klakkeloos aanhouden van de status-quo niet.
- Schakel het deel van uzelf dat zegt "dat kan niet" opzettelijk uit.
- Vraag anderen om ideeën voor het oplossen van problemen.
- Bespreek problemen met mensen van andere afdelingen en met andere gezichtspunten.

Competentiecorrelaties

- A. Bereid om risico's te nemen en de status-quo in twijfel te trekken
- B. Ondersteunt anderen bij 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. Breed perspectief
- G. Neemt initiatief



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

Veel leidinggevendenden beweren dat zij bereid zijn om te innoveren, maar zijn niet bereid om risico's te nemen. Zij zijn zich niet bewust van de inherente tegenstrijdigheid in deze positie. Innovatie houdt per definitie risico in. Zo blijft slechts een klein percentage van de nieuwe consumentengoederen die elk jaar uitkomen bestaan. Zelfs producten die door de grootste en meest effectieve marketingorganisaties worden gelanceerd zijn hier geen uitzondering op. Vernieuwers moeten worden beloond op basis van het ene spectaculaire succes dat zij tijdens 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 iedere nieuw ontdekt medicijn wordt een goed verkocht product. Niet iedere bron die is drooggelegd 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 eventueel kritiek te weerstaan die kan komen van anderen.
 - Bedenk noodscenario's. Neem de 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 achterstaat. 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 betere afweging of het verstandig is om een risico te nemen .
-

B. Ondersteunt anderen bij het nemen van risico's

Innovatie en risico gaan hand in hand, zowel voor uzelf als voor de mensen waarmee u samenwerkt. Echte vernieuwers beseffen dat de kans op mislukking groot is. Leidinggevenden die innovatie eisen maar mensen straffen wanneer zij falen, kunnen binnen hun organisatie op bijzonder weinig innovatie rekenen. Aan de andere kant kunnen leidinggevenden die mensen ondersteunen bij het nemen van risico's hoge verwachtingen hebben, hen aanmoedigen om hun best te doen en hen ondersteuning bieden wanneer zij geen succes behalen.

- Verbind individuele functies aan organisatie doelen. Neem je 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 eerder geneigd om een risico te nemen wanneer ze weten dat het een significant positieve impact heeft.
 - Leer van zowel successen als mislukkingen. Creëer een omgeving waarin je anderen aanmoedigt om te leren van hun ervaringen. Wanneer mensen risico's nemen en we slagen er niet in om iemand te vragen wat er mis ging en hoe ze in de toekomst zouden handelen, dan wordt er niet van geleerd. Help mensen realiseren dat sommige risico's niet succesvol zullen zijn maar dat het leerproces dat optreedt cruciaal is.
 - Geef eerlijke en behulpzame feedback. De meeste van ons hebben iemand wel eens een slechte beslissing zien maken maar niets gezegd. Eén manier om andere te ondersteunen in het nemen van risico's is het geven van eerlijke en openhartige feedback op een behulpzame manier.
-

C. Lost problemen op en analyseert vraagstukken

Sommige leidinggevenden 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, 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.
-

E. Leert snel van successen en mislukkingen

Sommige mensen denken van tijd tot tijd na over wat er in hun omgeving zo al 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 leidinggevende. De beste leidinggevers leren snel. Waar nodig sturen zij snel bij. Als het duidelijk is dat er 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 collega's, niet alleen van je direct leidinggevende. Vaak wordt de beste feedback gegeven door je collega's, maar die moeten vaak gevraagd worden om openhartige feedback te 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. Breed perspectief

Mensen met weinig breed 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 breed 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 breed 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. Daarom is het lezen van boeken en artikelen een goede eerste stap in de richting. Het werk van Ram Charan, C.K. Prahalad, Gary Hamel en Michael Porter 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 ze 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 zijn 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.
-

5 Leerhouding en wendbaarheid

Gedragingen die deze competentie bepalen

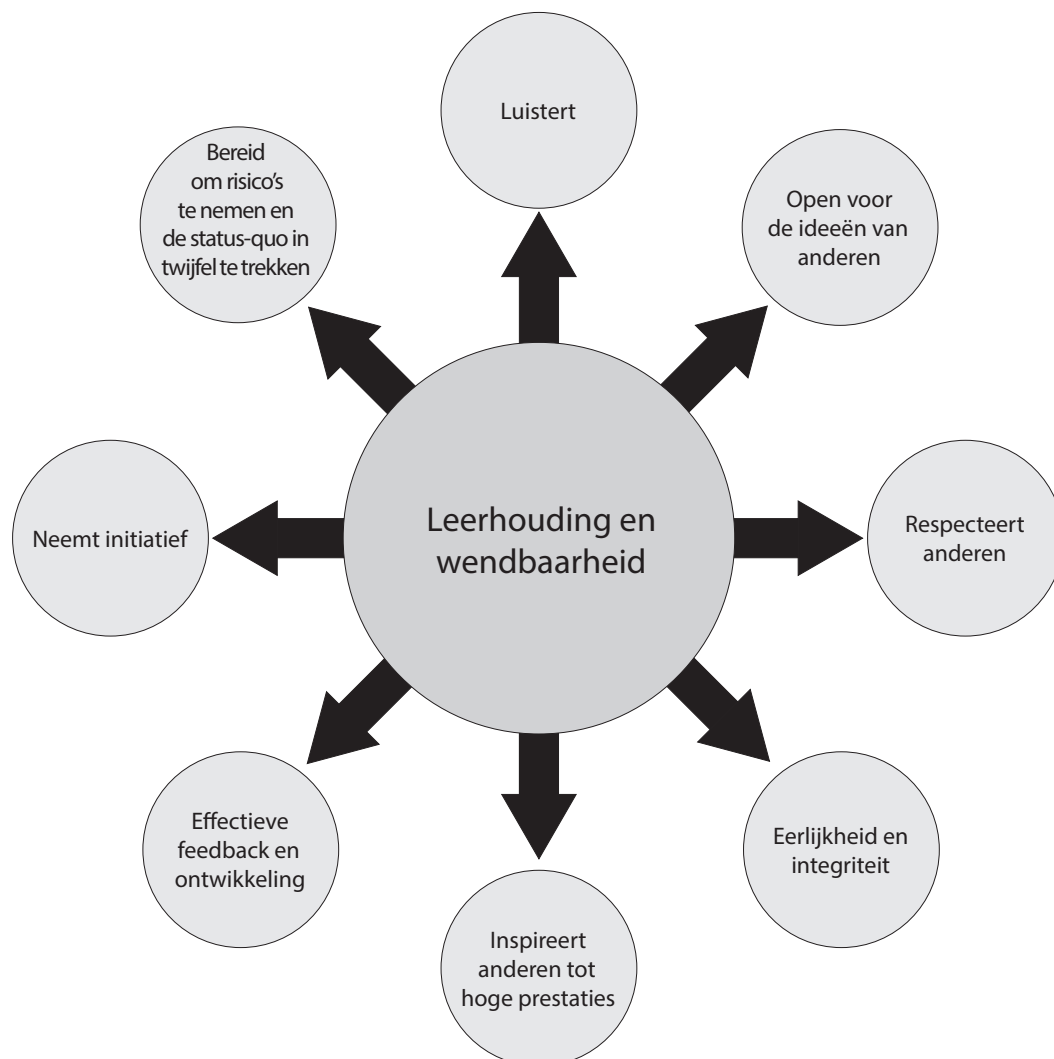
- Vraagt anderen om feedback om zichzelf te verbeteren en te ontwikkelen.
 - Draagt constructief bij aan verandering en ontwikkeling op basis van feedback van anderen.
 - Is voortdurend op zoek naar kansen op ontwikkeling.
 - Ontwikkelt belangrijke competenties voortdurend in de diepte en breedte.
 - Geeft blijk van leergierigheid.
 - Aanvaardt verantwoordelijkheid voor de eigen ontwikkeling.
 - Zoekt naar manieren om huidige opdrachten uitdagender te maken.
 - Leert van zowel successen als mislukkingen.
-

Suggesties voor lineaire ontwikkeling

- Kies een vaardigheid die u goed ligt en die de organisatie nodig heeft, en ga op zoek naar trainingsprogramma's of werkopdrachten waarmee u die vaardigheid kunt uitbouwen.
 - Maak elke week tijd voor het ontwikkelen van belangrijke vaardigheden.
 - Bouw uw eigen professionele netwerk op.
 - Sluit u aan bij de plaatselijke afdeling van een relevante beroepsorganisatie.
 - Neem deel aan universitaire en andere externe cursussen.
 - Plan tijd in voor het bijwonen van relevante professionele conferenties en beurzen en het bezoeken van klanten en leveranciers.
 - Lees publicaties op uw vakgebied.
-

Competentiecorrelaties

- A. Luistert
- B. Open voor de ideeën van anderen
- C. Respecteert anderen
- D. Eerlijkheid en integriteit
- E. Inspireert anderen tot hoge prestaties
- F. Effectieve feedback en ontwikkeling
- G. Neemt initiatief
- H. Bereid om risico's te nemen en de status-quo in twijfel te trekken



A. Luistert

Effectief luisteren is een kritieke vaardigheid voor mensen die hun persoonlijke capaciteiten willen ontwikkelen. Mensen die niet effectief luisteren leggen zich vaak toe op zaken die zij weliswaar belangrijk vinden, maar die mogelijk niet de hoogste prioriteiten zijn om aan te werken. Goede luisteraars vragen anderen om informatie in plaats van te wachten totdat deze anderen het initiatief nemen om hen iets te vertellen.

- 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 om 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. Bedank 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.
-

B. Open voor de ideeën van anderen

Sommige mensen reageren aanvankelijk negatief op suggesties of nieuwe ideeën. Wat de reden ook is, een negatieve reactie op feedback ontmoedigt anderen om suggesties of ideeën te geven. Dit beperkt het zelfontwikkelingsproces sterk. Feedback van anderen is de gedragsspiegel waar iedereen in zou moeten kijken. Iemand die deze spiegel niet heeft, krijgt alleen input van zichzelf, en deze laat vaak te wensen over.

- Vraag actief om feedback. Sta open voor nieuwe en andere manieren om problemen op te lossen. Als je oprechte vragen stelt dan zijn anderen eerder geneigd om behulpzame antwoorden te geven. Dit kan variëren van: "Vertel me iets waarvan je denkt dat ik het niet weet – en misschien helemaal niet wil horen" tot, "Hoe zou jij het probleem hebben aangepakt met Prometheus Corporation?"
- Gebruik verschillende manieren om te inspireren. Stel een doel om meer inspirerend over te komen. Veel mensen zijn effectief door goed te pushen, maar de beste leiders gebruiken 'push en pull'. Inspiratie komt in vele vormen voor, variërend van een leider die wordt gedreven door resultaten, één die duidelijk is over de visie, één die sterk verbonden is met zijn ondergeschikten en de leider die extreem principieel is. Minder vaak komt inspiratie van de leider die een technische expert is of die de enthousiasteling is. Probeer dus een andere stijl toe te voegen bij hetgeen je nu goed afaapt of waar je je comfortabel bij voelt.
- Neem te tijd om anderen proberen te begrijpen. Maak tijd vrij om de behoeften en zorgen van anderen te begrijpen. Als we gehaast zijn, staan we bijna nooit open voor de ideeën en suggesties van anderen.

C. Respecteert anderen

Een vooraanstaand expert op het gebied van persoonlijke verandering heeft ontdekt dat deze waarschijnlijker zal plaatsvinden als de suggestie ervoor uit een gerespecteerde bron komt. Als uw arts u aanraadt op een dieet te gaan, hecht u daar waarschijnlijk meer geloof aan dan als een kennis u vertelt dat u te zwaar bent. Soms komen goede suggesties voor verandering van personen op lagere niveaus in de organisatie. Dergelijke suggesties negeren is bijna altijd een enorme fout. Onze medewerkers hebben vaak een betere kijk op ons gedrag als leidinggevende dan wij zelf. Meer geloof en waarde hechten aan de meningen en inzichten van anderen komt het zelfontwikkelingsproces ten goede.

- Luister actief. Een van de beste manieren om respect te tonen is door te luisteren naar wat anderen te zeggen hebben, ook al verschillen jullie standpunten. Als iemand je een vraag stelt, kan je het beste reageren met "Wat denk jij?" Dat laat niet alleen respect zien, maar voorkomt ook dat je fouten maakt.
- Gedraag je niet defensief. Diegenen die feedback accepteren zonder defensief te worden, laten veel respect zien voor anderen.
- Vraag anderen om met je samen te werken. Zoek naar mogelijkheden voor samenwerking. We voelen vaak concurrentie met anderen maar anderen vragen deel te nemen aan een team zorgt voor respect.

D. Eerlijkheid en integriteit

Bestaat er een sterke correlatie tussen eerlijk zijn tegen anderen en eerlijk zijn tegen uzelf? Hoewel wij ons niet bewust zijn van diepgaande onderzoeken waardoor deze vraag wordt beantwoord, vermoeden wij dat deze relatie bestaat. Mensen die eerlijk praten en hun mening uiten lijken eerder geneigd om eerlijk te zijn tegen zichzelf. Mensen die niet helemaal eerlijk zijn tegen anderen hebben de neiging om ook oneerlijk te zijn tegen zichzelf.

- Toon anderen het grootst mogelijke respect. Behandel anderen met respect en aanzien. Eerlijkheid is iets dat aan u wordt toegeschreven door anderen. Het begint ermee dat ze weten dat u 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 met consistentie. Onderhoud warme relaties met anderen. Wanneer er sprake is van een gebrek aan vertrouwen zullen andere negatieve toeschrijvingen doen over jouw eerlijkheid en integriteit.
-

E. Inspireert anderen tot hoge prestaties

Leidinggevend en die er goed in zijn anderen te inspireren en te motiveren leveren betere prestaties wat hun eigen zelfontwikkeling betreft. Leidinggevend en die anderen inspireren en motiveren plaatsen zichzelf in uitdagende en moeilijke situaties.

- Stel doelen als team. Betrek het team in het bedenken en eigen maken van een moeilijk doel. Wanneer mensen een indrukwekkend doel behalen dan zijn ze gemotiveerder en veel meer 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. Hou de focus van het team op de doelen en doelstellingen met de hoogste prioriteit. Hou iedereen op de hoogte van waarom deze doelen zijn gekozen en wat ze zullen opbrengen. Laat niet toe dat je team wordt afgeleid door andere zaken die het weerhoudt om het doel te bereiken. Laat ze helpen om de prioriteiten bij een ieder levend te houden.
- Breng je persoonlijke passie over. Breng regelmatig je eigen passie en toewijding over het werk dat je doet over. 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

F. Effectieve feedback en ontwikkeling

Ontwikkeling werkt aanstekelijk. Leidinggevendenden die anderen helpen met hun ontwikkeling houden hier hoogstwaarschijnlijk zelf iets aan over. Leidinggevendenden die zich met zelfontwikkelingsactiviteiten bezighouden geven duidelijk aan dat zij in het ontwikkelen van anderen geloven en deze overtuiging ook naleven.

- Verwelkom feedback. Plan coachingsmogelijkheden in met ondergeschikten waarin je je ideeën en suggesties kan aanleveren over de manier waarop ze hun werk uitvoeren. Een groot deel hiervan moet besteed worden aan het op een positieve manier versterken wat ze goed doen. Als je mogelijkheden ziet tot verbetering, vertel dat dan aan de ondergeschikten. Geef, in goede afstemming met hen, 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 collega's. Dit zet de toon voor feedback als een routine element 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 juist 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.
-

G. Neemt initiatief

Het is gemakkelijk het kalm aan te doen, uw werk te doen zoals u het altijd al doet en verder geen moeilijkheden te veroorzaken. Voor zelfontwikkeling is zelfdiscipline nodig. Het verwerven van nieuwe kennis, het leren van nieuwe vaardigheden of het veranderen van uw praktijken als leidinggevende vereist initiatief. Het verwerven van nieuwe kennis, het leren van nieuwe vaardigheden of het veranderen van uw praktijken als leidinggevende vereist initiatief. Het betekent iets zien dat op het punt staat om tussen de wal en het schip te vallen en hier iets aan doen. Initiatief nemen bij uw ontwikkeling is onontbeerlijk. Initiatief nemen om te oefenen - op nog een deur kloppen nadat er al 50 in uw gezicht zijn dichtgeslagen - daar komt buitengewoon talent vandaan.

- 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 zijn 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.
-

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

Sommige mensen gaan uitdagende opdrachten uit de weg, omdat zij bang zijn om te falen. Anderen doen precies het tegenovergestelde. Zij zoeken voortdurend naar uitdagende opdrachten, want zij begrijpen dit kans zijn om te leren en te groeien. Deze mentaliteit wordt wel 'proving' (bewijzen) genoemd (in tegenstelling tot 'improving' (verbeteren)). Mensen die het meest geneigd zijn om te leren en te groeien zijn bereid om uitdagende opdrachten op zich te nemen, zichzelf uit te dagen en buiten hun comfortzone te gaan.

- 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 iedere nieuw ontdekt medicijn wordt een goed verkocht product. Niet iedere bron die is drooggelegd 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 eventueel 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 achterstaat. 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 betere afweging of het verstandig is om een risico te nemen .

6 Is resultaatgericht

Gedragingen waardoor deze competentie wordt gedefinieerd

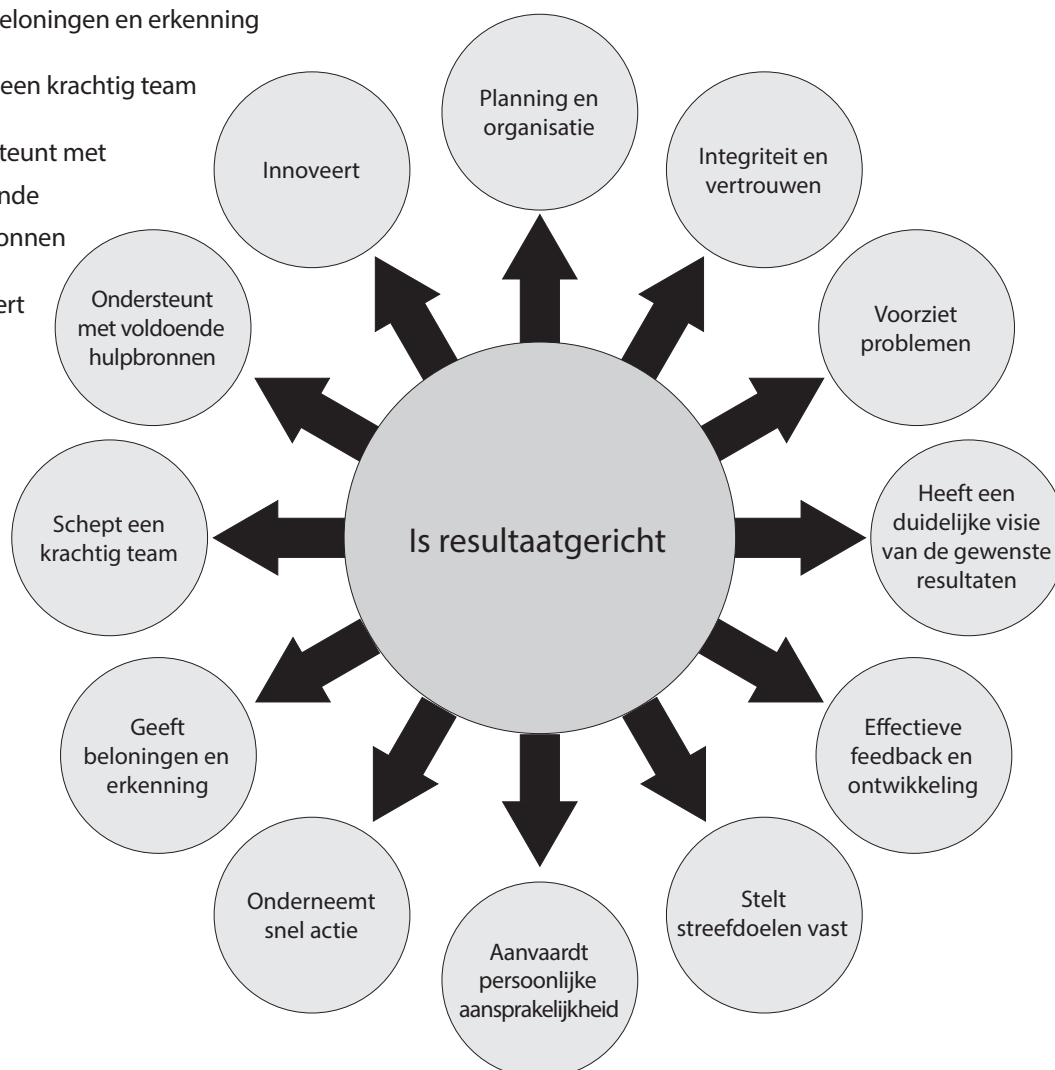
- Werkt alle opdrachten en projecten hardnekkig af totdat zij afgerond zijn.
 - Doet al het mogelijke om doelstellingen of deadlines te halen.
 - Behaalt of overtreft consequent verplichtingen.
 - Zorgt dat opdrachten met succes worden voltooid - nooit interesse verliezen voordat een project voltooid is.
 - Committeert anderen aan hun individuele doelstellingen en die van het team.
 - Stelt anderen aansprakelijk voor het behalen van resultaten.
 - Is leider of voorvechter van inspanningen om binnen de hele organisatie de productiviteit en de realisatie van doelstellingen te verhogen.
-

Suggesties voor lineaire ontwikkeling

- Geef u als vrijwilliger op voor een moeilijke taak of opdracht waarvoor u uw huidige capaciteiten moet uitbreiden.
- Wees bereid om extra lang te werken als dit nodig is om aan een verplichting te voldoen.
- Zorg ervoor dat u tijdens bijeenkomsten met medewerkers voortdurend een visie van uitmuntendheid overbrengt en versterkt.
- Zorg ervoor dat uw doelstellingen reëel maar toch uitdagend zijn.
- Laat mensen hun eigen specifieke plannen ontwikkelen voor het realiseren van hun doelstellingen; neem deze plannen vervolgens gezamenlijk door en geef input.
- Schep blijvende betrokkenheid bij de projectdoelstellingen. Stel duidelijke doelstellingen vast en praat hier regelmatig over. Betrek degenen die met een project te maken hebben bij het planningsproces.
- Geef blijk van uw vertrouwen in het vermogen van de persoon om zijn/haar doelstellingen te realiseren.
- Vraag mensen geregeld naar hun vorderingen wat hun doelstellingen betreft en vraag hoe u hen kunt helpen om hun doelstellingen te realiseren of te overtreffen.
- Monitor de vorderingen regelmatig en vier elke verandering in de juiste richting.
- Vier 'kleine successen' in plaats van te wachten op één enkele enorme verbetering. Stel doelstellingen vast die een redelijke kans van slagen hebben, maar ook weer niet zo gemakkelijk zijn dat zij niets voorstellen.

Competentiecorrelaties

- A. Planning en organisatie
- B. Integriteit en vertrouwen
- C. Voorziet problemen
- D. Heeft een duidelijke visie van de gewenste resultaten
- E. Effectieve feedback en ontwikkeling
- F. Stelt streefdoelen vast
- G. Aanvaardt persoonlijke aansprakelijkheid
- H. Onderneemt snel actie
- I. Geeft beloningen en erkenning
- J. Schept een krachtig team
- K. Ondersteunt met voldoende hulpbronnen
- L. Innoveert



A . Planning en organisatie

Leidinggevenden moeten wel effectief zijn op het gebied van planning en organisatie om resultaten te kunnen realiseren. De eerste stap naar uitstekende 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 organisatie zijn van kritiek belang voor het realiseren van resultaten.

- Verbind plannen om prioriteiten te bewaken. Let erop dat bij het maken van plannen de focus ligt op de belangrijkste prioriteiten. Het grote geheel en de lange termijn visie mag duidelijk zijn voor jou, maar vaak is het niet duidelijk voor anderen. Plannen hebben een duidelijke context nodig om optimale resultaten te behalen. Plannen bedoeld voor een grotere groep moeten duidelijk verbonden worden aan corporate strategieën en initiatieven.
 - 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

Mensen moeten een redelijke mate van vertrouwen hebben in de integriteit van hun leidinggevende om zich voldoende betrokken te voelen bij het realiseren van resultaten. Leidinggevend die hun medewerkers ertoe dwingen resultaten te leveren realiseren nooit dezelfde betrokkenheid of prestaties als leidinggevend 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 van metaal?” Het is de taak van een leidinggevende 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 leidinggevenden 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 dan deze 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. Effectieve feedback en ontwikkeling

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 coachingsmogelijkheden 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 wat 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 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. Extraordinaire leaders vragen hun teamleden om de lat hoger te leggen. Toen de Amerikaanse president John 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 leiders 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 typisch veel meer tijd in beslag nam. 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.

