Uitvoeringsorganisatie
Bedrijfsvoering Rijk
Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Competentiegids Rijk

Versie 2021
Competenties en Ontwikkeltips

Inhoudsopgave

Inleiding 2
Competenties 9
Ontwikkeltips per competentie 19

Inleiding

1. Waarom een Competentiegids Rijk?

Deze competentiegids bevat de competenties die van belang zijn om de taken van de Rijksoverheid te kunnen uitvoeren.
Het Rijk ziet zich gesteld voor een veelheid aan opgaven. Dat vraagt om wendbaarheid. De competentietaal Rijk faciliteert dit door het creëren van een gemeenschappelijke taal die kan worden gebruikt door leidinggevenden, medewerkers en de organisatie. Daardoor ontstaat een stevige basis voor gesprekken over het 'hoe', in de cyclus van personeelsbeleid (werving, selectie, doorstroom, trainingen).
De competenties zijn beschreven in termen van concreet en waarneembaar gedrag.
Aan iedere competentie zijn ontwikkeltips toegevoegd, die aangeven in hoeverre en hoe je een competentie kunt ontwikkelen.

In 2004 is uit een groot aantal departementale competentietalen de gemeenschappelijke competentietaal Rijk ontstaan. De 'taal' uit 2004 is in 2021 geactualiseerd.
De ontwikkeltips in deze gids zijn een selectie en bewerking van de ontwikkeltips die door een aantal departementen wordt gebruikt.
Bij het samenstellen van deze gids is samengewerkt met medewerkers van diverse departementen, onder andere met een aantal specialisten.

2. Het belang van competenties

Bij het uitvoeren van de taken van de Rijksoverheid staat het bereiken van resultaat centraal. Leidinggevende en medewerker maken daarover afspraken. Dat gebeurt minstens een keer per jaar in het personeelsgesprek. Om resultaten te bereiken zijn, behalve kennis en ervaring, competenties nodig. In de functieprofielen van het functiegebouw Rijk zijn dan ook zowel resultaten als competenties opgenomen.
Competenties kunnen ook worden gebruikt op team- of afdelingsniveau. Bijvoorbeeld om de eigenschappen te benoemen hoe je je als team of afdeling wilt laten zien, of wat de verbindende competenties zijn. Het is het beste om het benoemen van deze competenties in een gezamenlijk proces.

Gezamenlijke competentietaal

Omdat competenties belangrijk zijn, is het nodig dat iedereen dezelfde 'taal' spreekt. Voor het bepalen van competenties die nodig zijn voor een functie is het belangrijk dat er een gezamenlijke competentietaal is. Dat geldt ook voor het gesprek tussen leidinggevende en medewerker. Door dezelfde termen te gebruiken kunnen we elkaar begrijpen.

Waarom moet je competenties ontwikkelen?

De Rijksoverheid verandert voortdurend en reageert op wat de samenleving vraagt. Dit betekent voor medewerkers dat zij hun competenties moeten blijven ontwikkelen. Dat is nodig om de taken goed te blijven uitvoeren en de gewenste resultaten te bereiken. Het vergroot ook je inzetbaarheid als medewerker of manager. Zowel in je huidige functie als in toekomstige functies, binnen of buiten de Rijksoverheid. Hoofdstuk 3 gaat in op het ontwikkelen van competenties.

Gezamenlijke competentietaal
Omdat competenties belangrijk zijn, is het nodig dat iedereen dezelfde 'taal' spreekt. Voor het bepalen van competenties die nodig zijn voor een functie is het belangrijk dat er een gezamenlijke competentietaal is. Dat geldt ook voor het gesprek tussen leidinggevende en medewerker. Door dezelfde termen te gebruiken kunnen we elkaar begrijpen.

Waarom moet je competenties ontwikkelen?
De Rijksoverheid verandert voortdurend en reageert op wat de samenleving vraagt. Dit betekent voor medewerkers dat zij hun competenties moeten blijven ontwikkelen. Dat is nodig om de taken goed te blijven uitvoeren en de gewenste resultaten te bereiken. Het vergroot ook je inzetbaarheid als medewerker of manager. Zowel in je huidige functie als in toekomstige functies, binnen of buiten de Rijksoverheid. Hoofdstuk 3 gaat in op het ontwikkelen van competenties.