G. Aanvaardt persoonlijke aansprakelijkheid

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 leidinggevendenden 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 tegen komen. 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 leider 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 leiders 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 hulpbronnen.

Eén vereiste voor het leveren van goede resultaten is teams de hulpbronnen en ondersteuning verschaffen die zij nodig hebben om effectief te zijn. Leidinggevendens 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 hulpbronnen 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. Innoveert

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.
-

7 Stelt streefdoelen vast

Gedragingen waardoor deze competentie wordt gedefinieerd

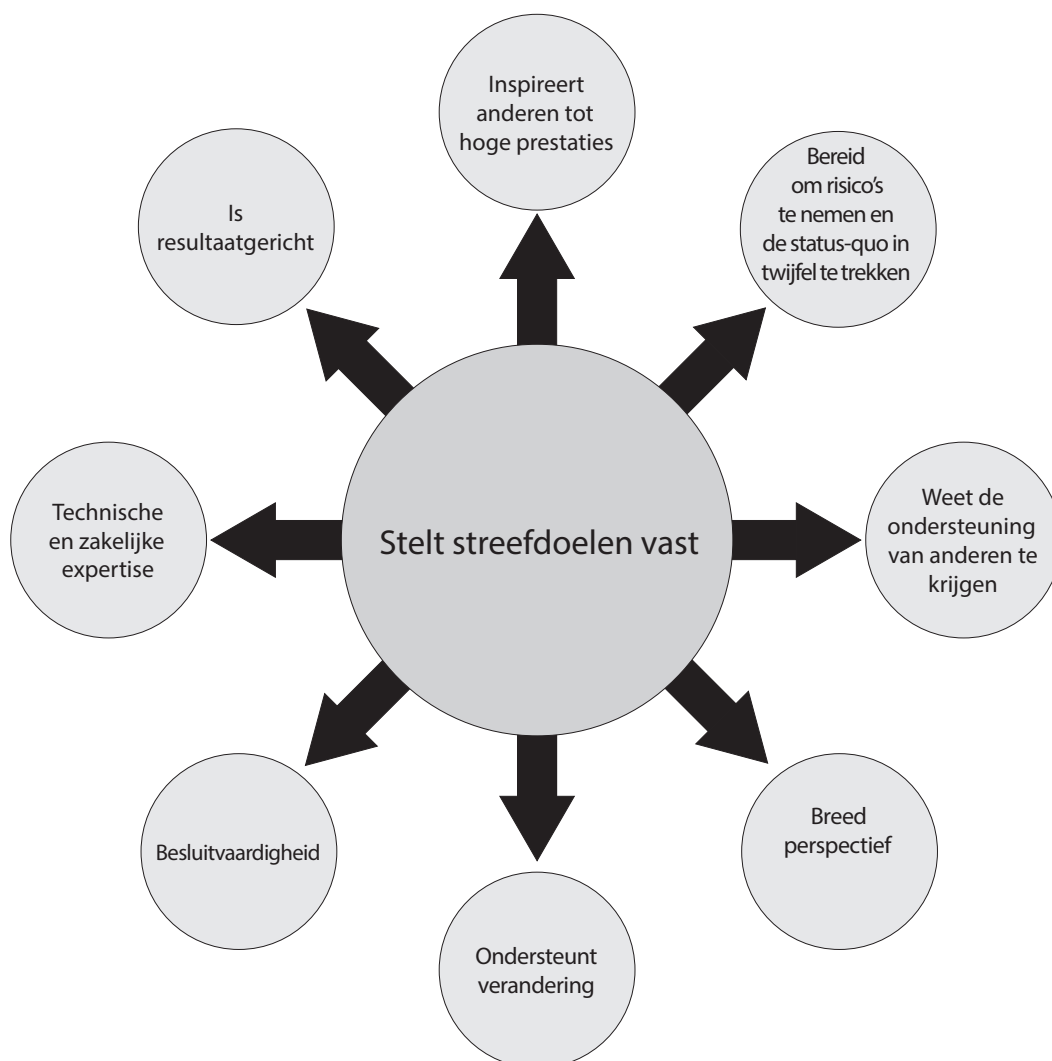
- Creëert instemming onder groepsleden over het realiseren van ambitieuze doelstellingen.
 - Bouwt aan betrokkenheid bij alle medewerkers over de doelstellingen van het team.
 - Cultiveert vertrouwen bij anderen dat doelstellingen zullen worden gerealiseerd.
 - Stimuleert een geest van voortdurende verbetering.
 - Houdt hoge prestatienormen aan.
 - Stelt meetbare kwaliteitsnormen in voor zichzelf en voor de anderen in de werkgroep.
-

Suggesties voor lineaire ontwikkeling

- Bespreek uw prioriteiten en uw betrokkenheid bij uw werk met anderen.
- Leg de nadruk op waarom de doelstellingen wel te realiseren zijn in plaats van waarom niet (op deze manier is uw enthousiasme duidelijker zichtbaar).
- Betrek groepsleden bij het bepalen van doelstellingen voor de opdracht.
- Begin de prestatiedoelen voor de groep geleidelijk te verhogen.
- Denk eraan de verwachtingen opeens sterk te verhogen, bijv. door te zeggen: "Wij kunnen onze huidige output verdubbelen."
- Deel grote opdrachten op in kleinere, gerichte doelstellingen. Stel voor elk hiervan een deadline vast.
- Leg de nadruk op snelheid of kwaliteit in plaats van alleen kwantiteit.
- Leef uw eigen woorden na. Verwacht ten minste evenveel van uzelf als van anderen.

Competentiecorrelaties

- A. Inspireert anderen tot hoge prestaties
- B. Bereid om risico's te nemen en de status-quo in twijfel te trekken
- C. Weet de ondersteuning van anderen te krijgen
- D. Breed perspectief
- E. Ondersteunt verandering
- F. Besluitvaardigheid
- G. Technische en zakelijke expertise
- H. Is resultaatgericht



A. Inspireert anderen tot hoge prestaties

Leidinggevenden die hun teamleden ertoe willen aanzetten om streefdoelen te aanvaarden en na te streven, moeten inspirerend zijn. Zonder inspiratie zien streefdoelen er net als de rest van hun werk uit. De teamleden beginnen zich al gauw tegen de streefdoelen te verzetten en werken uiteindelijk hard om lagere normen en minder ambitieuze doelstellingen te bedingen. Leidinggevenden die anderen kunnen inspireren en motiveren tot hogere niveaus van inspanning en productie zorgen ervoor dat hun teamleden streefdoelen aanvaarden.

- Stel doelen als team. Betrek het team in het bedenken en eigen maken van een moeilijk doel. Wanneer mensen een indrukwekkend doel behalen dan zijn ze gemotiveerder en veel meer 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. Hou de focus van het team op de doelen en doelstellingen met de hoogste prioriteit. Hou iedereen op de hoogte van waarom deze doelen zijn gekozen en wat ze zullen opbrengen. Laat niet toe dat je team wordt afgeleid door andere zaken die het weerhoudt om het doel te bereiken. Laat ze helpen om de prioriteiten bij een ieder levend te houden.
 - Breng je persoonlijke passie over. Breng regelmatig je eigen passie en toewijding over het werk dat je doet over. 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 grootse kracht in het creëren van hoge niveaus van betrokkenheid en toewijding van je mensen.
-

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

Sommige leidinggevenden willen streefdoelen vaststellen, maar willen liever geen risico's nemen of veranderingen aanbrengen. Zij stellen 'veilige' streefdoelen vast en proberen deze te realiseren op manieren die niet al te controversieel zijn. Dit is slechts zelden mogelijk. Een belangrijke gerelateerde gedraging bij het vaststellen van streefdoelen is de moed en het vermogen hebben om de status-quo in twijfel te trekken. Men kan kleine, incrementele verbeteringen realiseren door harder en langer te werken. Voor aanzienlijke verbeteringen (en dat zijn streefdoelen per definitie) zijn echter nieuwe methoden, werkprocessen of zelfs belangrijke veranderingen op het niveau van het bedrijf nodig.

- 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 iedere nieuw ontdekt medicijn wordt een goed verkocht product. Niet iedere bron die is drooggelegd 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 eventueel 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 achterstaat. 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 betere afweging of het verstandig is om een risico te nemen.
-

C. Weet de ondersteuning van anderen te winnen

Een leidinggevende kan opdracht geven om een heuvel aan te vallen en dit zelf ook doen, maar als er niemand volgt, heeft de missie weinig kans van slagen. Het is niet moeilijk om streefdoelen aan te kondigen met bijvoorbeeld de uitspraak: "Wij gaan onze omzet verdubbelen". Leidinggevendenden kunnen de groep willekeurig dergelijke doelstellingen opleggen en dan de vergoeding en bonussen op deze nieuwe standaard baseren. Een doelstelling heeft echter slechts betekenis wanneer de mensen die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering deze ook kunnen en willen aanvaarden.

- Uit je positief. Laat je positieve waarnemingen over anderen in de organisatie vijf keer meer zien dan de corrigerende feedback die je geeft. Voorzie in oprecht en specifiek commentaar over hun handelen en prestaties.
 - Vertrouw niet op telepathie. Zorg dat je een goed besef hebt van wat je teamleden nodig hebben zodat de bronnen op de beste manier verdeeld kunnen worden. Wees er zeker van dat jouw team op de hoogte is van jouw bereidheid om je maximaal in te zetten om de benodigde bronnen te krijgen die nodig zijn voor hun projecten. Geef een grote mate van vrijheid in hoe het project afgemaakt moet worden maar wees er zeker van dat er wordt begrepen wat er gedaan moet worden en welke uitkomsten worden verlangd.
 - Bouw aan vertrouwen. Zorg ervoor dat er vertrouwen is tussen jou en jouw teamleden. Vertrouwen wordt versterkt door positieve en warme relaties, consistent zijn in je acties, en door het geven van coaching en begeleiding aan anderen.
-

D. Breed perspectief

Het vaststellen van streefdoelen is een moeilijk proces. Leidinggevenden die medewerkers ertoe aanzetten om doelstellingen te realiseren die weinig impact hebben op het succes van de organisatie lopen het risico deze medewerkers van zich te vervreemden en middelmatige prestaties aan te moedigen. Leidinggevenden die op effectieve manier streefdoelen willen kunnen vaststellen, hebben goed begrip nodig van de strategie en de vraagstukken waar het concurrentievoordeel van het bedrijf van afhangt. Het vaststellen van strategische streefdoelen kan een speciaal project en een missie worden voor individuele medewerkers wanneer zij de reden voor hun harde werk en de beloning voor hun succes zien. Leidinggevenden die proberen hun teamleden ertoe aan te zetten om doelstellingen na te streven die weinig verschil maken, hebben er moeite mee om hen te overtuigen om deze te aanvaarden.

- 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 breed 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. Daarom is het lezen van boeken en artikelen een goede eerste stap in de richting. Het werk van Ram Charan, C.K. Prahalad, Gary Hamel en Michael Porter 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 ze om trends te ontdekken en brainstorm over hoe jouw organisatie omgaat met de altijd veranderende externe omgeving.
-

E. Ondersteunt verandering

Streefdoelen kunnen op twee manieren worden gerealiseerd. De eerste is harder en langer werken. De tweede is intelligenter te werken. Bij de meeste streefdoelen die met succes worden gerealiseerd, doen mensen allebei. De meeste medewerkers zijn bereid om extra tijd en moeite in hun werk te investeren; als harder werken echter de enige mogelijkheid is, kunnen streefdoelen benauwend gaan aanvoelen. Leidinggevenden die begrijpen hoe zij met succes verandering kunnen introduceren waarmee de efficiëntie wordt verbeterd, zijn er veel beter in hun organisatie aan te zetten tot het realiseren van streefdoelen.

- 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.
-

F. Besluitvaardigheid

Leidinggevendenden kunnen niet altijd populaire beslissingen nemen. Wanneer er een onpopulaire beslissing nodig is, moeten zij op hun overtuigingen vertrouwen. Zo zijn beslissingen om een project te elimineren, om een nieuw product te schrappen of om het personeelsbestand te verminderen zelden populair. Toch kunnen deze allemaal nodig zijn voor het welzijn van de organisatie op lange termijn. En bij dit soort gelegenheden moeten er streefdoelen worden vastgesteld.

- Stel deadlines voor beslissingen. Stel een deadline vast voor een besluit dat moet worden genomen om te voorkomen dat belangrijke zaken maar voortslepen.
 - Besluit wie beslist. Verkrijg overeenstemming over wie de verantwoordelijkheid heeft om beslissingen te nemen of welke procedures gebruikt wordt om de beslissingen te nemen.
 - Maximaliseer de steun vanuit het team. Een goede beslissing is er één die juist is en die geaccepteerd wordt door diegenen die de beslissing moeten uitvoeren. Veel mensen denken dat het maken van een goede beslissing automatisch zorgt voor het motiveren van anderen. Dit is zelden waar. Ontwikkel de vaardigheden om enthousiast een beslissing te kunnen communiceren naar anderen door het beschrijven van hun rollen en het motiveren van anderen om de beslissing te steunen.
-

G. Technische en zakelijke expertise

Streefdoelen moeten meer zijn dan alleen maar dagdromen. Zij moeten uitvoerbaar zijn en niet voornamelijk gebaseerd op 'wishful thinking'. Tenzij leidinggevenden een diepgaand begrip hebben van de sector, de markt en de technologie, zijn de doelstellingen die zij vaststellen mogelijk niet haalbaar. Als doelstellingen onrealistisch zijn, raken teamleden hierdoor niet gemotiveerd en geven zij het vaak te gauw op.

- 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 hier in 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 je eigen organisatie om te zien wat er in de buitenwereld gebeurt. Het is erg gemakkelijk om niet buiten je eigen werkveld te kijken, maar oplossingen worden dan verouderd en achterhaald. Degenen met de beste technische expertise zijn constant bezig met wat klanten, concurrenten en andere innovatieve organisaties aan het doen zijn om nieuwe oplossingen te creëren en verder te vernieuwen.
 - Communiceer. Een van de meest waardevolle vaardigheden voor een persoon met technische/business 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.
-

H. Is resultaatgericht

Leidinggevenden die streefdoelen vaststellen, moeten al het mogelijke doen om die doelstellingen te realiseren. Als de doelstellingen worden gerealiseerd, geeft dit iedereen een geweldig gevoel van voldoening; als zij echter niet worden gehaald, kan precies het tegenovergestelde het geval zijn. Leidinggevenden moeten zich volledig inzetten voor het realiseren van de taak en moeten absoluut vertrouwen hebben in het vermogen van het team wat dit betreft.

- Houd je verplichtingen bij. Schrijf de verplichtingen op die je persoonlijk hebt gemaakt met anderen en zorg ervoor dat je ze nakomt.
- Houd de belangrijkste doelen in het zicht. Stel hoge standaarden vast van excellent werk dat jouw team produceert. Begin elke vergadering met een overzicht van de status van de belangrijkste projecten in de groep.
- Help anderen om de lat hoger te leggen. Nodig elk teamlid uit om twee veranderdoelen voor te leggen die hij of zij graag door de groep wil laten nastreven.

8. Neemt initiatief

Gedragingen waardoor deze competentie wordt gedefinieerd

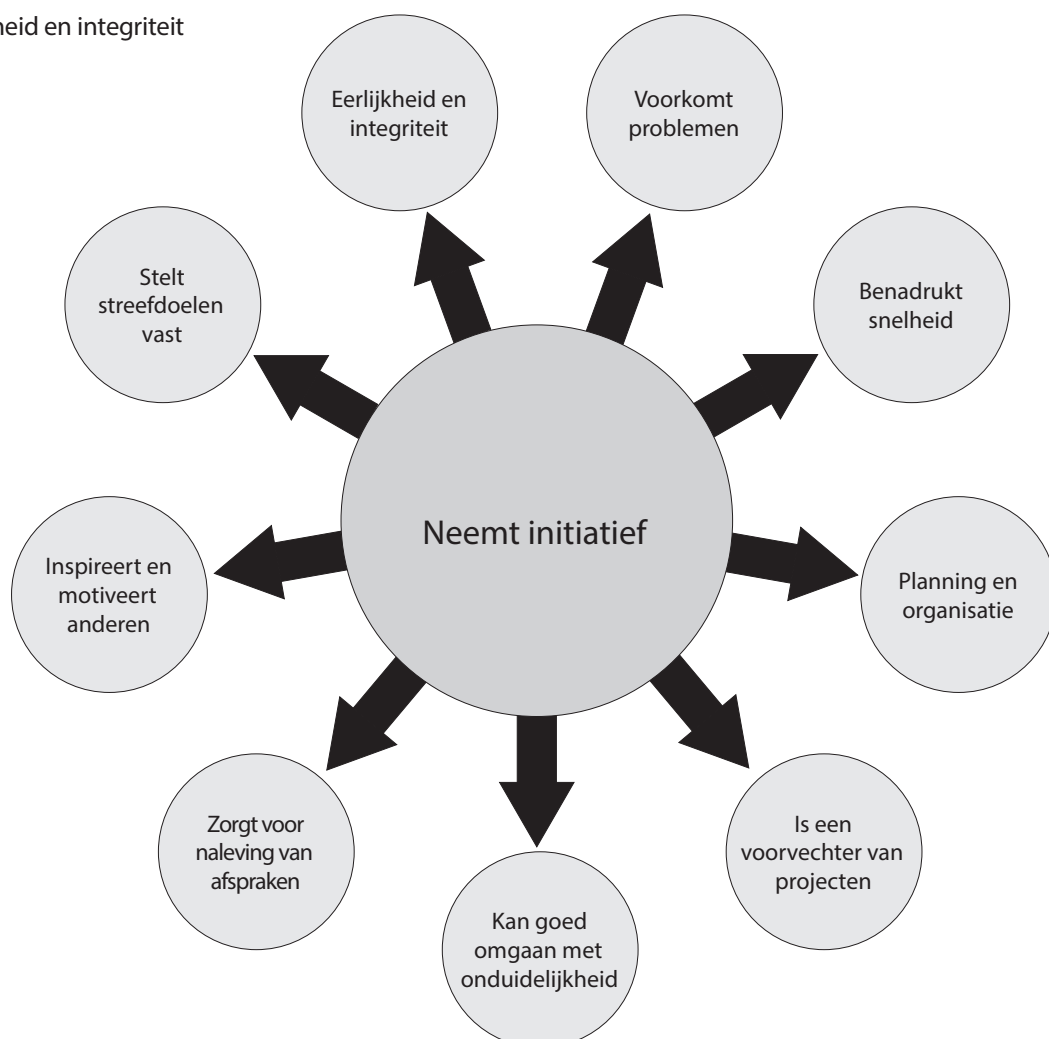
- Is vrijwilliger bij uitdagende opdrachten.
 - Gebruikt naar eigen inzicht tijd om anderen te helpen bij het ontdekken van kansen of het oplossen van problemen.
 - Doet meer dan strikt noodzakelijk is.
 - Heeft het vertrouwen om onafhankelijk actie te ondernemen.
 - Pakt zelfstandig onverwachte problemen of kansen aan.
 - Voorziet externe bedreigingen of kansen en reageer hierop voordat deze de zakelijke prestaties negatief kunnen beïnvloeden.
 - Nodigt uit tot proactieve gedragingen.
 - Aanvaardt persoonlijke verantwoordelijkheid voor de geleverde resultaten.
 - Komt verplichtingen steevast na.
-

Suggesties voor lineaire ontwikkeling

- Benader werk alsof verantwoordelijkheden je functiebeschrijving te buiten gaan.
- Bekijk de organisatie vanuit het gezichtspunt van een eigenaar en niet die van een ingehuurde kracht.
- Ontwikkel relaties met mensen in andere afdelingen van het bedrijf, zodat u ook weet wat er buiten uw groep gaande is.
- Geef je vrijwillig op voor opdrachten waar je echt enthousiast over bent.
- Stel voortdurend de vraag: "Kan dit beter?"
- Zet extra tijd en moeite in als de situatie dit vereist.
- Bied iemand die het razend druk heeft zo vaak mogelijk hulp aan.
- Stel in voorkomende gevallen oplossingen voor problemen voor, ook buiten uw eigen afdeling.
- Neem u voor om meer initiatief te nemen en definieer precies hoe u van plan bent dit te doen. Hierbij hoort het om iets te gaan dat buiten uw normale werk valt.
- Denk na over situaties in het verleden waarin u niet het initiatief hebt genomen en probeer uw beweegredenen te begrijpen.

Competentiecorrelaties

- A. Voorkomt problemen
- B. Benadrukt snelheid
- C. Planning en organisatie
- D. Is een voorvechter van projecten
- E. Kan goed omgaan met onduidelijkheid
- F. Zorgt voor naleving van afspraken
- G. Inspireert anderen tot hoge prestaties
- H. Stelt streefdoelen vast
- I. Eerlijkheid en integriteit



A. Voorkomt problemen

Mensen die initiatief nemen, passen nieuwe methoden toe, ontwikkelen nieuwe producten, vinden nieuwe klanten of brengen benodigde veranderingen aan. Per definitie heeft zich nog nooit iemand in precies deze situatie bevonden. Wat zal het resultaat zijn? Zullen er onbedoelde, ongunstige gevolgen zijn? Zijn deze te voorzien? Leidinggevend en die goed kunnen anticiperen op problemen zullen veel eerder als effectief gezien worden bij het nemen van initiatief.

- Begin vroeg met verandering. Kijk waar verandering nodig is. Het is makkelijk om dingen te laten gaan en we kunnen niet alles veranderen, maar inzicht in noodzakelijke veranderingen is een onmisbare vaardigheid om effectief op problemen te anticiperen.
 - 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 problemen en nieuwe trends te herkennen. Houd jezelf op de hoogte door regelmatig te lezen en te luisteren naar anderen die deze trends bijhouden.
 - 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.
-

B. Benadrukt snelheid

Snelheid en initiatief gaan logisch gesproken hand in hand. Het succes van veel plannen is afhankelijk van hun snelle uitvoering. Onderzoekers die veranderingen in organisaties bestuderen moedigen mensen steeds aan om te beginnen met een aantal 'snelle successen'.

- Wees helder over de koers. 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.
 - Handhaaf kwaliteitsnormen. Maar, laat snelheid excellent werk niet beïnvloeden. Soms kan snel handelen leiden tot ondermaats werk.
 - Creëer nieuwe processen. Een goede manier om snel te handelen is om te kijken naar innovatieve manieren om processen sneller en efficiënter te maken.
-

C. Planning en organisatie

Leidinggevendens moeten wel effectief zijn op het gebied van planning en organisatie om initiatief te kunnen nemen. De eerste stap op weg naar het realiseren van een initiatief is een goed 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 planning en organisatie zijn echter van kritiek belang voor succesvolle resultaten. Leidinggevendens die als initiatiefnemers willen worden gezien moeten beginnen met een goed plan.

- Verbind plannen met kern prioriteiten. Let er op dat bij het maken van plannen de focus ligt op de kern prioriteiten. Het grote geheel en de lange termijn visie mag duidelijk zijn voor jou, maar vaak is het niet duidelijk voor anderen. Plannen hebben een duidelijke context nodig om optimale resultaten te behalen. Plannen bedoeld voor een grotere groep moeten duidelijk verbonden worden aan corporate strategieën en initiatieven.
- 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 en is een realistisch aantal details een vereiste!
- 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.

D. Is een voorvechter van projecten

Moeilijke projecten en nieuwe opdrachten worden niet gerealiseerd op basis van de inspanningen van een enkele persoon. Hiervoor is samenwerking tussen verschillende mensen en groepen binnen de organisatie nodig. Een voorvechter zijn van nieuwe projecten en anderen inspireren en motiveren zijn van kritiek belang voor de succesvolle realisatie van plannen.

- Stel streefdoelen vast. Het is gemakzuchtig om met de stroom mee te gaan maar excellente leiders vragen aan hun teamleden om de lat hoog te leggen en een manier te vinden om anderen te inspireren tot een hoog prestatieniveau.
- Creëer voorvechters. Een effectieve voorvechter weet op welke manier samenwerking en medewerking van anderen te verkrijgen is met betrekking tot doelen en doelstellingen. De voorvechter weet dat elk succesvol project bestaat uit een voorvechter en een sponsor. Als een project hun 'kindje' is dan doen ze hier alles voor.
- Toon voorbeeldgedrag. Als je een voorvechter wilt worden, zoek dan naar kansen en wees een voorbeeld voor anderen. De sleutel tot het worden van een voorvechter is voorbeeldgedrag.

E. Kan goed omgaan met onduidelijkheid

Mensen die nieuwe of moeilijke opdrachten op zich nemen begeven zich op onbekend gebied. De weg naar de succesvolle realisatie van doelstellingen is niet altijd duidelijk. Leidinggevenden moeten vaak zeggen: "Ik weet het niet, maar laten we dit samen gaan uitzoeken." Dit antwoord is verontrustend voor mensen die voortdurend absolute duidelijkheid nodig hebben. Onduidelijke situaties goed aankunnen is een kritieke vaardigheid voor het gaande houden van projecten.

- Voorspel problemen. Neem de tijd om te anticiperen op mogelijke of onverwachte problemen. Mensen kunnen vaak goed aangeven wat er mis kan gaan, als ze maar de tijd krijgen. Maak een plan om problemen op een goede manier op te lossen.
 - Communiceer meer in onzekere tijden. Houd anderen op de hoogte juist wanneer er sprake is van onduidelijkheid. Leiders zijn geneigd om niet meer te communiceren als ze geen concrete antwoorden kunnen geven. Maar vaak maken anderen, met weinig informatie, hun eigen waarheid en sommige denken dan het ergste. Blijf communiceren over de stand van zaken.
 - Zorg voor een duidelijke context. Als je de focus legt op belangrijke waarden, lange termijn doelstellingen en brede thema's, dan krijgen collega's perspectief over hoe om te gaan met de dagelijkse problemen die onduidelijk kunnen zijn.
-

F. Zorgt voor naleving van afspraken

Nieuwe projecten starten is gemakkelijk genoeg, maar sommige mensen gaan liever door naar nieuwe of andere uitdagingen als 'de lol eraf is'. Het is voor leidinggevenden gemakkelijk genoeg om aan te nemen dat alle teamleden automatisch zullen bijdragen aan het opvolgen van projecten omdat er een implementatieplan is aangekondigd. Het opvolgen van projecten is altijd van kritiek belang. Leidinggevenden die eenmaal het initiatief hebben genomen en aan een project zijn begonnen, moeten het opvolgen om het met succes te voltooien.

- Blijf in voorwaartse beweging. Iedereen die een moeilijk doel wil behalen, komt obstakels tegen. Wanneer er obstakels worden aangetroffen, vind dan een manier om door te gaan. Wees niet verrast en identificeer het obstakel als een voorspelbare uitdaging die je zeker zou zijn tegenkomen en laat je optimisme aan de rest van het team zien met betrekking tot hun mogelijkheden om om te gaan met zulke obstakels.
- Overtref de verwachtingen. Sommige mensen leveren een zekere hoeveelheid werk en gaan dan naar huis. Wees bereid om verder te gaan dan dat wat er van je verwacht wordt om je werk af te krijgen. De personen die zo handelen, worden gezien als excellent met betrekking tot naleving van afspraken en doen wat nodig is om een project te laten slagen.

- Toon voorbeeldgedrag. Zoek naar mogelijkheden om een goed voorbeeld te zijn en een rolmodel. De kern om effectief te zijn in doorgaan is voorbeeldgedrag. Doe extra moeite. Wees een voorbeeld voor hoe je wilt dat anderen zich gedragen. Zorg voor naleving van vergaderingen, opdrachten, persoonlijke doelen en individuele taken.
-

G. Inspireert anderen tot hoge prestaties

Leidinggevendenden moeten weten hoe zij anderen ertoe kunnen aanzetten om hun voorbeeld te volgen. Een leidinggevende die een actie start, maar niet in staat is om anderen ertoe te inspireren en te motiveren, zal nooit als een sterke initiatiefnemer worden gezien. Sommige leidinggevendenden leren als individuele medewerkers hoe zij persoonlijk initiatief moeten nemen. Zij zijn zelfstarters en zijn zeer bereid om hun deel te doen en zich als vrijwilliger op te geven. De belangrijke vraag voor leiders van een team of organisatie is: "Hoe kan ik anderen ertoe overreden om hun deel te doen en zich bij dit project aan te sluiten?" Leidinggevendenden die anderen kunnen inspireren en motiveren hebben de vaardigheden om anderen aan boord te krijgen met veel inspanning en enthousiasme.

- 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 veel meer 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 weerhoudt om het doel te bereiken. Zorg ervoor dat iedereen zich inzet om de prioriteiten bij een ieder levend te houden.
 - Breng je persoonlijke passie over. Breng regelmatig je eigen passie en toewijding over het werk dat je doet over. 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 grootse kracht in het creëren van hoge niveaus van betrokkenheid en toewijding van je mensen.
-

H. Stelt streefdoelen vast

Het vaststellen van hoge normen en streefdoelen is een geweldige manier om zichtbaar initiatief te tonen. Het vaststellen van een hoge norm waaraan moeilijk te voldoen is vereist veel moed. Uitdagende doelen kunnen voor zowel de leidinggevende als voor het team een streefdoel vormen dat slechts met veel inspanning te realiseren is. Leidinggevendenden die hun hoge normen en streefdoelen kunnen waarmaken worden als sterke initiatiefnemers gezien.

- Stel streefdoelen. Extraordinaire leaders vragen hun teamleden om de lat hoger te leggen. Toen de Amerikaanse president John 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 leiders 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 typisch veel meer tijd in beslag nam. 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 zelf 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.
-

I. Eerlijkheid en integriteit

Echt initiatief is een combinatie van woorden, daden en resultaten. Wanneer leiders beloften of toezeggingen doen, maar deze niet nakomen, worden zij niet gezien als eerlijk of initiatiefrijk.

- Toon anderen het grootste respect. Behandel anderen met aandacht en respect. Eerlijkheid is iets wat anderen je toeschrijven. Het begint ermee dat ze weten dat je hun ideeën en hun situaties begrijpt.
 - Neem verantwoordelijkheid als er bij jou iets misgaat. Vermijd om anderen de schuld te geven. Wie anderen de schuld geeft, wordt niet gezien als eerlijk en integer, terwijl wie de verantwoordelijkheid op zich neemt, als eerlijk wordt gezien.
 - Vergroot het vertrouwen. Werk aan het vergroten van het vertrouwen dat anderen in je hebben. Wees betrouwbaar. Handel consequent. Onderhoud warme relaties met anderen. Als er een gebrek aan vertrouwen is, zullen anderen je integriteit of eerlijkheid negatief beoordelen.
-

9. Neemt beslissingen

Gedragingen die deze competentie bepalen

- Maakt effectieve beslissingen ondanks korte tijdslijnen en druk.
 - Neemt tijdig beslissingen en handelt daarnaar.
 - Neemt beslissingen en gaat voortdurend vooruit bij voortdurende verandering.
 - Zoekt input en betrokkenheid van anderen bij beslissingen en activiteiten die op hen van invloed kunnen zijn.
 - Neemt tijdig beslissingen in onduidelijke situaties, waarbij analyse en daadkracht in evenwicht zijn.
 - Evalueert kritisch en logisch de kosten, risico's en voordelen van alternatieven alvorens beslissingen te nemen en / of aanbevelingen te doen.
-

Lineaire ontwikkelingssuggesties

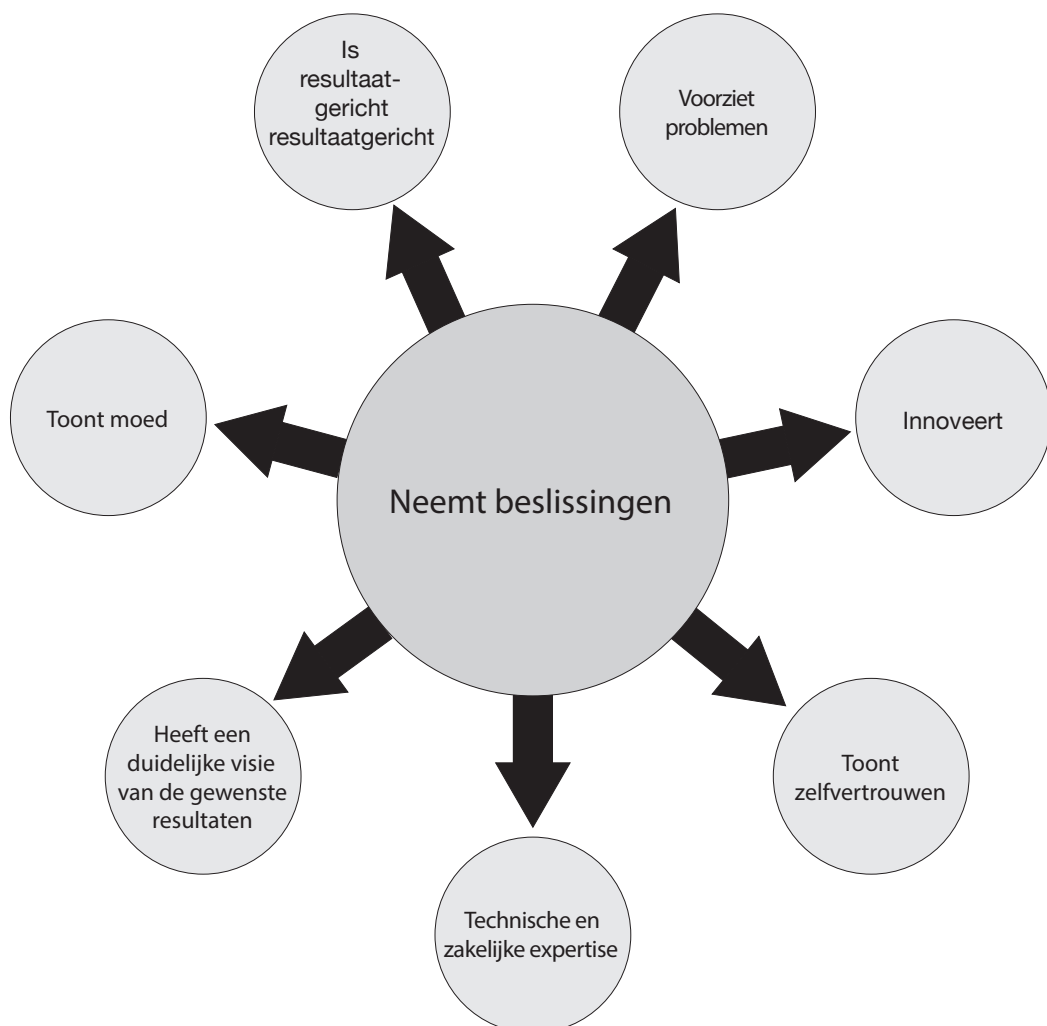
- Bekijk uw eerdere beslissingen om inzicht te krijgen in de soorten beslissingen die u snel kunt nemen versus de soorten beslissingen die u uitstelt.
- Bestudeer de kenmerken van beslissingen die worden vertraagd. Identificeer de roadblock-trends en stel een plan op om deze te overwinnen.
- Zoek input van anderen om ervoor te zorgen dat u het probleem vanuit verschillende perspectieven begrijpt.
- Bekijk alternatieve beslissingen en evalueer de voor- en nadelen van elk.
- Identificeer nieuwe manieren om snel informatie te verzamelen en feiten te analyseren om het besluitvormingsproces te versnellen.
- Houd een lijst bij van niet-genomen beslissingen. Dit zal u helpen zich te concentreren op het nemen van die beslissingen.
- Identificeer een persoon in de organisatie die impactvolle beslissingen heeft genomen voor de organisatie en vraag om coaching rond hun mindset en processen.
- Overweeg hoe de beslissing zal worden geïmplementeerd als onderdeel van het

Onderzoek door Kathy Eisenhardt van de Stanford Business School heeft deze suggesties opgeleverd voor diegenen die snel uitstekende strategische beslissingen willen nemen:

- Houd realtime informatie bij. U kunt veel sneller schakelen als u niet hoeft te wachten tot u over de benodigde gegevens beschikt; omring jezelf liever met actuele gegevens.
 - Leg niet al uw eieren in één mand. Creëer meerdere alternatieven die u snel en parallel kunt analyseren; kies het beste.
 - Vertrouw op een of twee vertrouwde adviseurs om u advies te geven. Dit moeten slimme, betrouwbare en discrete collega's zijn die niet met u concurreren om status of positie.
 - Probeer een brede consensus te bereiken over de belangrijkste beslissingen, maar als u die niet kunt bereiken, wacht dan niet langer. Maak de keuze en ga verder, waarbij u alleen degenen betreft die het meest door de beslissing worden getroffen..
-

Competentiecorrelaties

- A. Is resultaatgericht
- B. Voorziet problemen
- C. Innoveert
- D. Toont zelfvertrouwen
- E. Technische en zakelijke expertise
- F. Heeft een duidelijke visie van de gewenste resultaten
- G. Toont moed



A. Is resultaatgericht

Mensen die moeilijke beslissingen uitstellen, halen vaak niet de verwachte resultaten omdat het werk vastloopt. Deze competentiepartner gaat niet zozeer over hoe de beslissing wordt genomen, maar over het motief om de beslissing te nemen en verder te gaan.

- Houd je verplichtingen bij. Schrijf de verplichtingen op die je persoonlijk hebt gemaakt met anderen en zorg ervoor dat je ze nakomt.
 - Houd de belangrijkste doelen in het zicht. Stel hoge standaarden vast van excellent werk dat jouw collega's produceren. Begin elke vergadering met een overzicht van de status van de belangrijkste projecten in de groep.
 - Help anderen om de lat hoger te leggen. Nodig iedere collega uit om twee veranderdoelen voor te leggen die hij of zij graag door de groep wil laten nastreven.
-

B. Voorziet problemen

Mensen die het vermogen hebben om op problemen te anticiperen, worden gezien als veel effectiever in het nemen van beslissingen. Goede schakers denken twee of drie zetten vooruit en anticiperen op de reacties van hun tegenstander. Grote besluitvormers anticiperen op mogelijke problemen die kunnen optreden als gevolg van een beslissing. Anticiperen op problemen helpt groepen om zich voor te bereiden om te reageren en sneller te reageren. Het zorgt er ook voor dat mensen de impact van hun beslissingen kritisch evalueren.

- 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.
-

C. Innoveert

Innovatie is een “out of the box” besluitvormingsproces. Omgekeerd vereist de beste besluitvorming vaak een nieuwe benadering van de kwestie. Het is relatief gemakkelijk in te zien waarom iemand die goed is in innovatie, beter beslissingen kan nemen. Het is een fundamentele en belangrijke vaardigheid die betrokken is bij het nemen van effectieve beslissingen.

- 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 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 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.

D. Toon zelfvertrouwen

Om besluitvaardig te zijn, zullen ze zichzelf vaak in een positie brengen waarin een beslissing verkeerd zou kunnen zijn. Degenen met een laag zelfvertrouwen kunnen het moeilijk vinden om beslissingen te nemen vanwege de bezorgdheid dat een slechte beslissing een sterke, negatieve, persoonlijke impact kan hebben. Een laag zelfvertrouwen zal mensen ervan weerhouden om belangrijke beslissingen te nemen vanwege hun behoefte aan zekerheid.

- Ken alle details. Er zijn maar weinig dingen die het vertrouwen van een persoon kunnen schudden, meer dan het niet begrijpen van belangrijke details of het niet op de hoogte zijn van de functionele / technische aspecten van een taakverantwoordelijkheid. Neem de tijd om een expert te worden.
- Vraag om feedback en handel ernaar. Sommige mensen gaan ervan uit dat het vragen om feedback een signaal is voor een gebrek aan vertrouwen, maar de moed hebben om anderen om hun eerlijke beoordelingen te vragen, getuigt van vertrouwen. De feedback helpt mensen doorgaans om beter te presteren, wat ook het vertrouwen vergroot.
- Netwerk en maak verbinding met anderen. degenen die moeite doen om contact te maken met anderen, 86
anderen uitnodigen om hun mening te delen en samenwerken in groepen, tonen een hoog niveau van vertrouwen.

E. Technische en zakelijke expertise

Als een persoon de technische diepgang en expertise mist om effectieve beslissingen te nemen of om te weten of anderen wel effectieve beslissingen nemen, zullen ze minder doorslaggevend zijn. U hoeft technisch niet altijd voorop te lopen, maar u moet wel voldoende weten om de kwaliteit van de door anderen aanbevolen beslissingen te kunnen beoordelen.

- 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 hier in 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 je eigen organisatie om te zien wat er in de buitenwereld gebeurt. Het is erg gemakkelijk om niet buiten je eigen werkveld te kijken, maar oplossingen worden dan verouderd en achterhaald. Degenen met de beste technische expertise zijn constant bezig met wat klanten, concurrenten en andere innovatieve organisaties aan het doen zijn om nieuwe oplossingen te creëren en verder te vernieuwen.
 - Communiceer. Een van de meest waardevolle vaardigheden voor een persoon met technische/business 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.
-

F. Heeft een duidelijke visie van de gewenste resultaten

Als alles belangrijk is en niets opvalt in termen van prioriteit, zijn beslissingen erg moeilijk te nemen omdat de meeste beslissingen niet elk probleem kunnen verbeteren. Duidelijkheid over wat een prioriteit is, wat het belangrijkste is en wat essentieel is, kan leiders helpen om effectievere beslissingen te nemen. Mensen die duidelijke prioriteiten hebben vastgesteld en gecommuniceerd, vinden het veel gemakkelijker om effectieve beslissingen te nemen.

- Help om streefdoelen op te stellen. 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 dan deze 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.

G. Toont moed

Een van de meest voorkomende redenen om geen beslissing te nemen, is dat de beslissing moed vereist. Mensen worden vaak geconfronteerd met beslissingen die duidelijk zijn, maar het betekent dat ze stappen moeten ondernemen die pijnlijk of impopulair kunnen zijn. De realiteit van het vermijden van dit soort beslissingen is dat ze nooit gemakkelijker te maken worden, en dat ze meestal moeilijker worden naarmate de tijd verstrijkt.

- Wees een kampioen. Een uitstekende manier om moed te tonen, is door kampioen te worden voor een nieuw project of nieuwe aanpak. Het is gemakkelijk om achterover te leunen en anderen de leiding te laten nemen, maar degenen die hun hand opsteken en vrijwilligerswerk doen, worden als moediger beschouwd.
- Wees snel. De laatste persoon zijn die aan boord komt met een nieuw project of nieuwe richting geeft blijk van angst, maar als je snel veranderingen en een nieuwe richting omarmt, toont dat moed. Men moet geen ongevormde of slechte beslissingen nemen, maar het uitstellen van belangrijke beslissingen wanneer er duidelijke trends zijn, toont een gebrek aan moed.
- Uitdagen van de status quo. In elke organisatie zijn er altijd bepaalde processen en procedures die nooit in twijfel worden getrokken, ook al zijn ze inefficiënt of verouderd. Ze worden gedaan zoals ze worden gedaan, omdat ze altijd zo zijn gedaan. Degenen die bereid zijn deze standaardbenaderingen respectvol aan te vechten, tonen moed.

10. Neemt Risico's

Gedragingen die deze competentie bepalen

- Handelt snel bij kansen met een laag risico en veel potentieel.
 - Toont vertrouwen in het nemen van weloverwogen risico's wanneer dit gepast is.
 - Ondersteunt en erkent anderen die weloverwogen beslissingen nemen en passende risico's nemen, ongeacht de uitkomst.
 - Erkent mensen voor het nemen van weloverwogen risico's.
 - Bereid om passende risico's te nemen en nieuwe benaderingen uit te proberen.
-

Lineaire ontwikkelingssuggesties

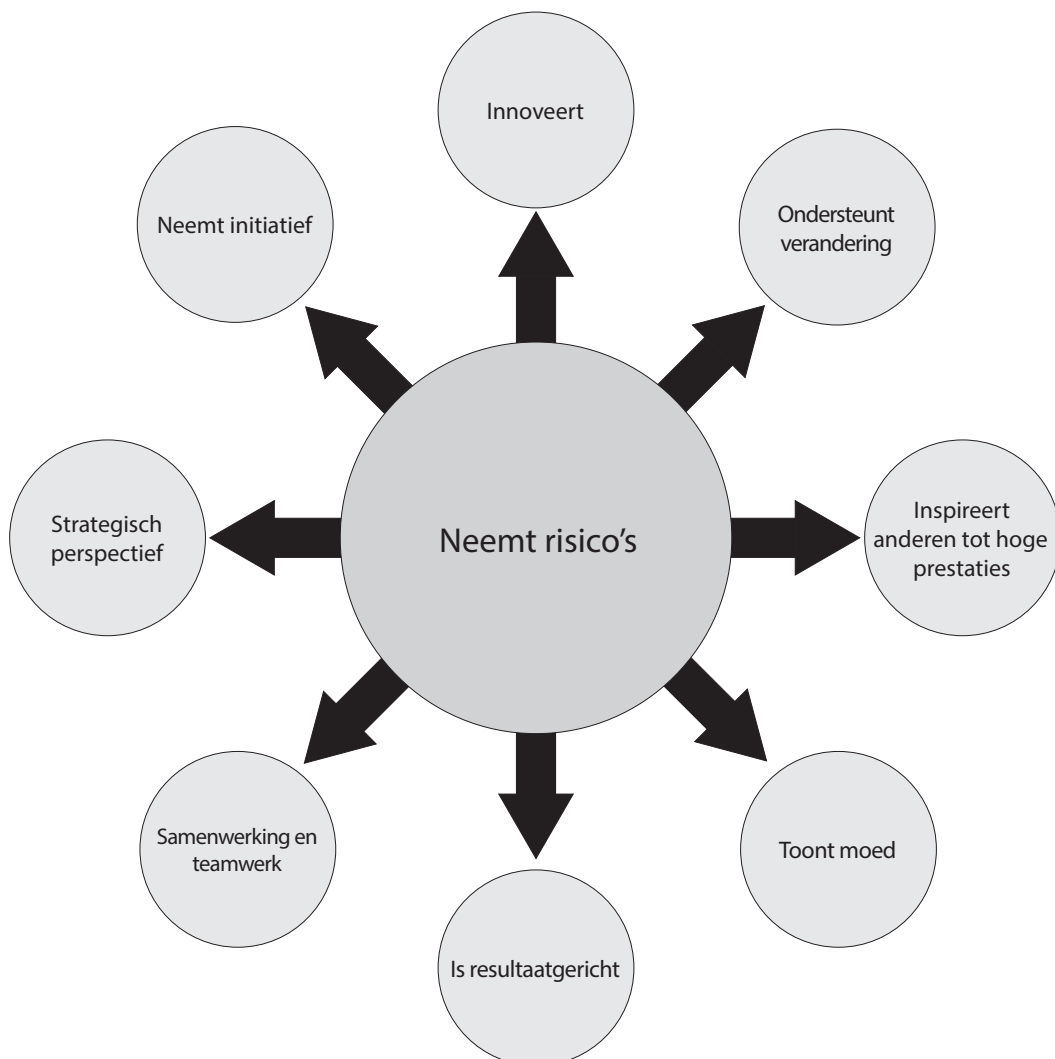
- Identificeer en begrijp de aanpak en bereidheid van de organisatie om risico's te nemen.
- Stel uzelf de volgende vragen voordat u een aanzienlijk risico neemt:
 - Wat is het ergste dat zal gebeuren als dit niet verloopt zoals gepland?
 - Als het ergste gebeurt, kan ik er dan omheen werken?
 - Als ik faalde, hoe zou die mislukking dan van invloed zijn op mijn andere doelen?
 - Ben ik oké met die impact?
- Overleg met collega's over de risico's die verbonden zijn aan een actie die u overweegt.
- Vergelijk uw beoordeling met die van hen en onderzoek de oorzaak van eventuele grote verschillen.
- Stel uzelf een streefdatum vast waarop u een riskante beslissing moet nemen.
- Bepaal welke informatie u nodig heeft voordat u een aanzienlijk risico neemt.
- Bereken de kosten (kansen, mensen, financieel, enz.) Om het risico niet te nemen.