De Competentiegids Rijk is nooit af
Als taken veranderen, of er worden andere eisen aan competenties gesteld, dan kan aanpassing van de competentietaal nodig zijn. Ook de Inzichten in het gebied van het ontwikkelen van competenties veranderen. Het blijft dus nodig om de competentietaal te actualiseren.
Jouw reactie kan bijdragen aan de verdere ontwikkeling van deze gids. Vragen of suggesties kun je indienen bij: PostbusFGR-site@rijksoverheid.nl.

3. Wat vind je in deze competentiegids?
De Competentiegids Rijk bestaat uit twee aparte delen: de competentietaal Rijk en ontwikkeltips.

Competentietaal Rijk
De competentietaal Rijk is een woordenboek met de competenties die de Rijksoverheid gebruikt. Het bevat 40 competenties, die in alfabetische volgorde staan. Iedere competentie begint met een korte omschrijving (de definitie). De competentie wordt verder uitgewerkt met een aantal voorbeelden van zichtbaar gedrag. Die beschrijven het concrete en waarneembare gedrag dat bij die competentie hoort.

Ontwikkeltips
Het deel met de ontwikkeltips is per competentie als volgt opgebouwd:
- De kern van de competentie, om duidelijk te maken waar het bij de betreffende competentie om draait;
- De relatie met de andere competenties;
- De ontwikkelbaarheid van de competentie;
- Praktische tips hoe je competenties kunt ontwikkelen.

Deze tips zijn onderverdeeld in de rubrieken * Zelfinzicht, *Ontwikkelen tijdens je werk, * Ontwikkelen buiten je werk, * Opleiding en Zelfstudie. De rubrieken zijn niet bij alle competenties ingevuld.

Toelichting bij enkele begrippen
De begrippen die je in deze gids regelmatig tegenkomt worden hierna toegelicht. Vooral de term competentie, de relaties tussen competenties, de mate waarin je competenties kunt ontwikkelen, en de manier waarop je dat kunt doen.

Wat is een competentie?
In deze gids verstaan we onder competenties: de kwaliteiten van mensen die belangrijk zijn om effectief te kunnen functioneren. Een competentie wordt beschreven in termen van zichtbaar gedrag, zodat de competentie waarneembaar is. Hierdoor kun je een competentie in de praktijk herkennen, bespreekbaar maken en verder ontwikkelen.

Relaties tussen competenties

Competenties staan niet op zichzelf, maar hangen met elkaar samen. Competenties komen vaak voor in vaste combinaties. Een goed voorbeeld is de competentie 'plannen en organiseren', die vaak tegelijk voorkomt met de competentie 'voortgangscontrole'. Je ziet immers vaak dat de medewerker die moet plannen en organiseren ook de voortgang van de activiteiten bewaakt.
Een andere vaste combinatie zijn de competenties 'analyseren', 'oordeelsvorming 'en 'besluiten nemen'. Vrijwel altijd wordt er eerst informatie geanalyseerd, dan wordt de informatie afgewogen en beoordeeld, en daarna wordt een besluit genomen.

Er zijn ook competenties die helpen of nodig zijn om andere competentie uit de verf te laten komen. Het kan zijn dat op een bepaald moment een dosis moed nodig is om je onafhankelijk op te stellen of het initiatief te nemen. Bijvoorbeeld als er sprake is van weerstand of kritiek. Moed is dan een onderliggende competentie bij onafhankelijkheid en initiatief.

Ontwikkelbaarheid van competenties

De ene competentie is beter te ontwikkelen dan de andere. Bepaalde aspecten van een competentie zijn beter te ontwikkelen dan andere. Niet alle competenties zijn voor iedereen even gemakkelijk te ontwikkelen. De competentie plannen en organiseren bijvoorbeeld, is gemakkelijker te ontwikkelen voor iemand die van zichzelf al nauwkeurig en gestructureerd is, dan voor iemand zonder deze persoonlijke eigenschappen. In deze competentiegids is bij iedere competentie aangegeven in welke mate de competentie te ontwikkelen is. De mate waarin je een competentie kan ontwikkelen wordt bepaald door factoren in jouw persoonlijkheid, zoals je motivatie en je intelligentie. Maar ook door factoren in de werkomgeving.