FOCUS OP RESULTATEN

- Onderzoek bewust ten minste drie mogelijke benaderingen van het risico dat u overweegt. Schets de stappen uit die elk nodig zouden hebben.
 - Analyseer risico's die door anderen in de organisatie zijn genomen. Selecteer er een paar die fouten bleken te zijn. Wat had er achteraf kunnen worden gedaan om de redenen voor de mislukking beter te begrijpen?
 - Voer indien mogelijk een goedkope pilot of experiment uit om de impact en mogelijke problemen van een moeilijke beslissing beter te begrijpen.
 - Denk na over de doelen van de organisatie en zoek naar dingen die wel of niet moeten gebeuren om risico's te beperken. Op zoek gaan naar maatregelen om risico's te verkleinen, is een goede oefening als u bedenkt welke risico's u moet nemen..
-

Competentiecorrelaties

- A. Innoveert
- B. Ondersteunt verandering
- C. Inspireert anderen tot hoge prestaties
- D. Toont moed
- E. Is resultaatgericht
- F. Samenwerking en teamwerk
- G. Strategisch perspectief
- H. Neemt initiatief



A. Innoveert

Het nemen van risico's begint met een nieuwe of unieke benadering van een activiteit. Het gebruik van de oude beproefde methoden brengt weinig risico met zich mee, maar het proberen van een nieuwe benadering verhoogt meestal het risico. Degenen die echt innovatief zijn, zoeken misschien ook naar creatieve manieren om het risico dat gepaard gaat met een nieuwe en unieke aanpak te minimaliseren en te begrijpen..

- 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 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 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.

B. Ondersteunt verandering

Een sterk verlangen hebben om risico's te nemen, maar een lage competentie in het managen van veranderingen kan aanzienlijke problemen veroorzaken. Risico houdt bijna altijd een verandering in. Sommige risico's die mislukten, waren mogelijk succesvol geweest als het veranderingsproces maar beter was beheerd. Goede ideeën worden tenslotte niet geïmplementeerd..

- 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 hobbyïsme en zal het de organisatie weinig voordeel brengen.

C. Inspireert anderen tot hoge prestaties

Voor sommige risico's is de belangrijkste hindernis om andere mensen te laten inspireren en motiveren om het risico te ondersteunen. Veel risico's mislukken niet omdat het idee gebrekkig was, maar ze mislukken omdat mensen zich verzetten tegen het nieuwe idee of de nieuwe aanpak. Anderen kunnen inspireren en motiveren gaat veel verder dan communiceren en informeren. Inspirerende leiders zorgen ervoor dat anderen vertrouwen krijgen om met overtuiging en enthousiasme te handelen. Voor sommigen is het nemen van risico's een motiverende activiteit. Voor anderen is het echter bedreigend en deze mensen hebben inspiratie nodig.

- 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 collega's worden 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 grootse kracht in het creëren van hoge niveaus van betrokkenheid en toewijding van je mensen.
-

D. Toont moed

Het nemen van risico's vereist moed. Een risico kan leiden tot een mislukking en als u de kans op een storing zou elimineren, zou het geen risico zijn. De meeste organisaties hebben niet de tijd of middelen om elk potentieel probleem dat verband houdt met een risicovolle activiteit te analyseren en te testen. Nadat er voldoende analyse is gemaakt, moet u de moed hebben om verder te gaan.

- Wees een kampioen. Een uitstekende manier om moed te tonen, is door kampioen te worden voor een nieuw project of nieuwe aanpak. Het is gemakkelijk om achterover te leunen en anderen de leiding te laten nemen, maar degenen die hun hand opsteken en vrijwilligerswerk doen, worden als moediger beschouwd.
 - Wees snel. De laatste persoon zijn die aan boord komt met een nieuw project of nieuwe richting geeft blijkt van angst, maar als je snel veranderingen en een nieuwe richting omarmt, toont dat moed. Men moet geen ongevormde of slechte beslissingen nemen, maar het uitstellen van belangrijke beslissingen wanneer er duidelijke trends zijn, toont een gebrek aan moed.
 - Uitdagen van de status quo. In elke organisatie zijn er altijd bepaalde processen en procedures die nooit in twijfel worden getrokken, ook al zijn ze inefficiënt of verouderd. Ze worden gedaan zoals ze worden gedaan, omdat ze altijd zo zijn gedaan. Degenen die bereid zijn deze standaardbenaderingen respectvol aan te vechten, tonen moed.
-

E. Is resultaatgericht

Degenen die gedreven zijn om resultaten te behalen, houden mensen gefocust op de taak die voorhanden is en geven snel feedback wanneer de prestaties haperen. Soms is het implementeren van een riskante beslissing of activiteit als het doorbreken van een slechte gewoonte. We herinneren ons eraan om ons de eerste dagen anders te gedragen, maar vallen langzaam terug naar ons oude gedrag. Opvolgen met mensen en hen aanmoedigen om zich aan de verandering te houden, is van cruciaal belang voor een succesvolle implementatie.

- Houd je verplichtingen bij. Schrijf de verplichtingen op die je persoonlijk hebt gemaakt met anderen en zorg ervoor dat je ze nakomt.
- Houd de belangrijkste doelen in het zicht. Stel hoge standaarden vast van excellent werk dat jouw collega's produceren. Begin elke vergadering met een overzicht van de status van de belangrijkste projecten in de groep.
- Help anderen om de lat hoger te leggen. Nodig iedere collega uit om twee veranderdoelen voor te leggen die hij of zij graag door de groep wil laten nastreven.

F. Samenwerking en teamwerk

Er zijn enkele risico's die zeer weinig betrokkenheid of ondersteuning van andere groepen of functies vereisen, maar de meeste risico's vereisen steun van anderen. Te veel organisaties functioneren in silo's waar de ene groep onafhankelijk van de andere handelt. Meestal zorgt dit soort silomentaliteit voor verspilling en uitvoeringsproblemen. Degenen die in positieve samenwerkingsrelaties met andere groepen kunnen werken, hebben een groot voordeel bij het implementeren van risico's

- 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 je 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 opvallender worden in de organisatie. Vier successen van andere afdelingen..

G. Strategisch perspectief

Het hebben van een duidelijk strategisch perspectief biedt een persoon een waardevol filter om risico's te evalueren. Degenen die duidelijkheid hebben over de strategie van de organisatie, zullen eerder risico's nemen dan degenen die dat niet hebben. Kijk omhoog, vooruit en naar buiten. De essentie van strategisch denken kan worden samengevat in een populair motto uit het begin van de 19e eeuw: "Kijk omhoog en niet omlaag; kijk vooruit en niet terug; kijk naar buiten en niet naar binnen". Hoewel het niet bedoeld is als stelling van een bedrijfsstrategie, zijn het vermogen om toekomstige mogelijkheden te zien en niet alleen de huidige realiteit en de bereidheid om naar uw branche, het concurrentielandschap en de technologie buiten uw eigen branche te kijken, allemaal beschrijvend voor "kijk naar buiten, niet naar binnen".

- 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 breed 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. Daarom is het lezen van boeken en artikelen een goede eerste stap in de richting. Het werk van Ram Charan, C.K. Prahalad, Gary Hamel en Michael Porter 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 ze om trends te ontdekken en brainstorm over hoe jouw organisatie omgaat met de altijd veranderende externe omgeving..

H. Neemt initiatief

Degenen die veel initiatief nemen, zoeken actief naar de beslissingen die genomen moeten worden en nemen die. Degenen die geen initiatief hebben, wachten tot er beslissingen worden genomen. De meeste mensen zijn een beetje overweldigd door de dagelijkse bezigheden van het werk en het wordt gemakkelijk om niet op zoek te gaan naar andere zaken die ze op hun bord kunnen leggen. Mensen met initiatief zijn echter snel in staat problemen op te sporen en op te lossen en beslissingen te nemen. Ze zijn agressief in het onder de aandacht brengen van nieuwe problemen en het oplossen van problemen.

- 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 zijn 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 professionals denken dat hun werk voornamelijk bestaat uit het in de lucht houden van alle ballen. De mogelijkheid om “een nieuwe bal te identificeren en deze hoog te houden” toont professioneel inzicht. 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?
-

11. Communiceert krachtig en overtuigend

Gedragingen waardoor deze competentie wordt gedefinieerd

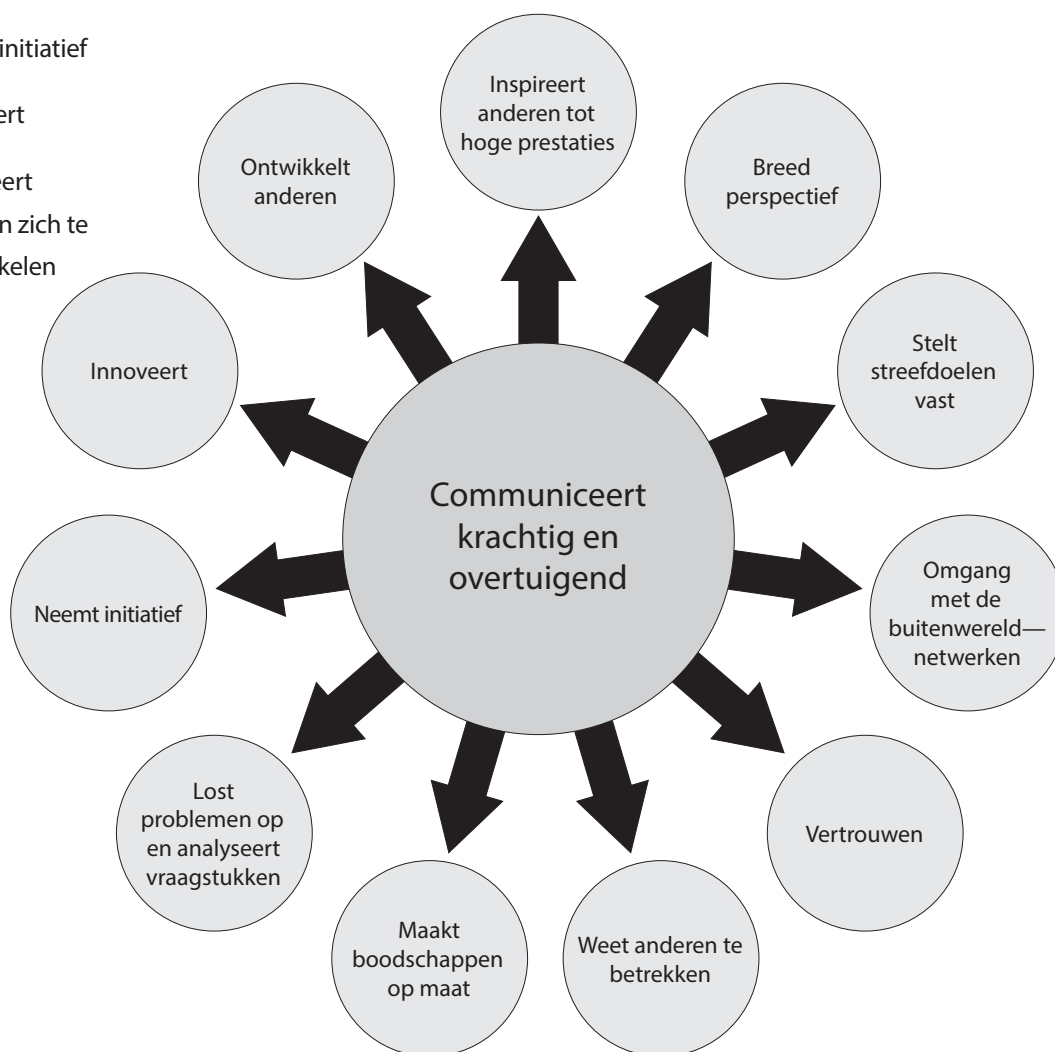
- Communiceert duidelijk en bondig.
 - Geeft effectieve presentaties en speeches.
 - Geeft duidelijke, begrijpelijke instructies aan medewerkers en aan anderen.
 - Maakt gebruik van sterke schriftelijke en mondelinge vaardigheden van feiten, cijfers en ideeën te communiceren.
 - Communiceert vaardig over nieuwe inzichten.
 - Helpt mensen helpen begrijpen hoe hun werk in de bredere bedrijfsdoelstellingen past.
 - Verwijdert communicatiebarrières tussen teams en afdelingen.
-

Suggesties voor lineaire ontwikkeling

- Houd bij je voorbereiding rekening met de achtergrond, behoeften en positie van mensen die u gaat toespreken in relatie tot uw onderwerp.
- Schets de contouren zodat u uw casus logisch kunt presenteren.
- Formuleer argumenten die voor hen aantrekkelijk of overtuigend zullen zijn.
- Bespreek het 'waarom' van een voorstel in evenveel detail als het 'hoe' ervan.
- Denk aan antwoorden op vragen die men mogelijk zal hebben over uw positie en formuleer uw antwoorden hierop van tevoren.
- Denk eraan wat mensen nu nodig hebben, wat kan wachten en wat zij zelf kunnen ontdekken.
- Vraag anderen om ideeën over het presenteren van argumenten aan een publiek dat het mogelijk niet met uw positie eens is.
- Oefen uw presentatie met mensen die hun ideeën goed onder woorden kunnen brengen en de organisatie goed kennen.
- Stuur wanneer u een belangrijk memorandum moet schrijven een concept hiervan rond onder mensen waarvan goede feedback te verwachten is.

Competentiecorrelaties

- A. Inspireert anderen tot hoge prestaties
- B. Breed perspectief
- C. Stelt streefdoelen vast
- D. Omgang met de buitenwereld - netwerken
- E. Vertrouwen
- F. Weet anderen te betrekken
- G. Maakt boodschappen op maat
- H. Lost problemen op en analyseert vraagstukken
- I. Neemt initiatief
- J. Innoveert
- K. Stimuleert anderen zich te ontwikkelen



A. Inspireert anderen tot hoge prestaties

Overtuigend communiceren is veel meer dan alleen maar informatie delen; het is het op zodanige manier delen van informatie dat anderen erdoor worden geïnspireerd en gemotiveerd om actie te ondernemen en veranderingen aan te brengen. Dit maakt effectieve communicatie aanzienlijk moeilijker.

- Stel doelen als een team. Betrek het team in het bedenken en eigen maken van een moeilijk doel. Wanneer mensen een belangrijk doel behalen zijn ze gemotiveerder en veel meer 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. Hou de focus van het team op de doelen en doelstellingen met de hoogste prioriteit. Hou 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 hun weerhouden om het doel te bereiken. Zorg ervoor dat iedereen zich inzet om de prioriteiten bij een ieder levend te houden.
 - Toon je persoonlijke passie. Toon met grote regelmaat 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.
-

B. Breed perspectief

Leidinggevend en die de strategie en richting van hun organisatie door en door begrijpen kunnen hun communicatie veel beter in context plaatsen. Zij kunnen anderen het 'het hoe en wat' en de potentiële voordelen van nieuwe initiatieven en activiteiten uitleggen.

- 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 breed 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. Daarom is het lezen van boeken en artikelen een goede eerste stap in de richting. Het werk van Ram Charan, C.K. Prahalad, Gary Hamel en Michael Porter 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 ze om trends te ontdekken en brainstorm over hoe jouw organisatie omgaat met de altijd veranderende externe omgeving
-

C. Stelt streefdoelen vast

Leidinggevend en die streefdoelen en hoge normen voor uitmuntendheid vaststellen, moeten overtuigender communiceren om mensen ertoe aan te zetten om de doelstellingen te aanvaarden en hoge normen te hanteren. In organisaties die de status quo willen aanhouden is overtuigende communicatie minder hard nodig.

- Stel streefdoelen. Extraordinaire leaders vragen hun teamleden om de lat hoger te leggen. Toen de Amerikaanse president John 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 leiders 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 typisch veel meer tijd in beslag nam. 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.
-

D. Omgang met de buitenwereld – netwerken

Veel mensen zijn van mening dat communicatie niets meer is dan het overbrengen van informatie aan anderen. Leidinggevendenden die dit echter effectief willen doen, moeten de context hiervan terdege begrijpen. Leidinggevendenden met een uitstekend begrip van wat er buiten de organisatie gaande is, wat klanten willen, waar de concurrentie mee bezig is en welke trends in de toekomst een impact zullen hebben op de organisatie, kunnen veel overtuigender communiceren. Op basis van deze informatie en dit inzicht kunnen zij hun boodschap urgentie en gewicht geven - en voorbeelden verschaffen van de impact die de producten en diensten van de organisatie hebben.

- Verzamel en deel informatie. De buitenwereld is voor elk team of groep inclusief andere teams en afdelingen in de organisatie. Door het begrijpen van de kwesties en problemen van andere groepen, kan er een positieve synergie ontstaan tussen de groepen van verschillende afdelingen. Als je op reis gaat en je ontmoet mensen van andere organisaties, vertel deze informatie dan aan je andere teamleden. Wanneer je belangrijke informatie leest over concurrenten in de industrie, laat dit dan weten aan de groep.
 - Communiceer over de strategie van de organisatie. Het is onmogelijk om de samenhang te begrijpen tussen klanten en leveranciers, en anderen buiten de organisatie, als er geen duidelijkheid is over de strategie, missie en richting van de organisatie. Een goed begrip van de strategische positie, doelen en doelstellingen zorgt voor goed begin om krachten die buiten de organisatie liggen te begrijpen.
 - Bereid een meeslepende beschrijving van de organisatie voor. Ontwikkel een beschrijving van jouw organisatie waarin je de unieke positie in de bedrijfstak benadrukt. Iedereen wordt van tijd tot tijd gevraagd wat voor werk hij doet, of voor welk bedrijf hij werkt. Dit is een mooie kans om een korte, meeslepende beschrijving te maken van je organisatie.
-

E. Vertrouwen

Mensen die proberen hun communicatie te verbeteren, leggen gewoonlijk de nadruk op de boodschap en het overbrengen ervan (d.w.z.: wat zij zeggen en hoe zij het zeggen). Uit onderzoek blijkt echter dat mensen de communicatie van een leidinggevende pas als overtuigend ervaren als zij hem/haar vertrouwen en vinden dat hij/zij integriteit heeft.

- 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 zorgvuldig nakomt. Vaak, stemmen mensen met de goede intentie 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.
-

F. Weet anderen te betrekken

Terwijl wij onze communicatie proberen te verbeteren, is het ons eerste instinct ons te concentreren op onze boodschap en de techniek voor het overbrengen ervan. Hoewel het verbeteren van deze twee elementen van de communicatie beslist nuttig is, is één van de sterkste competentiecorrelaties van overtuigende communicatie het weten te betrekken van anderen. Dit wijst erop dat het succes van onze communicatie mogelijk lang voordat wij ook maar iets zeggen of schrijven begint: het start met de bereidheid om anderen naar hun ideeën te vragen en om oprecht te luisteren naar wat zij te zeggen hebben.

- **Betrek andere afdelingen.** De scheidslijnen tussen afdelingen in een organisatie zijn vaak vaag. Waar is de lijn tussen sales en marketing? De beste manier om die vraag te beantwoorden is om andere afdelingen te betrekken wanneer ze jou kunnen helpen, of wanneer je iets gaat doen wat invloed op hun kan hebben. Niemand wil verrast worden door een andere afdeling in de organisatie. Welke afdelingen moet je meer bij je werk betrekken dan dat je in het verleden hebt gedaan?
 - **Bouw aan vertrouwen.** Zoek naar mogelijkheden om het vertrouwen te verbeteren tussen jezelf en anderen die je wilt betrekken. Dit begint met het vrijwillig geven van informatie die ze misschien nog niet hebben. Betrokkenheid houdt ook in dat je anderen uitnodigt om vergaderingen te plannen. Of breng een bezoek zodat je ze erop kan attenderen dat je een paar alternatieven aan het onderzoeken bent waarvan ze misschien hebben gehoord en die geïnterpreteerd zouden kunnen worden dat jij op hun territorium komt.
 - **Doe wat je moet doen.** Als je anderen betreft, zoek dan naar mogelijkheden om het goede voorbeeld te geven. Wees een voorbeeld voor hoe je wilt dat anderen zich gedragen. Kan je zonder twijfel zeggen "Doe wat ik doe?" Zou de organisatie op een hoger niveau functioneren als iedereen zich zou gedragen zoals jij nu? Zo niet, wat moet er dan veranderd worden?
-

G. Maakt boodschappen op maat

Elke boodschap kan op allerlei verschillende manieren worden overgebracht. Dit kan gebeuren met een houding van 'graag of niet' of in een sfeer van samenwerking en partnerschap. Er kunnen woorden worden gebruikt die verzet creëren of tactvollere woorden. Er kunnen frasen worden gebruikt zoals 'u moet...' of '... is verplicht', die bij anderen waarschijnlijk wrijving zullen veroorzaken. Sommige mensen kunnen een duidelijke visie formuleren voor een organisatie, maar deze niet omzetten in zinvolle handelingen voor personen. Een bericht dat effectief wordt overgebracht aan een publiek dat niet begrijpt welke persoonlijke veranderingen van hun worden verwacht, heeft slechts bijzonder weinig actie ten gevolge.

- Deel informatie vrijuit. Zoek naar mogelijkheden om informatie te delen met andere groepen. Door samen te werken met anderen, begrijp je hun problemen en prioriteiten beter. Hierdoor kan je beter begrijpen hoe je de boodschap zo goed mogelijk kan afstemmen op de omstandigheden. Een beschrijving van jouw organisatie voor een groep van investeerders zal volledig verschillen dan voor een groep van gebruikers of leveranciers. Op maat gemaakte boodschappen beginnen met jezelf af te vragen, "Wat zullen ze waarschijnlijk al weten?" "Waar zijn ze het meest bezorgd om?" "Wat zullen ze verwachten van mij te horen?" "Wat is mijn hoger doel in deze presentatie voor deze groep?"
 - Realiseer win-win oplossingen. Zoek naar oplossingen voor problemen waar alle partijen van kunnen profiteren en niemand gezichtsverlies lijdt. Anderen benaderen met een "graag of niet" aanpak helpt je niet om hun onderliggende zorgen te begrijpen.
 - Stel scherpe vragen. Verhoog de betrokkenheid van anderen in plannen en besluiten die effect op hen hebben. Door vragen te stellen aan een groep, zal je onvermijdelijk dingen leren waardoor je je presentatie aan hen onmiddellijk kan aanpassen. Daarom, begint een effectieve presentatie met het stellen van goede vragen.
-

H. Lost problemen op en analyseert vraagstukken

Mensen die goed communiceren bereiden zich om te beginnen zeer goed voor. Zij verdiepen zich in het betreffende onderwerp en denken na over verschillende invalshoeken: precies de vaardigheden van uitmuntende probleemoplossers.

- 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.
-

I. Neemt initiatief

Ergens over communiceren is een vorm van initiatief. Andersom zijn voor praktisch elke vorm van initiatief goede communicatievaardigheden nodig. Het opstellen van een rapport of memo, het doen van een presentatie aan het hoofdbestuur of het geven van een speech tijdens een bijeenkomst van een beroepsvereniging vereisen allemaal een zekere mate van initiatief.

- 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 zijn 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.
-

J. Innoveert

Een politicus wil zijn inzet voor het verminderen van overmatig papierwerk en bureaucratie in overheidszaken duidelijk maken. Tijdens zijn redevoering trekt hij plotseling van achter het podium een grote machete te voorschijn en loopt hij naar een kleine tafel met een hoge stapel handleidingen en wettelijke voorschriften, die hij prompt doormidden hakt. Dergelijke handelingen zijn veel overtuigender dan een traditionele redevoering. Zijn bereidheid om iets opzienbarends en innovatiefs te doen geeft zijn boodschap extra impact.

- 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 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 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.
-

K. Ontwikkelt anderen

Leidinggevend en die effectief zijn in het coachen en ontwikkelen van hun medewerkers hebben een beter begrip van de behoeften, verlangens en frustratie van hun teamleden. Aan de hand van deze inzichten kunnen leidinggevend effectiever communiceren.

- Zorg ervoor dat elke 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/professioneel expertise. Veel doelen worden bereikt doordat leiders 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 coachingsgesprekken 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.
-

12. Inspireert en motiveert anderen tot hoge prestaties

Gedragingen waardoor deze competentie wordt gedefinieerd

- Heeft een persoonlijke stijl die anderen positief kan motiveren.
- Stimuleert mensen om meer te doen dan strikt noodzakelijk is.
- Creëert op vaardige wijze betrokkenheid bij anderen voor ideeën of actie.
- Oefent effectief invloed uit op belangrijke beslissingen ten gunste van de organisatie.
- Maakt gebruik maken van verschillende motiverende strategieën om het gedrag van anderen te beïnvloeden.
- Inspireert anderen om de prioriteiten van de organisatie te ondersteunen.