Motivatie

Waar de grenzen van de ontwikkelbaarheid precies liggen, hangt onder andere af van je motivatie. Als je erg gemotiveerd bent, en je hebt veel doorzettingsvermogen, dan zal je merken dat deze eigenschappen de ontwikkeling van competenties positief beïnvloeden. Misschien zelfs op terreinen waar de kans op ontwikkeling niet zo groot werd geacht.

Intelligentie en persoonlijkheid

In welke mate je een competentie kunt ontwikkelen wordt vooral bepaald door je intelligentie en je persoonlijkheid. Deze factoren zijn bij iedereen vrij stabiel. Intelligentie, ofwel het IQ, ligt vanaf de volwassen leeftijd vrijwel vast. Dit geldt ook, in iets mindere mate, voor de persoonlijkheid van mensen. Als competenties nauw samenhangen met persoonlijkheid of intelligentie, dan mogen we dus met redelijke zekerheid zeggen dat het ontwikkelen van zo'n competentie niet makkelijk is. Of dat het wordt begrensd door je intellectuele vermogens. Ondanks dat kan je door het aanleren van technieken en het opbouwen van ervaring nog ver komen met het ontwikkelen van dergelijke competenties.
Bij het werven en selecteren van kandidaten voor een functie is het belangrijk om na te gaan of voor het vervullen van die functie competenties nodig zijn die moeilijk te ontwikkelen zijn. In die gevallen kun je de selectie beter richten op kandidaten die al over deze competenties beschikken.

Werkomgeving

Onderzoek heeft laten zien dat een stimulerende werkomgeving een belangrijke voorwaarde is voor het ontwikkelen van competenties. Denk aan een leidinggevende die medewerkers aanmoedigt om zich te ontwikkelen. Het kan ook voorkomen dat, door veranderingen in de organisatie of in taken, bepaalde competenties bij medewerkers opeens beter uit de verf komen. Bijvoorbeeld iemand die door een bepaalde cultuur of stijl van leidinggeven op den duur geen initiatief meer neemt; in een ander team of andere functie waarin initiatief nemen juist wel wordt gewaardeerd, is het voor zo iemand gemakkelijker om deze competentie te ontwikkelen.

Over ontwikkelen

Uit onderzoek is duidelijk geworden dat leren binnen de context van het werk vaak effectiever is dan het volgen van cursussen of trainingen. Vooral vaardigheden van praktische aard en op sociaal en communicatief vlak, kunnen sneller worden aangeleerd door er in de praktijk ervaring mee op te doen.
Maar niet alleen de eigen werkomgeving. Ook situaties buiten het werk zijn een vruchtbare leeromgeving. Veel van de ontwikkeltips in deze competentiegids zijn dan ook tips voor het aanleren of verbeteren van competenties in de praktijk. Deze zijn onderverdeeld in tips voor 'Ontwikkelen tijdens het werk' en tips voor 'Ontwikkelen buiten het werk'.

Het is dus goed om eerst na te gaan of je de ontwikkeldoelen kunt bereiken door leren in de praktijk. Het is bijvoorbeeld heel leerzaam om met een ervaren collega mee te lopen. Of door bij iemand de kunst af te kijken en dat vervolgens zelf in de praktijk uit te proberen. Een andere manier van leren in de praktijk is feedback vragen aan collega's of aan mensen uit je privéomgeving over je eigen sterke en minder sterke punten. Leren kan ook door direct in de praktijk, in situaties binnen of buiten het werk, te oefenen en ervaring op te doen. Desondanks kan er aanvullende begeleiding, training en opleiding nodig zijn om een competentie verder te ontwikkelen.

Wat is het verschil tussen talenten en competenties?