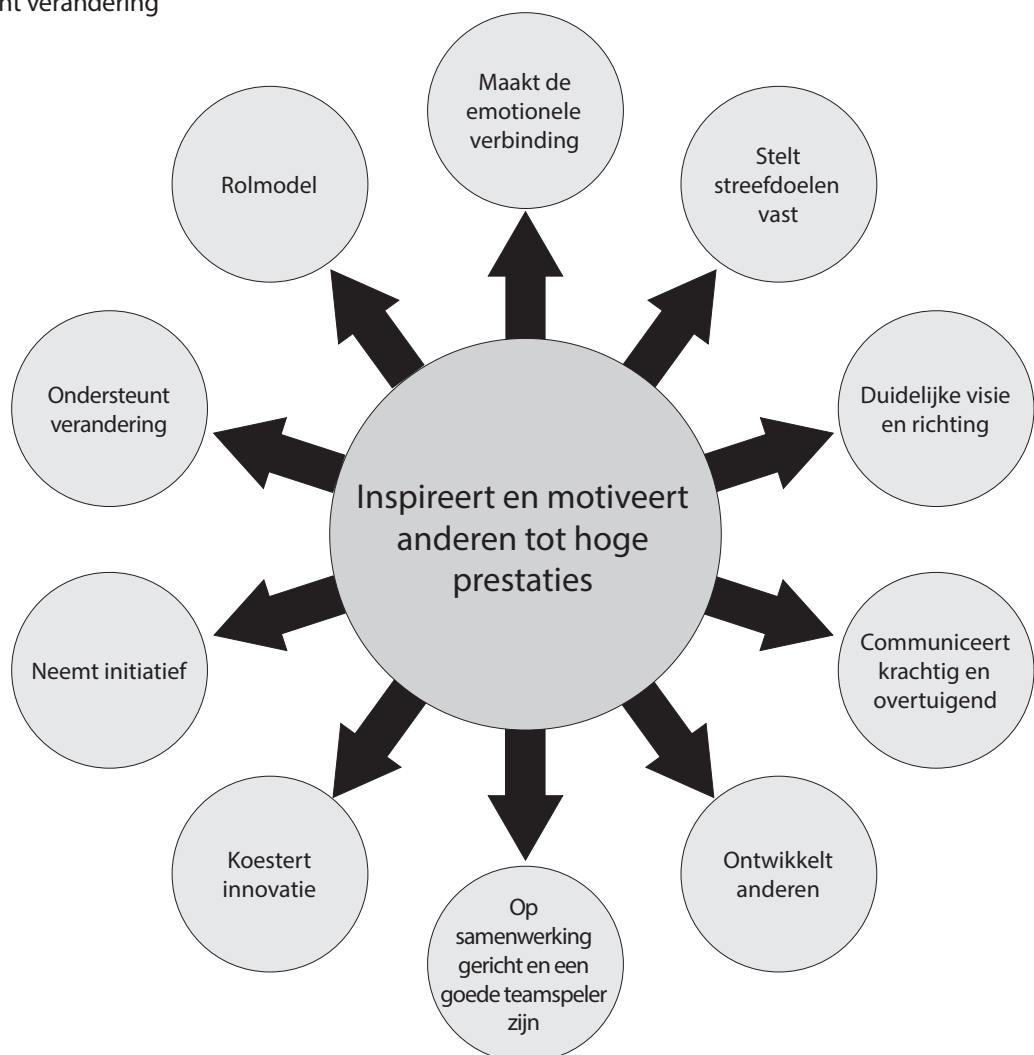
(Statistisch gesproken is dit de belangrijkste *differentiërende competentie*. Zie voor verdere inzichten hierover *The Inspiring Leader*.)

Suggesties voor lineaire ontwikkeling

- Zorg ervoor dat uw doelstellingen realistisch en ook uitdagend zijn.
- Beloon 'kleine successen' in plaats van te wachten op één enkele enorme verbetering.
- Stel doelstellingen vast die een redelijke kans van slagen hebben, maar ook weer niet zo gemakkelijk zijn dat zij geen uitdaging vormen.
- Laat mensen hun eigen specifieke plannen ontwikkelen voor het realiseren van hun doelstellingen; neem deze plannen vervolgens gezamenlijk door en geef input.
- Vraag mensen geregeld naar hun vorderingen in het realiseren van hun doelstellingen en vraag hoe u hen kunt helpen om hun doelstellingen te realiseren of te overtreffen.
- Geef blijk van uw vertrouwen in het vermogen van de persoon om zijn/haar doelstellingen te realiseren.
- Vraag geregeld opnieuw naar de vorderingen en vier elke verandering in de juiste richting.
- Toon uw groep enthousiasme door uit te leggen waarom uw doelstellingen belangrijk zijn en door anderen aan te moedigen om ambitieuze doelstellingen vast te stellen.
- Leg de nadruk op waarom de doelstellingen wel te realiseren zijn in plaats van waarom niet.
- Behandel de mensen waar u mee samenwerkt rechtvaardig tijdens onderhandelingen over verwachtingen.

- **Competentiecorrelaties**

- A. Maakt de emotionele verbinding
- B. Stelt streefdoelen vast
- C. Duidelijke visie en richting
- D. Communiceert krachtig en overtuigend
- E. Ontwikkelt anderen
- F. Op samenwerking gericht en een goede teamspeler zijn
- G. Koestert innovatie
- H. Neemt initiatief
- I. Ondersteunt verandering
- J. Rolmodel



A. Maak de emotionele verbinding

Leidinggevend en 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 leidinggevende om ondergeschikten 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 ondergeschikten die goed werk hebben verricht maar waarvoor ze nooit zijn bedankt door jou. Ga naar ze 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 ze, 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. Waardeer allerlei diversiteit. Vind manieren om gebruik te maken van de verschillende soorten mensen, ten behoeve van de organisatie. Steun mensen die anders zijn en laat ze 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. Leidinggevend 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. Extraordinaire leaders vragen hun teamleden om de lat hoger te leggen. Toen de Amerikaanse president John 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 leiders 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. Duidelijke visie en richting

Inspirerende leidinggevendenden zijn er goed in een duidelijke visie vast te stellen en te communiceren. Het is moeilijk om mensen te inspireren die niet precies weten waar zij naartoe op weg zijn, maar leidinggevendenden met visie doen nog veel meer: zij schilderen de toekomst als zó aantrekkelijk af dat hun teamleden daar naartoe willen.

- Verduidelijk en versterk de doelen van het team. Verduidelijk en versterk de samenhang tussen de doelen die jouw team probeert te bereiken en de grotere doelen van de organisatie. Nodig groepsleden uit om hun mening te geven over hoe jouw groep bijdraagt aan de belangrijke strategische stappen van de organisatie.
 - Neem buiten mee naar binnen. Help je team om belangrijke informatie van buiten de organisatie met klanten, concurrenten en andere organisaties in de wereld te begrijpen. Denk na over informatie die je de afgelopen twee weken hebt verkregen maar niet hebt doorgegeven aan je team. Wees er zeker van dat je dit in de volgende vergadering zult overbrengen. Help ze om trends te ontdekken en brainstorm over hoe ze zullen reageren op een altijd veranderende wereld.
 - Stimuleer verandering. Soms moet, om moeilijke doelen te behalen, er iets veranderen in processen, procedures of personeel. Help anderen te begrijpen waarom deze verandering nodig is en hoe het de organisatie zal helpen om haar missie te bereiken.
-

D. Communiceert krachtig en overtuigend

Leidinggevendenden 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 presentaties memorabel met behulp van verhalen. Gebruik verhalen, plaatjes, 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. Ontwikkelt anderen

Leidinggevendenden 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 ontleen (buiten hun salaris en andere compensatie) is de volgende tastbare beloning de leerervaring en de ontwikkeling die het resultaat zijn van opdrachten en training. Leidinggevendenden die voor positieve ontwikkelingservaringen zorgen voor hun teamleden scheppen een geïnspireerd en gemotiveerd team.

- Zorg ervoor dat elke 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/professioneel expertise. Veel doelen worden bereikt doordat leiders 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 coachingsgesprekken 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

Leidinggevend en 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 leidinggevende 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

Leidinggevendenden die goed zijn in innovatie zijn ook effectiever op het gebied van het inspireren en motiveren van anderen. Onze research heeft uitgewezen dat leidinggevendenden 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 leidinggevendenden 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 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 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.
-

H. Neemt initiatief

Leidinggevend en die mogelijkheden vinden om het initiatief te nemen en resultaten te realiseren inspireren anderen meer. Het verschil is eenvoudigweg dat leidinggevend en die het initiatief nemen de zaken op gang brengen, terwijl zij die geen initiatief nemen passief wachten totdat 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; leidinggevend en 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 zijn 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.
-

I. Ondersteunt verandering

Leidinggevend en die begrijpen hoe zij verandering voor elkaar moeten krijgen zijn er veel beter in anderen te inspireren en te motiveren. Leidinggevend en die weten hoe zij deze veranderingen voor elkaar kunnen krijgen inspireren anderen. Een leidinggevende die er niet toe in staat is om verandering op gang te krijgen kan nauwelijks inspirerend zijn. Leidinggevend en 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 wat er veranderd zou moeten worden en hoe dat het beste kan worden aangepakt.
- Benadruk de voordelen van het bereiken van doelen. 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, een bredere kijk op hoe de veranderingen de strategische doelen in de organisatie zullen veranderen. Als een initiatief tot verandering niet gelijk verbonden kan worden aan de strategie dan is de moeite die gepaard gaat met verandering alleen vermaak en zal het weinig voordeel brengen voor de organisatie.

J. Rolmodel

Leidinggevend en die als rolmodel fungeren inspireren anderen meer. De meest effectieve leidinggevend en zijn uitmuntende rolmodellen. De impact van het voorbeeld dat leidinggevend en 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. Leiders die effectief feedback kunnen ontvangen worden gezien als voorbeelden voor hun team.

13. Bouwt relaties op

Gedragingen waardoor deze competentie wordt gedefinieerd

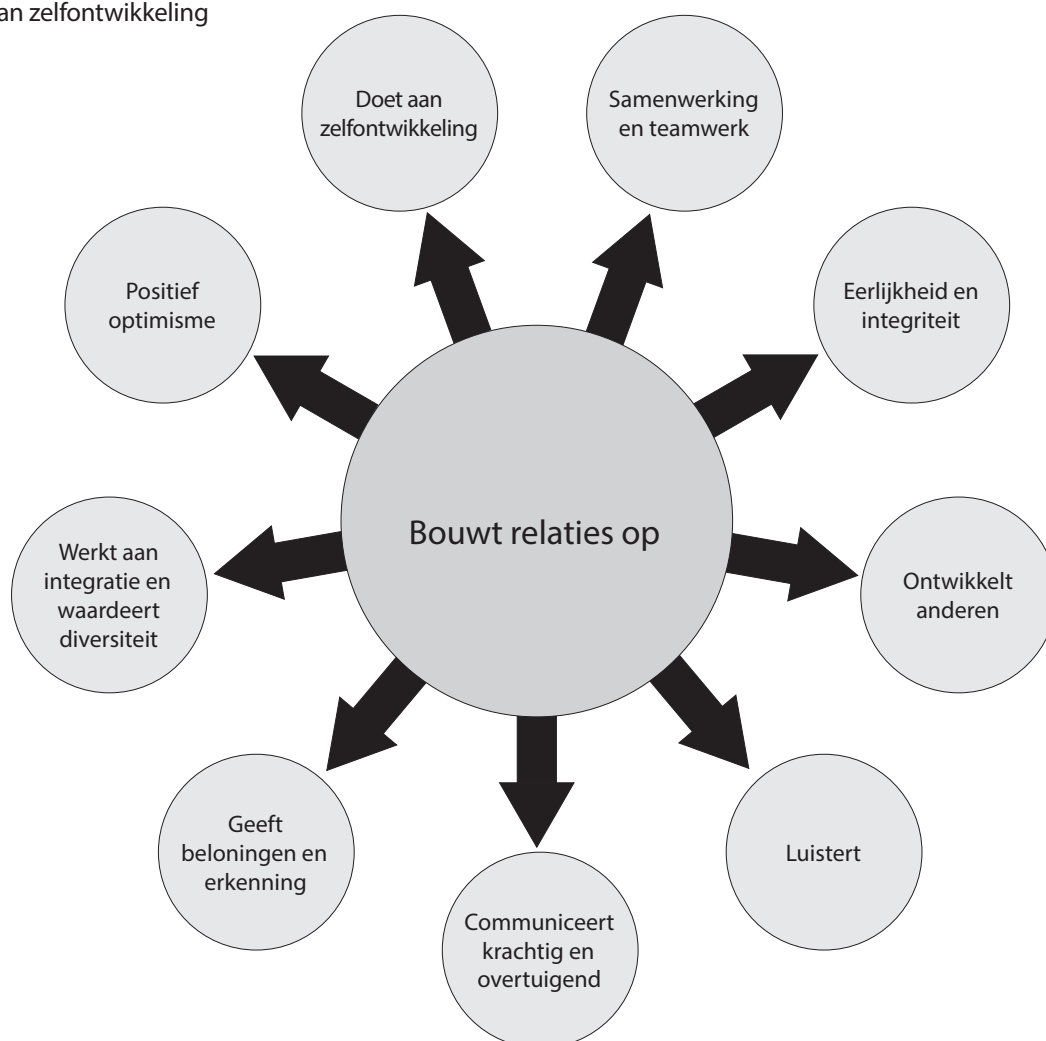
- Is toegankelijk en vriendelijk.
 - Creëert gemakkelijk een goede verstandhouding.
 - Zorgt ervoor dat de leden van een werkgroep je vertrouwen.
 - Pakt moeilijke situaties constructief en tactvol aan.
 - Gaat effectief met mensen om, om het werk gedaan te krijgen.
 - Brengt evenwicht aan in zorg voor productiviteit en resultaten met gevoel voor de behoeften of problemen van medewerkers.
 - Onderhoudt en benut relaties buiten het bedrijf om hiermee hulpbronnen of informatie te kunnen genereren.
-

Suggesties voor lineaire ontwikkeling

- Groet mensen die u op de gang tegenkomt vriendelijk. Zorg ervoor dat zij niet het gevoel hebben dat u hen hebt genegeerd.
- Toon interesse in mensen en hun werk.
- Houd uzelf op de hoogte van wat er in uw groep gaande is.
- Vraag collega's en ondergeschikten naar hun mening over nieuwe of interessante technologieën, theorieën, werkprocessen, beleidslijnen en procedures.
- Breng tijdens gesprekken hobby's en interesses buiten het werk ter sprake.
- Wees toegankelijk naar anderen om met u te praten.
- Laat mensen zien dat u tijd voor hen hebt door hen te benaderen en informeel te praten.
- Sta open voor mensen die u benaderen om met u te praten welkom. Maak als het op dit moment niet gelegen komt een afspraak om later met hen te praten als u meer tijd hebt.
- Wees toegankelijk in situaties zoals bijv. de cafetaria, feestjes en informele activiteiten, waar andere zaken dan het werk vrij kunnen worden besproken.
- Kom achter uw bureau vandaan en loop door de werkplek rond. Deel informatie waarvan u denkt dat anderen hier iets aan zullen hebben. Stel vragen over de projecten waar mensen aan werken en na verloop van tijd zullen zij hetzelfde doen.
- Neem deel aan informele bijeenkomsten en evenementen. Schrijf gesprekken bij het koffieapparaat niet af als tijdsverspilling. Deze zijn vaak bijzonder nuttig voor het delen van informatie mits zij qua lengte redelijk worden gehouden.
- Eet uw lunch niet in uw eigen kantoor. Gebruik de lunch als kans om relaties op te bouwen en informatie te delen.

Competentiecorrelaties

- A. Samenwerking en teamwerk
- B. Eerlijkheid en integriteit
- C. Ontwikkelt anderen
- D. Luistert
- E. Communiqueert 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 als leidinggevende 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 je 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. Eerlijkheid en integriteit

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.

- Toon anderen het grootst mogelijke respect. Behandel anderen met respect en aanzien. Eerlijkheid is iets dat aan u wordt toegeschreven door anderen. Het begint ermee dat ze weten dat u hun ideeën en situaties begrijpt.
 - Neem de 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 met consistentie. Onderhoud warme relaties met anderen. Wanneer er sprake is van een gebrek aan vertrouwen zullen andere negatieve toeschrijvingen doen over jouw eerlijkheid en integriteit.
-

C. Ontwikkelt anderen

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 leidinggevende een permanente relatie scheppen met een ondergeschikte door oprechte interesse te tonen in zijn/haar carrière. Bijna elke leidinggevende kan zich een baas herinneren die hem/haar indertijd 'onder zijn vleugel heeft genomen', heeft gecoached en openlijk bij zijn/haar carrièreontwikkeling heeft geholpen.

- Zorg ervoor dat elke 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/professioneel expertise. Veel doelen worden bereikt doordat leiders 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 coachingsgesprekken 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.
-

D. Luistert

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 om 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. Bedank 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 leidinggevendenden de tijd nemen om mensen uit te leggen wat hun rol is en hoe zij waarde kunnen toevoegen aan de organisatie.

- Maak presentaties memorabel met behulp van verhalen. Gebruik verhalen, plaatjes, 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 leidinggevendenden 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 leider 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 leiders 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.
-

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 se 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 leidinggevendenden andere gezichtspunten en mensen die uit andere achtergronden afkomstig zijn respecteren en verwelkomen. Dergelijke leidinggevendenden 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 de successen en positief nieuws. Neem de tijd om dat te vieren. Discussieer daarna de problemen en uitdagingen waar jullie gezamenlijk voor staan. Mensen nemen meestal aan dat het eerste wat op de agenda staat, het meest belangrijk is voor de leider. 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 gemakkelijker om korte termijn problemen te doorstaan wanneer we de beoogde toekomstplaatje in beeld hebben.
-

I. Doet aan zelfontwikkeling

Een leidinggevende 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 leidinggevende 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 leiders 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. Versterk deze punten door het oefenen van gedragscorrelaties. Zoek naar mogelijkheden om deze sterke punten vaker te gebruiken in je dagelijks werk. De meest effectieve leiders worden altijd gedefinieerd door de sterke punten die ze bezitten.
-

14. Stimuleert anderen zich te ontwikkelen

Gedragingen waardoor deze competentie wordt gedefinieerd

- Fungeert als coach of mentor om leren uit ervaring te vergemakkelijken.
 - Cultiveert een lerende omgeving waarin anderen worden aangemoedigd om van hun ervaringen te leren.
 - Zoekt uitdagende opdrachten waarvoor mensen belangwekkende maar realistische doelstellingen moeten realiseren.
 - Geeft op behulpzame wijze eerlijke, oprechte feedback.
 - Neemt moeilijke personeelsbeslissingen die nodig zijn voor het succes nu en in de toekomst.
 - Formuleert een ontwikkelplan en werk hard aan het verwerven van nieuwe vaardigheden.
 - Staat open voor de feedback van anderen.
 - Is bereid om uitdagende ontwikkeldoelstellingen op te geven.
 - Is bereid tijd met anderen te delen om hen te helpen met hun ontwikkeling.
 - Deelt ideeën en vakkennis proactief met anderen.
-

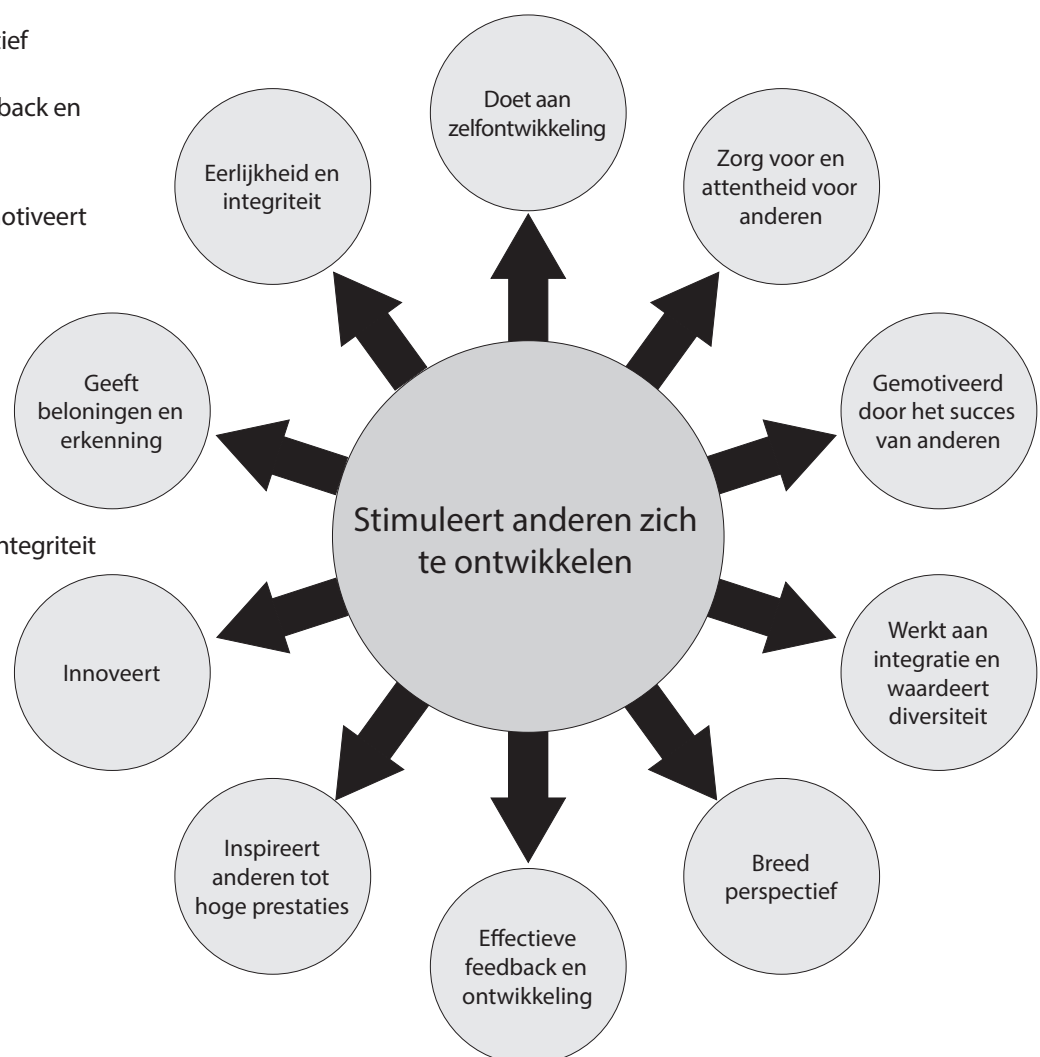
Suggesties voor lineaire ontwikkeling

- Moedig de organisatie aan om formele opleidingen aan te bieden.
- Zoek opleidingsprogramma's uit die de prestaties en de vaardigheden zullen verbeteren.
- Delegeer taken die mensen verder uitdagen en hen ertoe dwingen om nieuwe vaardigheden en kennis te verwerven.
- Nodig junior medewerkers uit om samen met jou aan projecten te werken.
- Help anderen bij het uitwerken van hun loopbaanontwikkelplannen.
- Bespreek deze plannen geregeld en informeel met hen.
- Bespreek samen eventuele alternatieven, gevolgen en compromissen die verband houden met hun ontwikkeling.
- Moedig anderen aan om interesses en behoeften in verband met hun werk te bespreken en genereer vervolgens ideeën over hoe zij aan die behoeften kunnen voldoen.
- Stimuleer de zichtbaarheid en de geloofwaardigheid van junior medewerkers door hun prestaties met anderen in de organisatie te bespreken.
- Stel mensen voor aan anderen die hun kunnen helpen bij het opbouwen van hun carrière.

- Houd anderen tijdens het ontwikkelen en in de praktijk brengen van ideeën een 'spiegel van de werkelijkheid' voor.
- Maak corrigerende prestatiefeedback effectief door deze tijdig en hoffelijk te geven.
- Geef feedback, maar geef anderen tegelijkertijd de kans om hun eigen problemen op te lossen.