Competenties en talenten zijn twee kanten van dezelfde medaille. Het verschil zit erin dat je bij competenties werkt vanuit het perspectief van de organisatie. Welke competenties dragen bij aan het halen van de resultaten die de organisatie wil behalen? Een competentie is het vermogen om iets wat gevraagd wordt goed uit te voeren. Competenties zijn gekoppeld aan functie-eisen en werk. Terwijl talenten meer uniek en persoonsgebonden zijn. Het is het natuurlijk vermogen om iets goed te kunnen. De medewerker ervaart energie en werkplezier door het inzetten van zijn talenten.
Binnen de Rijksoverheid doen we het allebei. We zijn enerzijds gericht op competentiemanagement, en anderzijds zetten we talentontwikkeling in door medewerkers kansen te geven hun talenten te ontdekken, te benutten en verder te ontwikkelen.
Competentiemanagement en talentontwikkeling vullen elkaar dus aan, en staan allebei in dienst van het opgavegericht werken.

4. Hoe gebruik je deze competentiegids?

Algemeen

De competentietaal Rijk voorziet in definities van competenties en in algemene beschrijvingen van zichtbaar gedrag. Deze algemene indicatoren worden specifiek gemaakt voor concrete toepassingen. Specifieke beschrijvingen van zichtbaar gedrag worden onder andere gebruikt in de functieprofielen van het functiegebouw Rijk, bij het werven en selecteren van kandidaten voor een vacature en in het gesprek over het functioneren en ontwikkelen.

De competentietaal Rijk is de standaardtaal voor Rijksbrede personeelsinstrumenten en –processen, zoals het Functiegebouw Rijk, voor vacatureteksten van de Mobiliteitsbank, het opleidingsaanbod op Leer-Rijk, en voor instrumenten op het gebied van ontwikkeling en loopbaan
De ontwikkeltips zijn een hulpmiddel. Het zijn suggesties en er is niet gestreefd naar volledigheid. De tips zijn direct toepasbaar, maar je kunt ook zelf ontwikkelactiviteiten bedenken.

Medewerker

Als medewerker heb je te maken met competenties. Om te beginnen beschik je als persoon over diverse kwaliteiten, je persoonlijke talenten. Daarnaast heb je een functieprofiel, met de competenties die op jouw functie van toepassing zijn. Tenslotte voer je gesprekken met je leidinggevende over functioneren en ontwikkelen, waarin ook competenties aan de orde kunnen komen.

Competenties ontwikkelen

De ontwikkeltips per competentie kun je gebruiken om bepaalde competenties verder te ontwikkelen of om jezelf nieuwe competenties eigen te maken. Door je competenties (en andere kwaliteiten) te blijven ontwikkelen, vergroot je uiteindelijk je inzetbaarheid. Niet alleen nu, voor je huidige functie, maar ook in de toekomst, voor een andere functie. Binnen óf buiten de Rijksoverheid.

Gebruik de ontwikkeltips aan de hand van de volgende stappen:

- Stap 1 Wat wil ik ontwikkelen?
- Stap 2 Kan ik dit ontwikkelen?
- Stap 3 Hoe gebruik ik de ontwikkeltips hierbij?
- Stap 4 Evalueren.

Je kunt hierbij eventueel hulp vragen van anderen, bijvoorbeeld een collega, je mentor of leidinggevende of een personeelsadviseur.

Stap 1. Wat wil ik ontwikkelen?

De eerste stap is de belangrijkste. Zorg ervoor dat je gericht aan de slag gaat met het ontwikkelen van je competenties. Realiseer je ook dat het ontwikkelen van competenties extra inspanning en tijd vraagt naast je gewone werkzaamheden.
Selecteren is dus belangrijk. Vraag je daarom af welke competenties je wilt ontwikkelen en waarom.

Misschien heb je bepaalde loopbaanwensen of wil je werk maken van inzicht in je eigen sterke en zwakke punten. Het kan ook zijn dat in de gesprekken met je leidinggevende over je functioneren naar voren is gekomen welke competenties je voor je huidige functie verder zou moeten ontwikkelen.

In je sterke punten ligt de grootste kans op je verdere ontwikkeling. Besteed daarom voldoende aandacht aan het versterken van competenties waar je al goed in bent. Motivatie speelt een belangrijke rol bij ontwikkelen. Ook dat is een reden om je niet te beperken tot je minder sterke punten.
Met welke competenties je uiteindelijk aan de slag gaat kun je bepalen met behulp van:

- De functieprofielen van het Functiegebouw Rijk.
- In de functieprofielen staan de competenties die nodig zijn voor je huidige functie. Je kunt ook kijken naar functies waar je belangstelling naar uit gaat.
- Inzicht in je sterke en zwakke kanten in relatie tot competenties. Dit kunnen de competenties uit je functieprofiel zijn, maar ook andere competenties uit de competentietaal. Vraag hierover feedback van je leidinggevende en van anderen of gebruik de instrumenten op de website van de Mobiliteitsbank.
- Neem de beschrijvingen van zichtbaar gedrag bij deze competentie uit je functieprofiel van het functiegebouw Rijk erbij; het profiel vind je op de website van het Functiegebouw Rijk . Ga na wat je sterke en minder sterke kanten zijn. Je kunt hiervoor onder andere het instrument 360 gradenfeedback gebruiken. Je vindt dit op de website van de Mobiliteitsbank.
- De relatie tussen de competenties die je wilt ontwikkelen en andere competenties. Competenties hangen met elkaar samen en kunnen elkaar versterken. Als je een bepaalde competentie ontwikkelt, dan is het mogelijk dat je tegelijk ook beter wordt in de competenties die ermee samenhangen. Bij de ontwikkeltips per competentie vind je informatie over de relatie met andere competenties.
- Je loopbaanwensen. Als die nog niet zo duidelijk zijn dan kunnen de instrumenten op de website van de Mobiliteitsbank je verder helpen.

Stap 2. Kan ik dit ontwikkelen?

Als je weet welke competenties je wilt ontwikkelen, onderzoek dan in hoeverre deze competenties te ontwikkelen zijn. Bij het bepalen of en hoe je bepaalde competenties verder kunt ontwikkelen moeten veel aspecten worden bekeken. Een assessment is hierbij een goed hulpmiddel.

Het is belangrijk om te weten om welk(e) aspect(en) van de competentie het bij jou gaat. En welke factoren in jouw werksituatie en bij jezelf belemmerend of juist stimulerend kunnen werken. Dit helpt je om gerichter aan het ontwikkelen van een competentie te werken.

Tenslotte, voldoende ondersteuning, tijd en andere middelen zijn een belangrijke voorwaarde om competenties met succes te ontwikkelen. Maak hierover afspraken met je leidinggevende.

Stap 3. Hoe gebruik ik de ontwikkeltips hierbij?

De ontwikkeltips zijn zo beschreven dat je ze zelfstandig kunt toepassen. De tips zijn onderverdeeld in vier rubrieken:

1. Zelfinzicht,
2. Ontwikkelen tijdens het werk,
3. Ontwikkelen buiten het werk,
4. Opleiding en zelfstudie.

- Zelfinzicht: tips met de nadruk op het verkrijgen van inzicht in je sterke en zwakke kanten van de betreffende competentie. Onder andere aan de hand van feedback.
- Ontwikkelen tijdens het werk en Ontwikkelen buiten het werk: tips met de nadruk op leren in de praktijk door zelf te ervaren en te oefenen, en van anderen te leren. Zowel werksituaties als de situaties buiten het werk (privé, sportvereniging, en dergelijke) lenen zich hier goed voor.
- Opleiding en zelfstudie: tips op het gebied van cursus, training, opleiding en literatuur.
- Kies de ontwikkeltips die bij jou en bij jouw situatie passen en pas ze toe. Met behulp van een leerstijltest kun je eventueel bepalen hoe je het beste leert en welke tips daarbij passen. Je kunt ook hulp van anderen vragen en bijvoorbeeld samen met je leidinggevende, een collega of personeelsadviseur kijken welke tips voor jou geschikt zijn.