Competentiecorrelaties

- A. Doet aan zelfontwikkeling
- B. Zorg voor en attentheid voor anderen
- C. Gemotiveerd door het succes van anderen
- D. Werkt aan integratie en waardeert diversiteit
- E. Breed perspectief
- F. Effectieve feedback en ontwikkeling
- G. Inspireert en motiveert anderen
- H. Innoveert
- I. Geeft beloningen en erkenning
- J. Eerlijkheid en integriteit



A. Doet aan zelfontwikkeling

Een belangrijke competentiecorrelatie voor het ontwikkelen van anderen is een verlangen naar en interesse in zelfontwikkeling. Anderen die leidinggevenden nieuwe technologie zien leren of zien experimenteren met nieuwe managementpraktijken, nemen aan dat deze leidinggevenden waarschijnlijk bereid zullen zijn om de ontwikkeling van anderen te ondersteunen. Als leidinggevenden aan de andere kant niet enthousiast zijn over zelfontwikkeling, zullen hun ondergeschikten mogelijk aannemen dat zij voor ondersteuning van hun ontwikkeling niet op hun leidinggevenden kunnen rekenen.

- 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 leiders 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. Versterk deze punten door het oefenen van gedragscorrelaties. Zoek naar mogelijkheden om deze sterke punten vaker te gebruiken in je dagelijks werk. De meest effectieve leiders worden altijd gedefinieerd door de sterke punten die ze bezitten.
-

B. Zorg voor en attentheid voor anderen

Mensen ontwikkelen en interesse in en attentheid voor hen gaan hand in hand. Leidinggevenden zouden geen tijd, geld en moeite investeren in de ontwikkeling van anderen als zij niet veel om deze mensen gaven.

- Los conflicten snel op. Los conflicten snel op die je hebt met anderen in plaats van deze te laten sluimeren. Wees er zeker van dat onopgeloste conflicten vanuit het oogpunt van de andere partij opgelost zijn. Mensen zullen niet geloven dat je interesse in ze hebt zolang er conflicten zijn.
- Zorg voor een goede balans tussen persoonlijke behoeften en verwachte resultaten. Breng evenwicht aan in het bereiken van verwachte resultaten met een interesse in de behoeften en persoonlijke problemen die de teamleden ervaren. Wees bewust van wat er omgaat in het leven van teamleden. (Het zgn. managen van verwachtingen!)
- Zorg voor coaching en mentoring. Zoek naar mogelijkheden voor het geven van één op één coaching of mentoring aan teamleden of medewerkers. Mensen waarderen degenen die hen helpen ontwikkelen.

C. Gemotiveerd door het succes van anderen

Een belangrijke psychologische factor die bijdraagt aan de effectiviteit van mensen als coach of mentor is de mate waarin zij worden gemotiveerd door het succes van anderen. Iemand die voornamelijk geïnteresseerd is in zijn/haar eigen succes komt vaak in de verleiding om zelf de eer op te eisen voor de prestaties van anderen. Op lange termijn is dergelijk gedrag funest voor de mentor-relatie.

- Verheug je op het succes van anderen. Feliciteer anderen als ze promotie hebben gemaakt of als ze waardering hebben gekregen in hun omgeving. Vier het wanneer één van je ondergeschikten promotie heeft gekregen naar een andere afdeling, wees je ervan bewust dat elke korte termijn ongemakken voor jou worden gecompenseerd door een goede naam die jouw groep opbouwt in het ontwikkelen van talent. Geef andere afdelingen complimenten voor hun prestaties.
 - Ondersteun eerlijke fouten. Wanneer anderen die voor jou werken of samen met jou werken fouten maken, sta dan achter ze en steun ze. Gebruik deze fouten als een leerproces waarvan ze kunnen leren en zich kunnen ontwikkelen.
 - Laat zien dat je oog hebt voor de loopbaan van anderen. Neem je tijd om te laten zien dat je oprecht belangstelling hebt voor de ontwikkeling van de carrières van anderen. Help anderen om hun vaardigheden te ontwikkelen die kritiek zullen zijn voor hun toekomstige mogelijkheden en vooruitgang.
-

D. Werkt aan integratie en waardeert diversiteit

Het willen ontwikkelen van anderen is een uiting van interesse in en attentie voor deze mensen, vooral wanneer deze ontwikkeling alle leden van het werkteam betreft. Het waarderen van diversiteit geeft eveneens blijk van interesse in en attentie voor alle leden van het team. Deze twee competenties hebben waarschijnlijk een gemeenschappelijke oorsprong.

- 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.
-

E. Breed perspectief

Er zijn talloze gebieden waarop mensen nieuwe vaardigheden en kennis kunnen ontwikkelen. Leidinggevend die uitmuntend zijn in het creëren van strategische richting hebben een veel duidelijker begrip van de vaardigheden die - nu en in de toekomst - van kritiek belang zijn voor het succes van dit bedrijf. Een duidelijk begrip van toekomstige vaardigheden en competenties is een kritiek aspect van deze krachtige combinatie. Vaak zijn de vaardigheden, competenties en kennis op basis waarvan een organisatie succesvol is geworden niet dezelfde die zij nodig heeft om het volgende niveau te bereiken.

- 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 breed 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 begrensde 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. Daarom is het lezen van boeken en artikelen een goede eerste stap in de richting. Het werk van Ram Charan, C.K. Prahalad, Gary Hamel en Michael Porter 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 ze om trends te ontdekken en brainstorm over hoe jouw organisatie omgaat met de altijd veranderende externe omgeving.
-

F. Effectieve feedback en ontwikkeling

Sommige leidinggevenden zijn van mening dat het er bij het ontwikkelen van anderen alleen om gaat mensen trainingskansen en werkopdrachten te geven aan de hand waarvan zij kunnen groeien en leren. Hoewel dergelijke kansen beslist belangrijk zijn, is het geven van duidelijke, bruikbare feedback onontbeerlijk voor echte ontwikkeling. Leidinggevenden die openhartig en eerlijk zijn tegen hun medewerkers geven hen een duidelijk begrip van hun sterke en hun potentiële zwakke competenties. Dit soort input hebben mensen nodig om kritieke vaardigheden aan te kweken en te ontwikkelen.

- Verwelkom feedback. Plan coachingsmogelijkheden in met ondergeschikten waarin je je ideeën en suggesties kan aanleveren over de manier waarop ze hun werk uitvoeren. Een groot deel hiervan moet besteed worden aan het op een positieve manier versterken wat ze goed doen. Als je mogelijkheden ziet tot verbetering, vertel dat dan aan de ondergeschikten. Geef, in goede afstemming met hen, 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 collega's. Dit zet de toon voor feedback als een routine element 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 juist 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.
-

G. Inspireert anderen tot hoge prestaties

Een belangrijk aspect van het ontwikkelen van anderen is het vermogen om mensen te inspireren en te motiveren tot nieuwe prestatieniveaus. Iedereen heeft het druk. Iedereen heeft een massa werk te doen. De meeste mensen hebben meer nodig dan alleen maar de kans om zich ontwikkelen - zij moeten hiertoe worden aangemoedigd, geïnspireerd en gemotiveerd. Hoewel het proces en de benadering verschillen, kan het verschaffen van extra motivatie het verschil maken tussen het bijwonen van een trainingsevenement en een buitengewone leerervaring.

- 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 grootse kracht in het creëren van hoge niveaus van betrokkenheid en toewijding van je mensen.
-

H. Innoveert

Hoe men een nieuwe vaardigheid of competentie moet ontwikkelen is niet altijd duidelijk. Leidinggevenden die innovatiever zijn, zijn gewoonlijk ook beter in het ontwikkelen van anderen. Innovatieve leidinggevenden zoeken naar unieke, andere manieren om anderen te helpen bij hun verbeteringsplan. Leidinggevenden die minder innovatief zijn, zijn mogelijk geneigd om dezelfde benadering te blijven gebruiken in plaats van nieuwe, interessante alternatieven te verkennen. Mensen leren vaak effectiever met een nieuwe benadering, die tot de verbeelding spreekt en hen boeit.

- 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 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 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.
-

I. Geeft beloningen en erkenning

Leidinggevend en die zeer competent zijn in het ontwikkelen van anderen zijn ook effectief in het geven van erkenning en beloningen. Wij vergeten wel eens hoe krachtig beloningen zijn bij het motiveren en aanmoedigen van anderen. Denk maar eens terug aan lof, erkenning of een beloning die u zelf in het verleden hebt ontvangen en waardoor uw prestaties drastisch omhoog zijn gegaan. Mensen prijzen wanneer zij goed werk doen of hen belonen voor uitzonderlijke prestaties heeft een aanzienlijke impact.

- 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 leider zoekt naar mogelijkheden om deze lof te geven in het publieke en private domein. Daarbij niet alleen rekening te houden met wat is gebeurd in het verleden, maar ook zorgen voor prikkels om vooruit te komen.
 - Gebruik verschillende methoden om uitstekende prestaties te herkennen. Zoek naar verschillende manieren om erkenning te geven. Erkenningen in stafvergaderingen zijn krachtig. 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 leiders 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. Eerlijkheid en integriteit

Wij hebben allemaal wel eens de motieven van iemand die hulp aanbood in twijfel getrokken met vragen in de trant van: "Wat is zijn werkelijke bedoeling? Wat wil hij van me?" Als een leidinggevende met twijfelachtige integriteit handelt en er weinig vertrouwen is, kunnen mensen wanneer deze leidinggevende hen hulp aanbiedt bij hun ontwikkeling zijn/haar motieven in twijfel trekken. Anderen ontwikkelen betekent soms mensen vragen om moeilijke of uitdagende opdrachten op zich te nemen. Deze mensen moeten er volledig op kunnen vertrouwen dat de persoon die hen deze opdrachten geeft hun belangen voor ogen heeft.

- 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 andere negatieve toespelingen maken over jouw eerlijkheid en integriteit.
-

15. Samenwerking en teamwerk

Gedragingen waardoor deze competentie wordt gedefinieerd

- Stimuleert een sfeer van samenwerking met andere leden van de werkgroep.
- Is voorvechter van een omgeving waarin effectief teamwerk wordt ondersteund.
- Zorgt ervoor dat je het vertrouwen en het respect van het team hebt
- Ontwikkelt positieve werkrelaties met anderen in het bedrijf.
- Houdt rekening mee hoe individuele handelingen het team raken.
- Cultiveert een sfeer van vertrouwen en respect.
- Verwijdert barrières die positieve prestaties van het team in de weg staan.
- Pakt conflicten en meningsverschillen die de effectiviteit van het team belemmeren op proactieve wijze aan.
- Geeft het goede voorbeeld van teamwerk door effectief met andere leidinggevenden in de organisatie samen te werken.
- Zorgt dat de eigen afdeling goed met andere groepen en afdelingen samenwerkt.

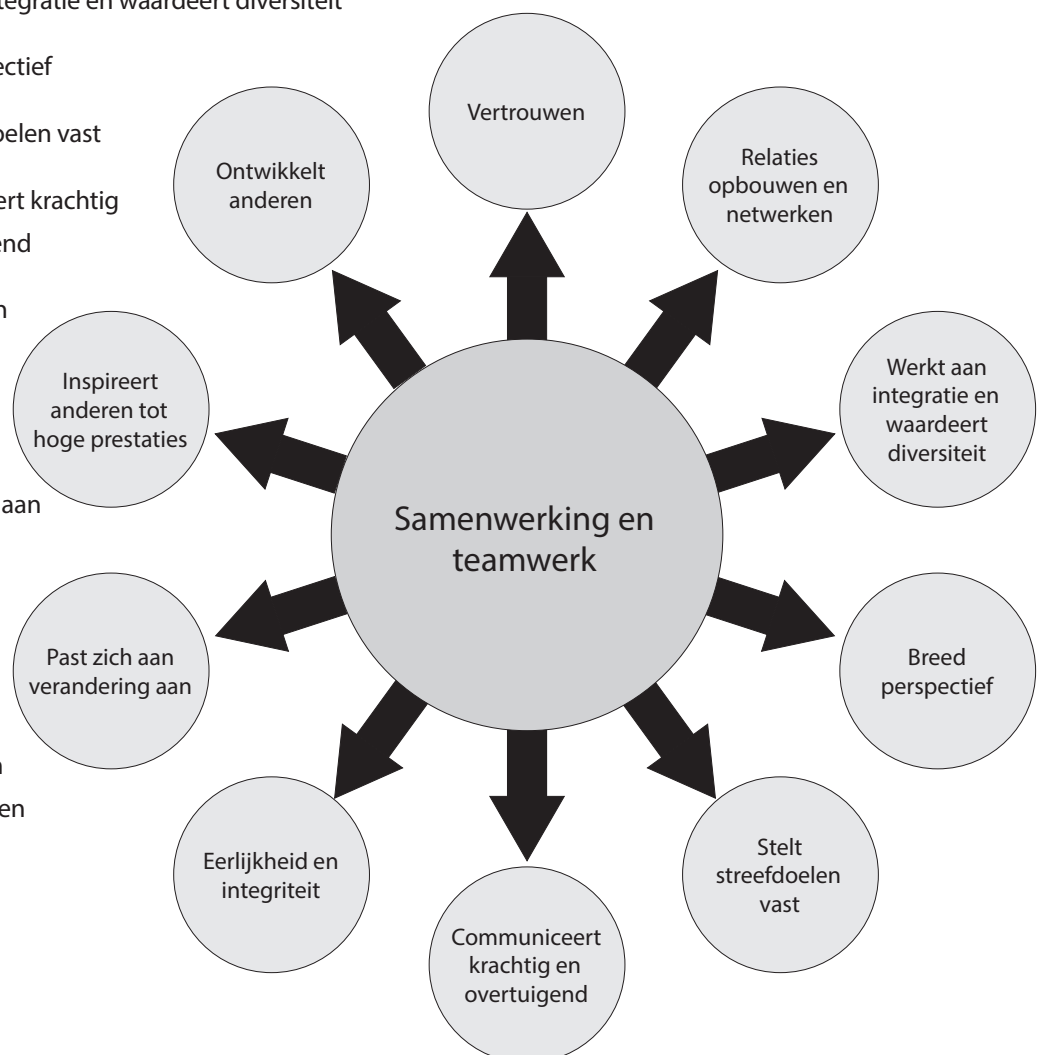
Suggesties voor lineaire ontwikkeling

- Houd een groepsbijeenkomst om manieren te bespreken om als team effectiever te werken.
- Stel doelstellingen voor het team vast (in plaats van strijdige, individuele doelstellingen) en beloon het team (in plaats van slechts enkele personen) wanneer deze worden gerealiseerd.
- Plan projecten in groepsverband en zorg ervoor dat iedereen weet wie wat doet.
- Ontwerp projecten waarvoor samenwerking nodig is; moedig vervolgens direct contact tussen teamleden aan.
- Geef de groep erkenning voor gezamenlijke prestaties.
- Geef de aanzet tot activiteiten binnen uw groep om de teamgeest te bevorderen.
- Zorg ervoor dat anderen u niet als het middelpunt van uw groep zien wat het oplossen van problemen betreft. Moedig communicatie binnen de groep aan door vragen door te verwijzen naar de betreffende groepsleden.
- Laat conflicten tussen groepsleden niet doorwoekeren. Breng mensen bij elkaar om een oplossing te vinden voor eventuele meningsverschillen.

- Leid een discussie tussen mensen die een meningsverschil hebben om hier een oplossing voor te vinden.
- Stroop de mouwen op en help anderen wanneer deze dit nodig hebben.
- Bied andere teams en afdelingen hulp aan om ofwel de vaardigheden en talenten van uw teamleden te demonstreren of om uw team een kans te geven om aan hun vaardigheden te werken.
- Geef u als vrijwilliger op voor interdisciplinaire opdrachten en vraag anderen in uw eigen groep om hulp.
- Moedig activiteiten om de teamgeest te bevorderen aan waarbij ook andere afdelingen betrokken zijn.

Competentiecorrelaties

- A. Vertrouwen
- B. Relaties opbouwen en netwerken
- C. Werkt aan integratie en waardeert diversiteit
- D. Breed perspectief
- E. Stelt streefdoelen vast
- F. Communiceert krachtig en overtuigend
- G. Eerlijkheid en integriteit
- H. Past zich aan verandering aan
- I. Inspireert en motiveert anderen
- J. Stimuleert anderen zich te ontwikkelen



A. Vertrouwen

Goede samenwerking binnen een team is moeilijk als het team de leidinggevende niet vertrouwt. Vertrouwen is noodzakelijk voor samenwerking en komt voort uit betrouwbaarheid, consequent zijn en het niet maken van valse beloftes.

- 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.
-

B. Relaties opbouwen en netwerken

Het opbouwen van positieve individuele relaties met elk teamlid is een bouwsteen van effectief teamwerk. Als er sprake is van negatieve gevoelens en conflicten tussen individuele teamleden en de teamleidinggevende, is het moeilijk om een effectief, goed functionerend team te handhaven. In dergelijke situaties kunnen teamleden de doelstellingen van het team niet onderschrijven.

- **Initieer interacties.** Het opbouwen van relaties is meer dan alleen de omgang met anderen wanneer ze naar je toekomen. 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 leider zijn verder gaat dan alleen wat er gebeurt in je directe werk omgeving; 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. In sommige organisaties, is er meer competitie binnen de organisatie dan met externe concurrenten. Streef ernaar om elke relatie een win-win te maken.
-

C. Werkt aan integratie en waardeert diversiteit

Binnen teams is er vrijwel altijd sprake van een zekere mate van diversiteit, bijv. op het gebied van levensbeschouwing, leeftijd, geslacht, ras of achtergrond. Effectief teamwerk is alleen mogelijk als deze verschillen door alle teamleden worden aanvaard en gewaardeerd. Teams kunnen alleen optimaal werken als alle teamleden zich voelen alsof zij ook werkelijk deel uitmaken van het team.

- 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.
-

D. Breed perspectief

Bij een team gaat het er uiteindelijk om een doelstelling te realiseren. Een team zonder richtingsgevoel is weinig meer dan een sociale club; het heeft geen missie en slechts weinig effectiviteit. Dit staat in schril contrast met de uiteindelijke definitie van een team: 'een groep mensen met een gemeenschappelijke doelstelling en richting'. Zonder gemeenschappelijke doelstellingen en een gedeelde visie heeft het team geen kans.

- 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 breed 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. Daarom is het lezen van boeken en artikelen een goede eerste stap in de richting. Het werk van Ram Charan, C.K. Prahalad, Gary Hamel en Michael Porter 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 ze om trends te ontdekken en brainstorm over hoe jouw organisatie omgaat met de altijd veranderende externe omgeving.
-

E. Stelt streefdoelen vast

Teams worden verenigd door ambitieuze doelstellingen. De geschiedenis heeft aangetoond dat hogere doelstellingen (bijv. de strijd tegen kwade, onderdrukkende overheden of terroristen) een losse groep mensen kunnen omzetten in een hecht team. Verder toont de ervaring aan dat overkoepelende doelstellingen, zoals de concurrentie verslaan, een bedrijf kan verenigen. Dergelijke doelstellingen brengen diverse functionele activiteiten in het bedrijf bij elkaar. Door streefdoelen vast te stellen, kunnen leidinggevenden in hun team eensgezindheid en betrokkenheid scheppen.

- Stel streefdoelen. Extraordinaire leaders vragen hun teamleden om de lat hoger te leggen. Toen de Amerikaanse president John 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 leiders 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 typisch veel meer tijd in beslag nam. 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.
-

F. Communiceert krachtig en overtuigend

Het vermogen om duidelijk te communiceren en anderen te beïnvloeden is onontbeerlijk bij het opbouwen van effectieve teams. Teamwerk vereist duidelijke, consequente communicatie. Misverstanden of gebrek aan informatie leiden geregeld tot mislukking.

- Maak presentaties memorabel met behulp van verhalen. Gebruik verhalen, plaatjes, 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.
-

G. Eerlijkheid en integriteit

Wanneer een vriendschap ten einde komt, is oneerlijkheid één van de meest frequente redenen voor de druk op de relatie: “Hij zei het ene, maar deed het andere!” Een dergelijk verzuim om de eigen woorden na te komen kan te wijten zijn aan een communicatiestoornis, maar er kan ook sprake zijn van kwade bedoelingen. Wat de reden ook is, het is onmogelijk om teamwerk te ontwikkelen met teamleden die aan de eerlijkheid of integriteit van hun leidinggevende twijfelen.

- 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 andere negatieve toespelingen maken over jouw eerlijkheid en integriteit.

H. Past zich aan verandering aan

Slechts weinig projecten verlopen helemaal volgens plan. Problemen, onvoorziene concurrentie, apparatuurdefecten en annuleringen van bestellingen - al deze factoren creëren stress en moeilijkheden voor het team. Het vermogen van een teamleidinggevende om zich aan moeilijke situaties aan te passen is vaak een kritieke maatstaf van zijn/haar vaardigheden. Het is gemakkelijk genoeg om vrolijk en vriendelijk te zijn zolang alles van een leien dakje gaat. De echte test voor een leidinggevende is zijn/haar reactie als de zaken fout lopen.

- Omarm veranderingen positief. Wees gretig om te anticiperen op veranderingen in plaats van je er tegen te verzetten, en breng deze houding over aan jouw team. Laat je enthousiasme zien over de voornemens van deze veranderingen. Ga door met moeite steken in veranderingen ook wanneer je obstakels tegenkomt.
 - Los conflicten snel op. Richt je proactief op conflicten en onenigheid die de team attitudes en meningen negatief kunnen beïnvloeden genoeg laten leiders conflicten bestaan, in de veronderstelling dat andere mensen deze zullen oplossen. Maar dit gebeurt vaak niet en dat zorgt voor een negatieve spiraal met betrekking tot het functioneren van het team. Herinner jouw team eraan waarom verandering beter is dan de status quo.
 - Maak tussentijdse correcties. Geen enkele verandering is perfect, dus wees je er snel van bewust wanneer er aanpassingen moeten worden gemaakt. Vraag naar de ideeën van teamleden over hoe de veranderingen kunnen worden verbeterd. Versterk regelmatig de redenen voor verandering en wat het gewenste einddoel zal zijn.
-

I. Inspireert anderen tot hoge prestaties

Leidinggevenden die hoge niveaus van teamwerk en samenwerking realiseren, weten hoe zij anderen moeten inspireren en motiveren. Om teamleden en groepen zover te krijgen dat zij goed met elkaar samenwerken, moeten zij meer doen dan hier alleen maar om vragen. Leidinggevenden die in staat zijn anderen te inspireren en motiveren, kunnen hen voorbij hun standaardbenaderingen helpen om een productievere dialoog aan te gaan.

- 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.
-

J. Ontwikkelt anderen

Leidinggevend en die er het meest effectief in zijn deze grenzen te doorbreken, zijn ook effectief in het ontwikkelen van talent. Het ontwikkelen van leidinggevend met een grote verscheidenheid aan ervaring kan in dit opzicht bijzonder waardevol zijn.