Stap 4. Evalueren

Maak van het ontwikkelen (van competenties) een continu proces. Je kunt daarover feedback aan anderen vragen. Evalueer regelmatig waar je staat en wat je nog kunt ontwikkelen. Je kunt de ontwikkelactiviteiten ook opnemen in een (persoonlijk)ontwikkelplan en aan de hand daarvan je vorderingen volgen. Op de website van het Rijksportaal vind je hier meer informatie over.

Competenties en het gesprek over functioneren en ontwikkeling

Gesprekken met je leidinggevende over je functioneren en over je ontwikkeling zijn hét moment waarop je richting kunt geven aan je ontwikkeling. Het gesprek over je functioneren is een wederkerig gesprek. Dat wil zeggen dat je daar zelf ook een bijdrage aan kunt leveren. Een wederkerig gesprek betekent onder meer dat je rekening houdt met normen en waarden en de emoties van de ander. De ander voelt zich daardoor gehoord (gezien) en weet ook of de vraag/kritiek goed is begrepen. Het gaat er ook om dat je ook je eigen normen en waarden goed kent. En dat je die ter sprake kunt brengen in het gesprek met je leidinggevende. Als het om competenties gaat, kun je onder andere de uitkomsten van de vorige stappen naar voren brengen. Vertel wat je zelf je sterke en minder sterke competenties vindt, welke competenties je verder wilt ontwikkelen, hoe je dat denkt te gaan doen en welke ondersteuning, tijd en middelen je daarbij nodig hebt.

Leidinggevende

Als leidinggevende heb je te maken met competenties. Ten eerste, omdat competenties een rol spelen bij veel personeelstaken die je zelf uitvoert of waar je direct bij betrokken bent. Denk aan vacatureteksten en selectiegesprekken, het opstellen en aanpassen van functieprofielen, het samenstellen van een team of afdeling, het aansturen, motiveren en begeleiden van medewerkers in hun functioneren en in hun ontwikkeling.
Ten tweede, omdat je als leidinggevende ook medewerker bent en net als andere medewerkers te maken hebt met competenties. In de paragraaf ‘medewerker’ kun je lezen wat dit inhoudt.

Competenties en het gesprek over functioneren en ontwikkelen

Bij de Rijksoverheid voer je regelmatig met iedere medewerker een gesprek over zijn of haar functioneren en ontwikkeling. Je bespreekt in ieder geval wat de werkzaamheden zijn en tot welke resultaten die moeten leiden. Ook bespreek je met de medewerker hoe diens ontwikkeling kan worden bevorderd. Verder bespreek je ook in welke mate de werkzaamheden zijn uitgevoerd die je vorig jaar hebt afgesproken, en welke resultaten er zijn bereikt. Natuurlijk kun je ook in de dagelijkse praktijk situaties aangrijpen om het gedrag van een medewerker – en de competenties - te bespreken.

1. Resultaten en competenties bepalen

- Vraag je vooraf af wat jouw afdeling of team in een bepaalde periode (bijvoorbeeld een jaar) moet bereiken. En wat de bijdrage van iedere medewerker afzonderlijk zou moeten zijn. Benoem die bijdrage in termen van concrete resultaten. Bepaal welke competenties belangrijk zijn om die resultaten te halen. Gebruik hiervoor onder andere het functieprofiel dat voor de functie van de betreffende medewerker geldt en kijk vooral naar de beschrijvingen van zichtbaar gedrag. De functieprofielen vind je op de website van het functiegebouw Rijk.
- Stel in overleg met de medewerker vast welke resultaten gehaald zullen worden en welke competenties daarvoor belangrijk zijn. En bespreek wat de medewerker nodig heeft om hieraan invulling te geven.

2. Resultaten en competenties bespreken

- Bespreek in het volgende gesprek, of in tussentijdse voortgangsgesprekken, de behaalde resultaten. Zijn die achtergebleven, ga dan samen na of de oorzaak is dat een of meer competenties onvoldoende naar voren zijn gekomen. Is dat het geval, kijk dan hoe die competenties kunnen worden verbeterd en maak daar afspraken over. Maak hierbij gebruik van de ontwikkeltips per competentie, vooral van de informatie over de ontwikkelbaarheid en over de relatie met andere competenties.
- Besteed ook aandacht aan de sterke competenties van een medewerker, maak afspraken over hoe die nog beter benut gaan worden of verder zullen worden ontwikkeld.
- Maak eventueel afspraken over het ontwikkelen van competenties die belangrijk zijn voor toekomstige taken of voor een toekomstige functie.