- Zorg ervoor dat elke teamlid een persoonlijk ontwikkelplan heeft. Werk met elk teamlid samen om een persoonlijk ontwikkelplan te creëren. Het ontwikkelplan kan bijvoorbeeld ondersteuning bieden bij het behalen van een hoger niveau van technische/professioneel expertise. Veel doelen worden bereikt doordat leiders 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 coachingsgesprekken in met betrekking tot de carrière voortgang van de ondergeschikten.
 - Ondersteun ontwikkel activiteiten. Zorg voor mogelijkheden voor geschikte cursussen en programma's die bijdragen aan de ontwikkeling van belangrijke vaardigheden van ondergeschikten
-

16. Waardeert Diversiteit

Gedragingen die deze competentie bepalen

- Moedigt een open discussie over problemen en meningsverschillen aan.
 - Bouwt een inclusief klimaat van vertrouwen en waardering op voor degenen die anders denken en verschillende achtergronden hebben.
 - Waardeert en respecteert anderen, ongeacht diversiteit, leeftijd, geslacht, ras, enz.
 - Tolereert geen racistisch, seksistisch of ander ongepast / discriminerend gedrag.
 - Waardeert collega's die anders denken en handelen dan zichzelf.
 - Bouwt actief een klimaat op van vertrouwen, waardering en openheid voor verschillen in gedachten, stijlen en achtergronden..
-

Lineaire ontwikkelingssuggesties

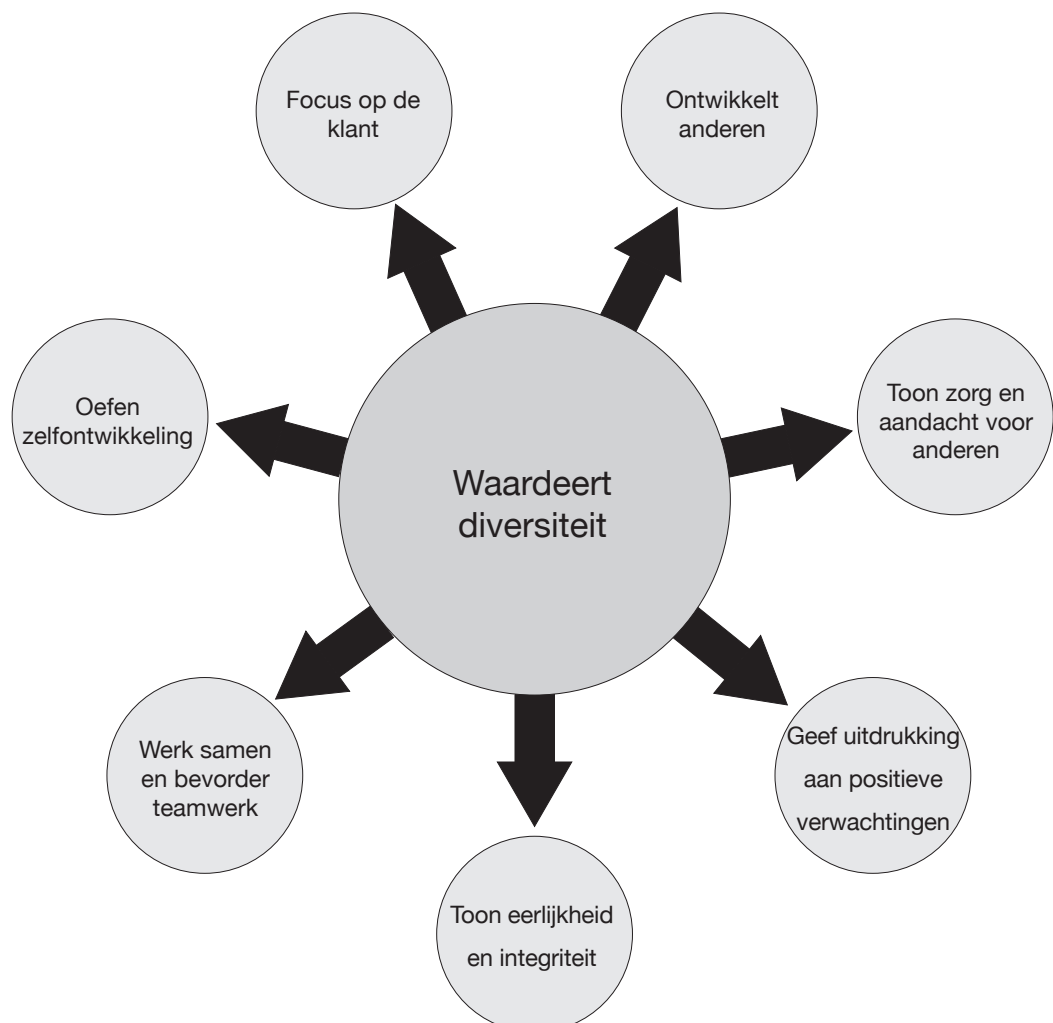
- Commit u aan de diversiteitsdoelen en visie van uw organisatie.
- Stel beleid in vraag waardoor anderen zich gedevalueerd of niet gerespecteerd kunnen voelen.
- Daag actief systemen en processen uit die specifieke groepen benadelen bij selectie, ontwikkeling of promotie.
- Doe vrijwilligerswerk of werk in commissies die evenementen en activiteiten in verband met diversiteit organiseren.
- Herken openlijk collega's die inclusief gedrag vertonen.
- Word cultureel competent door meer te weten te komen over de verschillende culturen, rassen, religies en achtergronden die door uw collega's worden vertegenwoordigd.
- Vraag uw collega's om enkele gewoonten en gebruiken die verband houden met hun cultuur te delen.
- Raak vertrouwd met diversiteitgerelateerde termen en, als u zich vergist, verontschuldigt u en vraag om hulp.
- Vertel het vertellen van aanstootgevende grappen niet en sta het niet toe dat degenen die anders zijn dan jij, vervreemd raken.
- Betrek bij het oplossen van problemen collega's met verschillende meningen, perspectieven en ervaringen.

VERANDERING LEIDEN

- Moedig, verwelkom en denk serieus na over ideeën die verschillen van de uwe.
 - Begrijp de diversiteitselementen die u persoonlijk naar de organisatie brengt.
 - Reageer niet defensief als uw eigen ideeën en perspectieven worden uitgedaagd.
 - Wees tolerant ten opzichte van anderen die nog geen inclusief gedrag vertonen; behandel die tijden als onderwijskansen..
-

Competentiecorrelaties

- A. Ontwikkelt anderen
- B. Toon zorg en aandacht voor anderen
- C. Geef uitdrukking aan positieve verwachtingen van anderen
- D. Toon eerlijkheid en integriteit
- E. Werk samen en bevorder teamwerk
- F. Oefen zelfontwikkeling
- G. Focus op de klant



A. Ontwikkel anderen

Personen die ervoor kiezen om als coach en als 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 expertise toeneemt

- Zorg ervoor dat elke collega een persoonlijk ontwikkelplan heeft. Werk met elke collega samen om een persoonlijk ontwikkelplan te creëren. Het ontwikkelplan kan bijvoorbeeld ondersteuning bieden bij het behalen van een hoger niveau van technische/professionele expertise. Veel doelen worden bereikt doordat leiders de moed hebben om aan anderen dingen te vragen en te laten doen die ze anders nooit overwogen hadden. Evalueer met collega's de vooruitgang die iedereen 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 collega's 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 coachingsgesprekken in met betrekking tot de carrière voortgang van de collega's.
- Ondersteun ontwikkel activiteiten. Zorg voor mogelijkheden voor geschikte cursussen en programma's die bijdragen aan de ontwikkeling van belangrijke vaardigheden van ondergeschikten

B. Toon zorg en aandacht voor anderen

Mensen die weinig zorg of zorg hebben voor anderen, zullen moeite hebben om diversiteit en inclusie te omarmen. Tenzij je echt om anderen geeft en je zorgen maakt over wat er met hen gebeurt, zijn je inspanningen voor diversiteit en inclusie niet meer dan oppervlakkige lipdienst.

- Los conflicten snel op. Los conflicten die je hebt met andere mensen snel op in plaats van ze te laten uitbreiden. Controleer of onopgeloste conflicten worden stopgezet vanuit het standpunt van de andere partij. Mensen zullen nooit geloven dat u zich zorgen over hen maakt als er conflicten zijn.
- Breng persoonlijke behoeften in evenwicht met verwachte resultaten. Breng een evenwicht tussen de noodzaak om de verwachte resultaten te bereiken en de zorg voor de behoeften en persoonlijke problemen die anderen ervaren. Wees u bewust van wat er in het leven van anderen gebeurt.
- Zorg voor coaching en mentoring. Zoek naar mogelijkheden om een-op-een coaching of mentoring te bieden aan collega's. Mensen denken liefdevol na over degenen die hen helpen zich te ontwikkelen.

C. Geef uitdrukking aan positieve verwachtingen van anderen

Als we negatieve gedachten of verwachtingen van anderen hebben, zijn die gedachten meestal het residu van stereotypen die we hebben over mensen die anders zijn. Degenen die zeer effectief zijn in het omarmen van diversiteit, hebben positieve verwachtingen van anderen. Ze communiceren die positieve verwachtingen op verbale en non-verbale manieren.

- Toon trots. De ultieme uitdrukking van positieve verwachtingen bij anderen is het gevoel en de uitdrukking van trots op de prestaties en groei van anderen. Positieve verwachtingen hebben bij anderen lijkt misschien een gimmick, maar oprecht trots zijn op de prestaties van een ander geeft een onmiskenbaar signaal aan een andere persoon met positieve waardering.
- Moedig anderen aan na een tegenslag. Het is gemakkelijk om positieve verwachtingen te hebben over iemand anders nadat deze met succes een moeilijke taak heeft volbracht, maar de echte test van positieve verwachtingen komt wanneer mensen falen.
- Vraag naar hun ideeën en input. Een geweldige manier om positieve verwachtingen bij anderen te tonen, is door hun input en goede ideeën te vragen en te gebruiken. Het is één ding om anderen aan te moedigen en hen te vertellen dat u zeker bent van hun capaciteiten, maar wanneer u hun inzichten gebruikt, geeft dat een veel duidelijkere boodschap.

D. Toon eerlijkheid en integriteit

Hoe eerlijk of rechtlijnig kan een persoon zijn als hij of zij een bepaalde groep mensen systematisch slecht behandelt? Het is gemakkelijk voor mensen om het goede of 'politiek correcte' ding te zeggen, maar vroeg of laat verraden hun gedrag en acties hen. Wanneer dit gebeurt, wordt hun integriteit aangetast. Wanneer degenen met een sterke integriteit uitspraken doen over diversiteit en inclusie, zijn ze verplicht hun gedrag aan te passen aan hun woorden.

- Toon anderen het grootste respect. Behandel anderen met aandacht en respect. Eerlijkheid wordt u door anderen toegeschreven. Het begint ermee dat ze weten dat u hun ideeën en situaties begrijpt.
- Neem de verantwoordelijkheid als er iets misgaat in uw omgeving. Geef anderen niet de schuld. Degenen die anderen de schuld geven, zullen niet als eerlijk en integer worden beschouwd, terwijl degenen die verantwoordelijkheid aanvaarden als eerlijk worden beschouwd.
- Vergroot vertrouwen. Werk eraan om het vertrouwen dat anderen in u hebben te verbeteren. Wees betrouwbaar. Handel met consistentie. Onderhoud warme relaties met anderen. Als er een gebrek aan vertrouwen is, zullen anderen negatieve attributies over uw integriteit of eerlijkheid geven.

E. Werk samen en bevorder teamwerk

Degenen die diversiteit en inclusie waarderen, vinden het veel gemakkelijker om samen te werken omdat ze effectief zijn in het betrekken van iedereen. Mensen die diversiteit niet waarderen, bouwen relaties op met mensen die denken, handelen en op hen lijken. Dit vermindert automatisch hun effectiviteit.

- Deel uw kennis. Zoek naar mogelijkheden om uw kennis en expertise te delen met uw collega's. Groepen werken eerder samen met mensen die volgens hen een goed beoordelingsvermogen hebben bij het nemen van beslissingen en die bereid zijn de redenen achter beslissingen uit te leggen.
 - Creëer netwerkmogelijkheden. Start lunches met uw collega's. Ontwikkel en onderhoud waar mogelijk effectieve werkrelaties met mensen buiten uw directe werkgroep. Start discussies met collega's over manieren waarop u effectiever kunt samenwerken. Het hebben van een positieve relatie is van cruciaal belang om samenwerking te laten plaatsvinden.
 - Verwijder barrières. Let goed op manieren waarop u acties kunt ondernemen die anderen binnen en buiten uw werkgroep kunnen helpen om effectiever te zijn.
-

F. Oefen zelfontwikkeling

Degenen die zichzelf willen ontwikkelen, zoeken vaak feedback en suggesties van anderen. Als ze oprecht geïnteresseerd zijn in zelfontplooiing, zullen ze verschillende standpunten willen over manieren waarop ze kunnen verbeteren en beter kunnen worden. Als mensen kijken naar manieren waarop ze effectiever kunnen zijn, kijken ze bovendien goed naar hun eigen gedrag en proberen ze te verbeteren. Verbetering van diversiteit en inclusie vereist dat mensen zichzelf veranderen, niet alleen het beleid en de procedures van het bedrijf.

- Zoek uitdagende opdrachten. Probeer uitdagende opdrachten van je baas te krijgen. De enige beste manier om uw vaardigheden te verbeteren, is door in een situatie te worden geplaatst waarin u nieuwe vaardigheden moet aanleren, uw huidige vaardigheden maximaal worden benut en waar u de kans krijgt om fouten te maken..
 - Identificeer uw sterke punten. Bouw die sterke punten op door gezelschapsgedrag te oefenen. Vind kansen om die sterke punten vaker in uw dagelijkse werk te gebruiken. De meest effectieve leiders worden altijd bepaald door de sterke punten die ze bezitten.
-

G. Focus op de klant

Klanten zijn divers. Verbetering van inclusief gedrag komt niet alleen de werkplek ten goede, maar het zal ook een positievere relatie met klanten creëren. Als u de diverse problemen en zorgen van klanten begrijpt, kunt u diezelfde problemen voor uw collega's begrijpen.

- Maak contact met klanten. Zoek naar mogelijkheden om klanten te ontmoeten. Let goed op hoe ze uw producten, technologie en services gebruiken. Welke wijzigingen hebben ze aangebracht? Waar vragen ze je om?
 - Zoek naar trends in klantgedrag. Als u nadenkt over wat uw klanten gezamenlijk doen, wat zijn dan de patronen en trends die u ziet? Bespreek uw indrukken en vermoedens met anderen die contact hebben met klanten. Zien ze dezelfde trends? Wat hebben de klanten nodig dat zelfs als ze niet zijn geïdentificeerd?
 - Ontdek creatieve en vindingrijke oplossingen voor klantproblemen. Als u dezelfde oude oplossing gebruikt, kunnen klanten u als verouderd zien. Informeer uw klanten over best practices die door sommige van hun concurrenten worden geïmplementeerd (indien van toepassing). Doe iets speciaals en buitengewoons dat een meerwaarde voor uw klanten zal zijn..
-

17. Ontwikkelt strategisch perspectief / Breed perspectief

Gedragingen waardoor deze competentie wordt gedefinieerd

- Weet hoe het werk in de zakelijke strategie van de organisatie past.
 - Breng de behoeften van de organisatie op korte en lange termijn met elkaar in evenwicht.
 - Geeft blijk van vooruitstrevend denken over de vraagstukken van morgen.
 - Stelt initiatieven voor die deel worden van het strategisch plan van de organisatie.
 - Verduidelijk de visie, missie, waarden en doelstellingen op lange termijn voor anderen.
 - Zet de visie en doelstellingen van de organisatie om in uitdagende, zinvolle doelstellingen voor anderen.
 - Zorgt ervoor dat de doelstellingen van de werkgroep consequent zijn met de strategische doelstellingen en visie van de organisatie.
 - Legt anderen uit hoe veranderingen in het ene deel van de organisatie andere systemen van de organisatie raken.
 - Kan een aantrekkelijke visie voor de organisatie formuleren en onder woorden brengen.
 - Houdt voortdurend de belangrijkste strategische initiatieven onder de aandacht en zorg ervoor dat de directie zich op de juiste zaken blijft concentreren.
 - Zorgt ervoor dat alle systemen in de organisatie meewerken aan het realiseren van de algemene strategische doelstellingen.
 - Pakt inspanningen vanuit de organisatie verder op die inspelen op de meest veelbelovende mogelijkheden op goede opbrengsten.
-

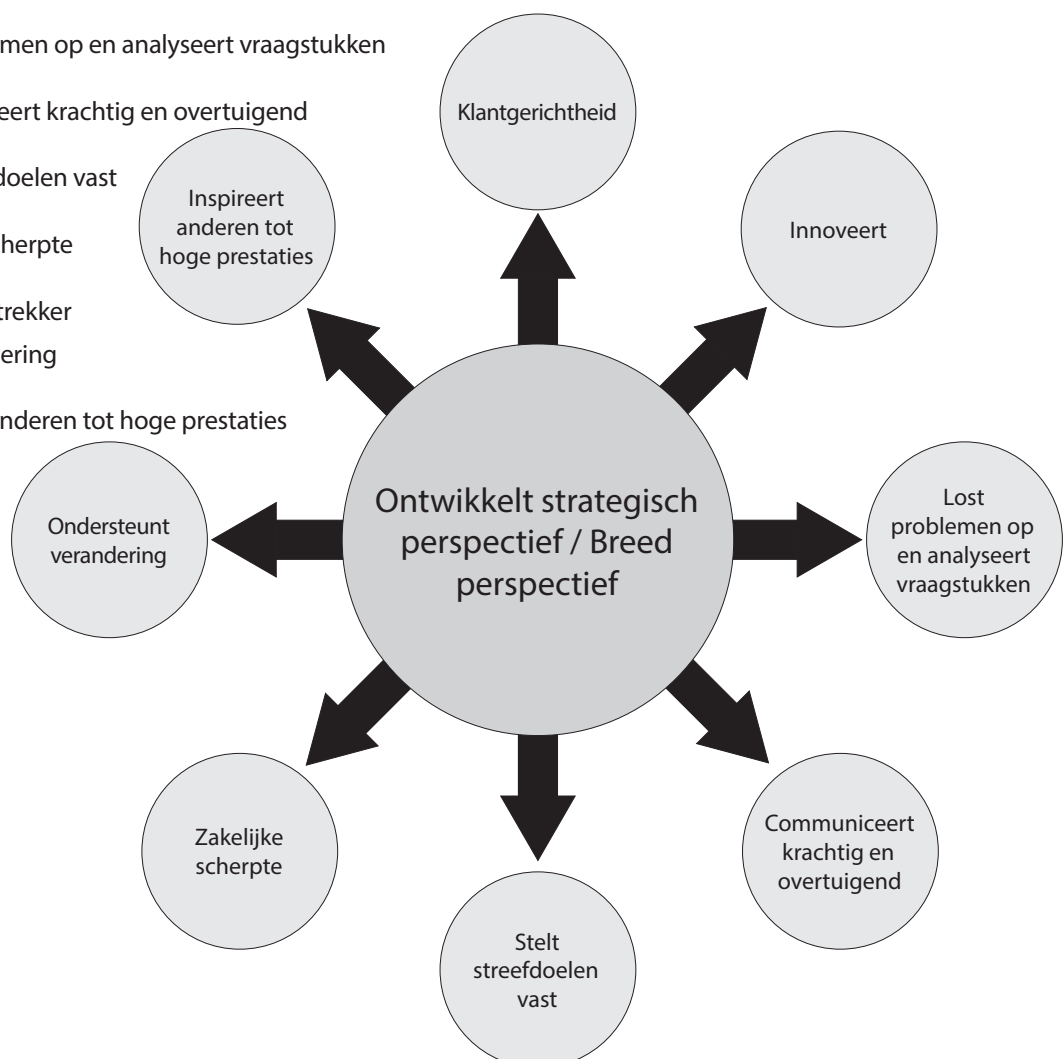
Suggesties voor lineaire ontwikkeling

- Lees boeken en artikelen en woon cursussen bij over strategische planning en denken.
- Lees vaktijdschriften en praat met anderen, binnen en buiten het bedrijf, over belangrijke externe ontwikkelingen.
- Word lid van beroepsorganisaties die u de kans bieden om uw kennis uit te breiden en uw tegenhangers bij andere organisaties te ontmoeten.
- Definieer de karakteristieken waarin uw organisatie verschilt van anderen in de branche. (Hoe zou dat onderscheid duidelijker kunnen worden gemaakt?)
- Bezoek klanten om uw inzicht te verbeteren in hun behoeften en de kansen die zij te bieden hebben.
- Denk erover na hoe het bedrijf zich kan verbeteren qua winstgevendheid of marktaandeel.

- Blijf het nieuws en de gebeurtenissen die de branche raken bij.
- Lees artikelen door of over senior executives.
- Lees meer over de 'onderste regel'-punten en bedenkingen van deze personen, zodat u hierover kunt meepraten wanneer u hiervoor de kans krijgt.
- Ontwikkel een gezichtspunt dat de grenzen van uw organisatie overschrijdt.
- Bezoek jaarbeurzen om nieuwe kansen en trends in de branche te identificeren en om erachter te komen waar uw concurrentie mee bezig is.

Competentiecorrelaties

- A. Klantgerichtheid
- B. Innoveert
- C. Lost problemen op en analyseert vraagstukken
- D. Communiqueert krachtig en overtuigend
- E. Stelt streefdoelen vast
- F. Zakelijke scherpte
- G. Is een voortrekker van verandering
- H. Inspireert anderen tot hoge prestaties



A. Klantgerichtheid

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. Het gebruiken van steeds dezelfde oplossing kan ervoor zorgen dat klanten jou zien als ouderwets. Informeer jouw klanten over goede praktijken die worden gebruikt door sommige van hun concurrenten (wanneer geschikt). Doe iets speciaals en ongewoons dat zorgt voor toegevoegde waarde voor jouw klanten.
-

B. Innoveert

Strategieën die de concurrentie slechts imiteren kunnen onmogelijk concurrentievoordeel creëren. Om zich te onderscheiden, moeten strategieën per definitie innovatief zijn en de status-quo in twijfel trekken. Unieke of kenmerkende benaderingen kunnen de effectiviteit van een strategie aanzienlijk ten goede komen.

- 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 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 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.
-

C. Lost problemen op en analyseert vraagstukken

Voor goede strategieën zijn aandachtige analyses en een scherp vermogen om problemen op te lossen nodig. Leidinggevend en 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 u een nieuwe strategie niet zodanig kunt communiceren dat anderen deze kunnen begrijpen en waarderen, betekent deze nieuwe strategie weinig en blijft zij in uw hoofd zitten. Of nog erger: dan is het onmogelijk om de strategie gerealiseerd te krijgen. Misverstanden of gebrek aan informatie voorkomen maar al te vaak dat nieuwe strategieën worden aanvaard.

- Maak presentaties memorabel met behulp van verhalen. Gebruik verhalen, plaatjes, 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 (bijv. 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 leidinggevenden in hun team eensgezindheid en betrokkenheid scheppen.

- Stel streefdoelen. Extraordinaire leaders vragen hun teamleden om de lat hoger te leggen. Toen de Amerikaanse president John 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 leiders 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 typisch veel meer tijd in beslag nam. 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.
-

F. Zakelijke scherpste

Bij sommige strategieën ontbreekt er slechts één ding: een duidelijke grip op de werkelijkheid! Om een zinvolle strategie te kunnen creëren, moeten leidinggevendenden een uitstekend begrip hebben van alle aspecten van de sector, de branche en de organisatie waarin zij werken.

- Herken wat jouw product of dienst maakt tot wat het is. Wees duidelijk over de echt belangrijke zaken die het succes bepalen van jouw product of dienst. Voor sommigen is dat product differentiatie maar voor anderen is dat buitengewone service. Interne en externe interviews kunnen de kritische hefbomen helpen te bepalen die zorgen voor succes in jouw dienst. Deze zouden dan prioriteit moeten worden. Het is moeilijk om op alle aspecten van de dienst te focussen. Duidelijkheid over de prioriteiten zal helpen om je te focussen op de paar cruciale onderwerpen.
 - Zoek naar optimale oplossingen. Vind creatieve, innovatieve oplossingen die problemen sneller en goedkoper oplossen. Zoeken naar innovatieve oplossingen kan helpen jouw dienst scherpste te verbeteren.
 - Bestudeer financiële rapporten. Bestudeer de financiële dimensies van jouw organisatie.
-

G. Ondersteunt verandering

Naarmate een leidinggevende zich een duidelijk breed 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. Leidinggevendenden 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 anderen tot hoge prestaties

Sommige leidinggevenden 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. Leidinggevenden 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 grootse kracht in het creëren van hoge niveaus van betrokkenheid en toewijding van je mensen.

18. Is een voortrekker van verandering / Ondersteunt verandering

Gedragingen waardoor deze competentie wordt gedefinieerd

- Fungeert als change-agent voor verandering: ondersteunt enthousiast continue de behoefte aan verandering.
 - Is voorvechter van nieuwe projecten of programma's en weet deze op zodanige manier presenteren dat anderen deze ondersteunen.
 - Zorgt voor effectieve marketing van de projecten, programma's of producten van de eigen werkgroep.
 - Zet anderen ertoe aan om te veranderen door de behoefte hieraan duidelijk te maken.
 - Moedigt mensen ertoe aan om de oude werkwijze op te geven om plaats te maken voor de nieuwe.
 - Laat anderen weten hoe verandering hen positief zal raken.
 - Helpt teams en werkgroepen bij het omzetten van nieuwe veranderingsdoelstellingen in praktische implementatiestappen.
 - Is op zodanige manier een voorvechter van veranderingsinitiatieven van de organisatie dat mensen deze begrijpen, waarderen en ondersteunen.
 - Helpt anderen hun weerstand tegen verandering overwinnen.
 - Pleit overtuigend voor verandering.
 - Cultiveert binnen de organisatie een klimaat waarin bedrijfsstructuren en –systemen worden gecreëerd ter ondersteuning van veranderingsinitiatieven.
 - Zorgt ervoor dat mensen het verband begrijpen tussen de veranderingsinitiatieven en de algemene strategische richting van de organisatie.
-

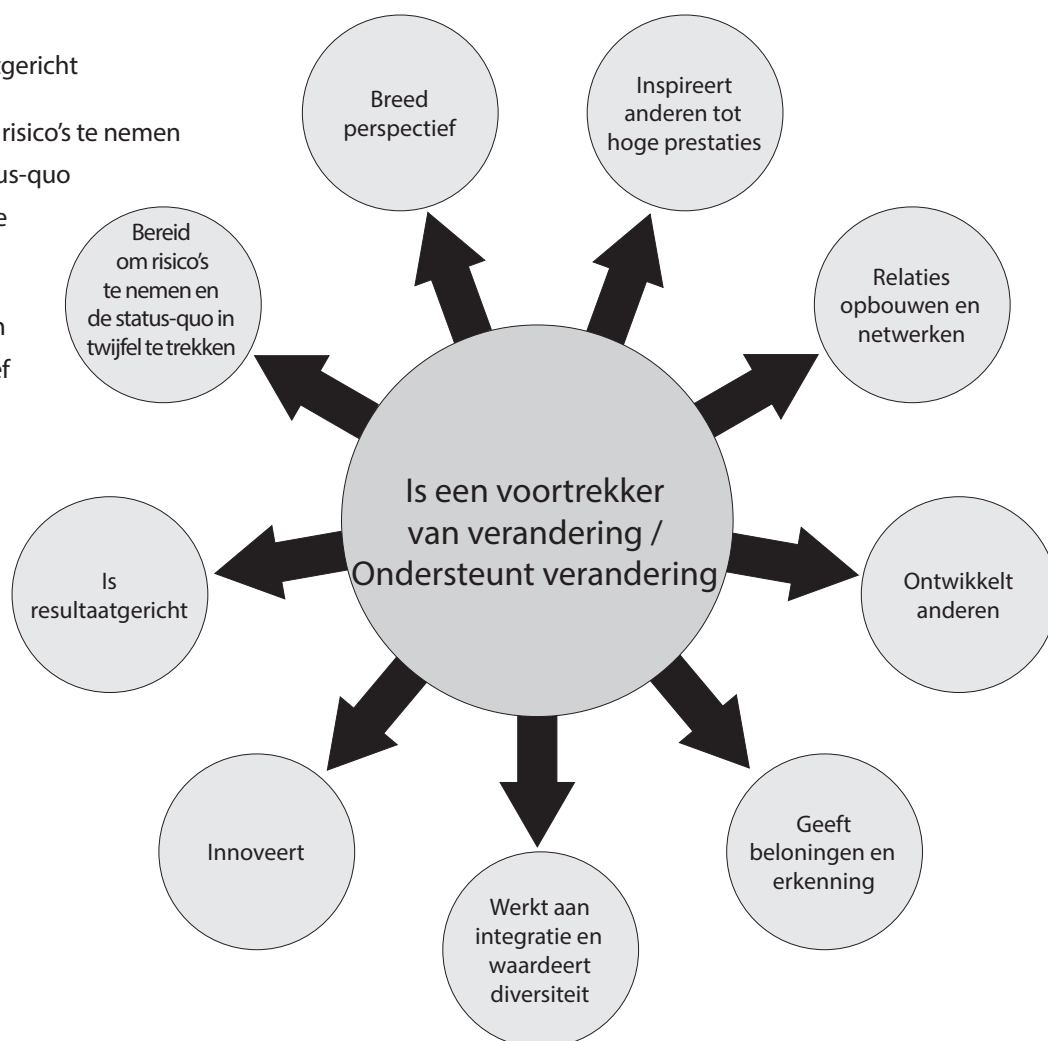
Suggesties voor lineaire ontwikkeling

- Kies een verandering die de organisatie ten goede komt. Neem er persoonlijk de verantwoordelijkheid voor om deze te verwezenlijken.
- Formuleer een gedetailleerd plan om een veranderingsinitiatief te implementeren.
- Organiseer een bijeenkomst om over het plan na te denken; neem hierbij belemmeringen en onbedoelde gevolgen in aanmerking.
- Deel wanneer u kansen op verbetering ziet uw inzicht op tactvolle manier met andere managers.
- Houd interne en externe veranderingen bij die het concurrentievermogen van de organisatie beïnvloeden door vakliteratuur te lezen, bijeenkomsten van vakorganisaties bij te wonen en contacten te onderhouden met collega's in de branche. Deel deze informatie met anderen.

- Laat mensen zien dat zij baat zullen vinden bij veranderingen.
- Behandel weerstand tegen verandering als een normale, reactie in plaats van als een karakterfout.

Competentiecorrelaties

- A. Inspireert anderen tot hoge prestaties
- B. Relaties opbouwen en netwerken
- C. Ontwikkelt anderen
- D. Geeft beloningen en erkenning
- E. Werkt aan integratie en waardeert diversiteit
- F. Innoveert
- G. Is resultaatgericht
- H. Bereid om risico's te nemen en de status-quo in twijfel te trekken
- I. Strategisch perspectief



A. Inspireert anderen tot hoge prestaties

Verandering is moeilijk, en mensen zo ver krijgen om verandering te accepteren en hier op positieve manier naartoe te werken vereist een zeer speciale vaardigheid: anderen inspireren en motiveren. De meeste mensen verzetten zich tegen verandering. Zij benaderen het proberen van iets nieuws met angst en twijfel. Het vermogen om mensen te inspireren en te motiveren om nieuwe gedragingen te proberen is een vaardigheid die kritiek is voor de effectieve implementatie van verandering.

- 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.
-

B. Relaties opbouwen en netwerken

Eén factor die mensen ertoe aanmoedigt om een verandering aan te brengen is attente behandeling door hun leidinggevenden. Door sterke, positieve relaties te ontwikkelen met hun ondergeschikten, kunnen leidinggevenden ervoor zorgen dat zij loyale teamleden worden. Positieve relaties resulteren in open communicatie, conflictoplossing en een ondersteunende omgeving, waarin leidinggevenden de redeneringen kunnen delen die aan beslissingen ten grondslag liggen.

- Initieer interacties. Het opbouwen van relaties is meer dan alleen de omgang met anderen wanneer ze naar je toekomen. 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 leider zijn verder gaat dan alleen wat er gebeurt in je directe werk omgeving; 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. In sommige organisaties, is er meer competitie binnen de organisatie dan met externe concurrenten. Streef ernaar om elke relatie een win-win te maken
-

C. Ontwikkelt anderen

Veel teamleden sluiten zich bij veranderingsinitiatieven aan omdat zij de kansen op leren en ontwikkeling te zien krijgen die hieraan verbonden zijn. Mensen die ontwikkeling vermijden zijn vaak bang voor verandering. Zij zitten te zeer vast in het 'hier en nu' en hebben moeite met het idee van een onzekere toekomst. Door medewerkers een positieve houding te geven over het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden, kunt u hen ermee helpen een nieuwe, andere werkomgeving het hoofd te bieden.

- Zorg ervoor dat elke teamlid een persoonlijk ontwikkelplan heeft. Werk met elk teamlid samen om een persoonlijk ontwikkelplan te creëren. Het ontwikkelplan kan bijvoorbeeld ondersteuning bieden bij het behalen van een hoger niveau van technische/professioneel expertise. Veel doelen worden bereikt doordat leiders 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 coachingsgesprekken in met betrekking tot de carrière voortgang van de ondergeschikten.
 - Ondersteun ontwikkel activiteiten. Zorg voor mogelijkheden voor geschikte cursussen en programma's die bijdragen aan de ontwikkeling van belangrijke vaardigheden van ondergeschikten
-

D. Geeft beloningen en erkenning

Een belangrijk aspect van het samen met anderen doorlopen van veranderingen is het zoeken naar manieren om hen uw waardering te tonen. Het geregeld erkennen van anderen is een waardevolle gerelateerde gedraging waarmee u mensen beloont voor de veranderingen die zij in hun gedrag hebben aangebracht. Door mensen bewust te prijzen voor hun inspanningen, zorgt u ervoor dat zij verandering beter aankunnen.

- Geef eerlijke, specifieke lof. Onafhankelijk van de hoeveelheid status of succes die iemand heeft, waardeert iedereen eerlijke, specifieke lof voor zijn of haar moeite en prestaties. Een effectieve leider zoekt naar mogelijkheden om deze lof te geven in het publieke en private domein. Daarbij niet alleen rekening te houden met wat is gebeurd in het verleden, maar ook zorgen voor prikkels om vooruit te komen.
 - Gebruik verschillende methoden om uitstekende prestaties te herkennen. Zoek naar verschillende manieren om erkenning te geven. Erkenningen in stafvergaderingen zijn krachtig. 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 redenen van mislukking worden misschien buiten de groep veroorzaakt en leiders 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.
-

E. Werkt aan integratie en waardeert diversiteit

Effectieve agenten voor verandering moeten samenwerken met mensen met allerlei achtergronden en gezichtspunten. Deze achtergronden variëren van ras, geslacht en leeftijd tot beroep en functie. Sommige leidinggevenden kunnen goed samenwerken met mensen die net zoals zij denken en handelen en dezelfde gezichtspunten hebben. Verandering is echter alleen mogelijk als iedereen aan boord is en zich door de verandering niet achtergesteld 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.
-

F. Innoveert

Wanneer men verandering in een organisatie voorstelt, is het zelden duidelijk hoe dit proces precies in zijn werk zal gaan. Voor succesvolle verandering is nieuw en innovatief denken onontbeerlijk. Vergeet niet: als het gemakkelijk was, dan zou iemand anders het al hebben gedaan. Dezelfde benadering op een probleem toepassen levert hetzelfde resultaat op. Er worden van leidinggevendenden vaak nieuwe, innovatieve benaderingen verwacht.

- 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
-

G. Is resultaatgericht

Mensen hebben allerlei redenen om zich tegen verandering te verzetten. Het feit dat u mensen het veranderingsplan hebt uitgelegd en dat zij weten wat er van hen wordt verwacht, betekent niet per se dat zij dit ook zullen doen. Verandering komt vaak pas op gang nadat mensen specifieke aanwijzingen hebben ontvangen. Zij hebben ook regelmatige herinneringen en feedback op hun prestaties nodig. Soms lijkt het toepassen van een verandering op het opgeven van een slechte gewoonte. De eerste paar dagen herinneren wij ons dat wij ons anders moeten gedragen, maar langzamerhand vallen wij toch terug in onze oude gedragingen. De implementatie heeft alleen kans van slagen als u mensen blijft aanmoedigen om het proces door te zetten.

- Houd je verplichtingen bij. Schrijf de verplichtingen op die je persoonlijk hebt gemaakt met anderen en zorg ervoor dat je ze nakomt.
 - Houd de belangrijkste doelen in het zicht. Stel hoge standaarden vast van excellent werk dat jouw team produceert. Begin elke vergadering met een overzicht van de status van de belangrijkste projecten in de groep.
 - Help anderen om de lat hoger te leggen. Nodig elk teamlid uit om twee veranderdoelen voor te leggen die hij of zij graag door de groep wil laten nastreven.
-

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

Aanzienlijke veranderingen gaan praktisch zeker gepaard met risico's. Mensen die deze proberen te omzeilen aarzelen om buiten hun comfortzone te treden en resolute actie te ondernemen. Wanneer zij zich echter psychologisch gezien op hun gemak voelen met het nemen van risico's, komt dit veranderingsprocessen sterk ten goede.

- 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 iedere nieuw ontdekt medicijn wordt een goed verkocht product. Niet iedere bron die is drooggelegd 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 eventueel 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 achterstaat. 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 betere afweging of het verstandig is om een risico te nemen .
-

I. Breed perspectief

Eén van de belangrijkste competentiecorrelaties voor het toepassen van verandering is een duidelijke strategische focus en visie. Anderen de visie voor een verandering geven is een kritieke stap bij het op gang brengen van een succesvolle veranderingsinspanning. Mensen zonder duidelijke visie varen blind en struikelen over onvoorziene obstakels. Mensen met een duidelijke, gemeenschappelijke visie hebben een gevoel van betrokkenheid en zijn in staat om onafhankelijk problemen te voorzien en hier effectiever op te reageren.

- 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 breed 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. Daarom is het lezen van boeken en artikelen een goede eerste stap in de richting. Het werk van Ram Charan, C.K. Prahalad, Gary Hamel en Michael Porter 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 ze om trends te ontdekken en brainstorm over hoe jouw organisatie omgaat met de altijd veranderende externe omgeving.

LEADING CHANGE

19. Externe focus

Gedragingen waardoor deze competentie wordt gedefinieerd

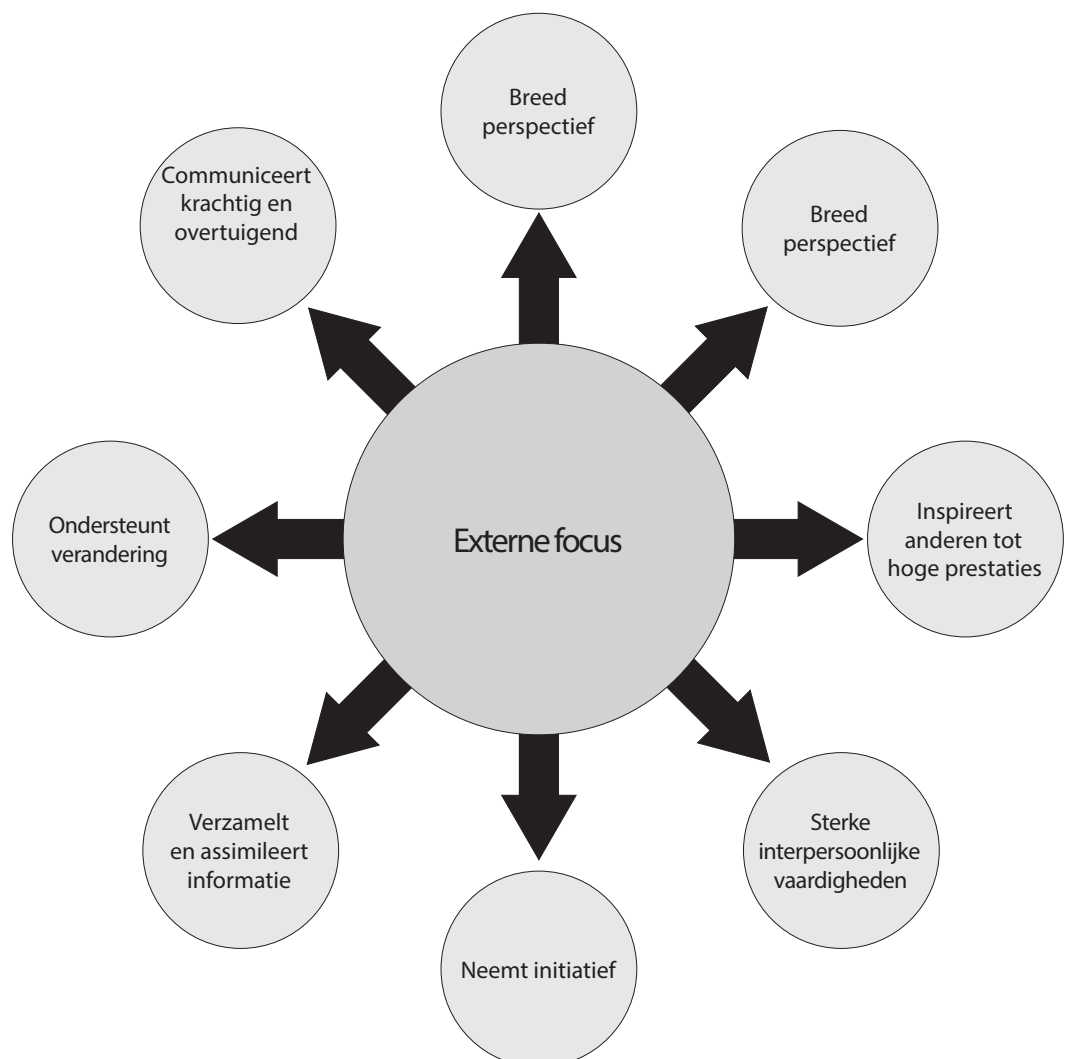
- Levert producten of diensten waar klanten blij mee zijn door aan hun verwachtingen te voldoen en deze te overtreffen.
 - Verbetert producten en diensten op basis van kennis en feedback vanuit een extern gezichtspunt.
 - Bekijkt het eigen werk vanuit het gezichtspunt van de externe klant.
 - Helpt mensen begrijpen dat het tegemoetkomen aan de behoeften van de klant centraal staat in de missie en de doelstellingen van de organisatie.
 - Zet direct van de klant verkregen kennis om in strategie, doelstellingen en richting voor de organisatie.
 - Laat zien dat je in staat bent de werkgroep te vertegenwoordigen naar belangrijke groeperingen buiten de eigen groep of afdeling toe.
-

Suggesties voor lineaire ontwikkeling

- Herken anderen (zowel mensen als functies), binnen en buiten het bedrijf, waarmee de samenwerking onontbeerlijk is voor uw succes. Denk eraan hoe u aan hun succes kunt bijdragen.
- Zoek naar manieren om relaties te ontwikkelen met mensen die onmisbare informatie hebben door 'real-time'-activiteiten met hen te delen, zoals carpoolen, samen lunchen en formele en informele bijeenkomsten.
- Vraag klanten om informatie over hoe zij uw diensten gebruiken en wat hun hieraan vooral bevalt.
- Maak gebruik van de toegang die anderen om u heen hebben tot informatie en andere netwerken.
- Onderhoud uw netwerken door elke week ten minste één persoon te bellen of te bezoeken die u de afgelopen zes maanden niet hebt gesproken.
- Word lid van vakorganisaties waarvan uw klanten of uw collega's bij andere organisaties ook lid zijn.
- Woon geregeld sociale evenementen en activiteiten bij.

Competentiecorrelaties

- A. Breed perspectief
- B. Breed perspectief
- C. Inspireert anderen tot hoge prestaties
- D. Sterke interpersoonlijke vaardigheden
- E. Neemt initiatief
- F. Verzamelt en assimileert informatie
- G. Ondersteunt verandering
- H. Communiceert krachtig en overtuigend



A. Breed perspectief

Mensen met een smal perspectief hebben gewoonlijk moeite met het leggen van verbindingen buiten hun eigen specialiteit. Een smal perspectief maakt het gewoonlijk moeilijk problemen en bedenkingen van klanten te begrijpen. Een breder perspectief daarentegen stelt mensen beter in staat om anderen te begrijpen en met hen op te schieten. Mensen met een smal perspectief hebben de neiging om alleen met anderen in hun eigen specialiteit contact te hebben en te netwerken. Hierdoor is hun netwerk kunstmatig klein en hebben zij geen goed uitgebalanceerde visie van de wereld.

- Vergroot je technische expertise. Zoek naar mogelijkheden om je technische vaardigheden en expertise te verbeteren. Laat aan anderen jouw technische diepgang en begrip zien.
 - Maak je het groter geheel eigen. Verwerf inzicht in het belang van andere projecten in de organisatie. Kennis hebben over wat anderen doen geeft je een breder perspectief.
 - Strijd voor projecten en programma's. Word een voorvechter van projecten en programma's, presenteer ze zodat anderen ze zullen ondersteunen.
-

B. Breed perspectief

Mensen met een tactisch perspectief zien weinig waarde in contact met de buitenwereld. Zij leggen zich toe op de toepassing van tactieken in plaats van op het formuleren van een betere strategie. De transformatie van een tactisch naar een breed perspectief is vrijwel onmogelijk zonder contact met de buitenwereld. Een tactische focus wordt bekrachtigd door een naar binnen gerichte focus. Het ontwikkelen van een meer strategische focus onderstreept de behoefte om klanten en concurrenten te begrijpen.

- 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 breed 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. Daarom is het lezen van boeken en artikelen een goede eerste stap in de richting. Het werk van Ram Charan, C.K. Prahalad, Gary Hamel en Michael Porter 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 ze om trends te ontdekken en brainstorm over hoe jouw organisatie omgaat met de altijd veranderende externe omgeving.
-

C. Inspireert anderen tot hoge prestaties

Iemand die geen overtuigende reden kan bedenken om een sterke verbinding te leggen met klanten, leveranciers, investeerders en beroepsverenigingen, heeft hier zelf dan ook moeite mee. Klanten moeten geloven dat zij de beste producten of diensten kopen voor een redelijke prijs. Leidinggevendenden die het vertrouwen van klanten kunnen winnen en hen kunnen motiveren tot het nemen van aankoopbeslissingen, hebben altijd meer succes in deze competentie.

- 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.
-

D. Sterke interpersoonlijke vaardigheden

Mensen die de vaardigheden niet hebben om verbindingen te leggen, hebben dan ook problemen op dit gebied. Mensen met sterke interpersoonlijke vaardigheden zijn in staat om sterke relaties te ontwikkelen met klanten en belanghebbenden. Het ontwikkelen van relaties buiten en binnen de organisatie vereist precies dezelfde vaardigheid.

- Ondersteun moeite voor verandering. Ondersteun teamleden in het omgaan met verandering. Geef ze feedback en aanmoediging. Coach ze in hoe ze verbeteringen kunnen maken. Zorg voor vertrouwen om risico's te nemen.
 - Luister aandachtig naar de perspectieven van anderen. Neem je tijd om te luisteren naar anderen met een verlangen tot begrip van wat zij met je delen.
 - Leer van fouten. Moedig mensen aan om te leren van hun fouten. Wanneer anderen eerlijke fouten maken, zorg er dan voor dat je ze steunt.
-

E. Neemt initiatief

Contact houden met mensen buiten de organisatie en netwerken opbouwen en onderhouden vereisen inspanning. Netwerken blijven niet zomaar vanzelf in stand. Mensen met uitstekende netwerken nemen het initiatief om geregeld contact op te nemen met anderen. Communicatie met mensen buiten de organisatie is een krachtige vorm van initiatief.

- 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 zijn 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.

F. Verzamelt en assimileert informatie

Het zakelijke doel van verbindingen met de buitenwereld is het verzamelen en assimileren van informatie. Sommige mensen zijn van mening dat hun contacten met anderen slechts van sociale aard zijn. Zo is het zakelijke doel van een spelletje golf met iemand van buiten de organisatie wellicht het verzamelen van informatie, bijv. over hoe de organisatie van die persoon een nieuwe technologie toepast. Iemand zonder dit perspectief zou zich mogelijk alleen maar concentreren op het spelletje golf of op de sociale relatie.

- Ontdek trends. Benut je kennis over producten, service, klant wensen en technologie om trends te ontdekken. Verzamel informatie om de huidige positie van jouw bedrijf te bepalen.
- Anticipeer op hoe trends een impact zullen zijn op jouw organisatie. Bestudeer externe krachten en verandering die een impact kunnen hebben op cliënten, concurrenten en de industrie. Anticipeer op trends en mogelijke problemen
- Handel snel. Wanneer informatie is verzameld, handel snel. Raak niet verstrikt in een verlamme analyse.

G. Ondersteunt verandering

Een belangrijk aspect van het succes dat een leidinggevende heeft met klanten en anderen buiten de organisatie is zijn/haar vermogen om een voorvechter te zijn van verandering. Producten of diensten die verouderd raken, komen niet meer tegemoet aan de behoeften van de klant of voegen geen echte waarde meer toe. Een dergelijke situatie biedt de concurrentie de kans om klandizie over te nemen. Leidinggevendenden die in staat zijn om hun producten of diensten aan de hand van dramatische veranderingen op de behoeften van de klant af te stemmen, zijn verzekerd van succes.

- 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 doelen. 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. Communiceert krachtig en overtuigend

Effectieve communicatie is een kritiek aspect van de omgang met klanten en anderen buiten de organisatie. Wij moeten echter inzien dat effectief communiceren bijzonder moeilijk is. Een uitstekend voorbeeld van hoe moeilijk communicatie is, is het feit dat de meeste mensen een zekere mate van communicatiemoeilijkheden hebben met mensen waarmee zij veel tijd doorbrengen, zoals echtgenoten, familieleden en partners.

- Maak presentaties memorabel met behulp van verhalen. Gebruik verhalen, plaatjes, 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
-