Competenties

1. Aansturen groep 10
2 . Aansturen medewerker 10
3. Aansturen organisatie 10
4. Accuraat werken 10
5. Analyseren 10
6. Anticiperen 11
7. Besluiten nemen 11
8. Bestuurssensitiviteit 11
9 .Conceptuele flexibiliteit 11
10. Contactgerichtheid 11
11. Creativiteit 12
12. Delegeren 12
13. Doorzettingsvermogen 12
14. Eigenaarschap 12
15. Flexibiliteit 12
16. Gedeeld leiderschap 13
17. Initiatief 13
18. Inlevingsvermogen 13
19. Integriteit 13
20. Inzet 13
21. Klantgerichtheid 14
22. Luisteren 14
23. Moed 14
24. Mondelinge uitdrukkingsvaardigheid 14
25. Motiveren 14
26. Netwerken 15
27. Omgevingsbewustzijn 15
28 .Onafhankelijkheid 15
29.. Ontwikkelen medewerkers 15
30. Oordeelsvorming 15
31. Organisatiesensitiviteit 16
32. Overtuigingskracht 16
33. Plannen en organiseren 16
34. Reflecteren 16
35. Resultaatgerichtheid 16
36. Samenwerken 17
37. Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid 17
38. Stressbestendigheid 17
39. Visie 17
40. Voortgangscontrole 17
41. Zelfontwikkeling 17

Competenties

1. Aansturen groep

Stuurt binnen een groep op samenwerking en op het bereiken van doelen.

1. Benut de kwaliteiten en eigenschappen van de groepsleden optimaal.
2. Organiseert overleg en afstemming.
3. Bespreekt regelmatig de stand van zaken.
4. Stimuleert het delen van kennis, informatie en ideeën.
5. Spant zich in om een hecht teamverband te bereiken.
6. Stelt zaken aan de orde die de samenwerking binnen de groep beïnvloeden.
7. Helpt medewerkers onderlinge spanningen op te lossen.

2 . Aansturen medewerker

Stuurt een medewerker aan op gedrag en resultaat.

1. Heeft een beeld van de capaciteiten en wensen van de medewerker.
2. Maakt met de medewerker concrete afspraken over te leveren resultaten en gewenst gedrag.
3. Past stijl van aansturen aan de behoeften en capaciteiten van de medewerker en de situatie aan.
4. Ondersteunt de medewerker bij het bereiken van resultaten.
5. Geeft feedback over het functioneren en de bereikte resultaten.
6. Staat open voor feedback van de medewerker op het leidinggeven.

3. Aansturen organisatie

Geeft vanuit een visie sturing aan de organisatie.

1. Vertaalt de missie en visie van de organisatie in een strategie en operationele doelen.
2. Vertaalt de operationele doelen naar een passende organisatiestructuur en logische bedrijfsprocessen en richt de organisatie hier op in.
3. Draagt de strategie en operationele doelen uit.
4. Stuurt op het realiseren van de strategie en de operationele doelen.
5. Stelt strategie en doelstellingen bij als interne of externe ontwikkelingen hiertoe aanleiding geven.
6. Is in staat om de aansturing en inrichting van de organisatie samenwerkend vorm te geven.
7. Is daarbij gericht op het bredere verband en niet uitsluitend op het ‘eigen domein’.

4. Accuraat werken

Werkt nauwkeurig.

1. Werkt precies en zorgvuldig.
2. Signaleert en corrigeert afwijkingen en onvolledigheden, ook in geval van routinematig werk.
3. Houdt zich aan de voorschriften of afgesproken kwaliteitsnormen.
4. Toetst regelmatig de kwaliteit van het eigen werk.

5. Analyseren

Herkent de kern en de verbanden in situaties, vraagstukken en gegevens.

1. Selecteert de juiste informatie uit diverse bronnen.
2. Maakt onderscheid tussen hoofden bijzaken.
3. Brengt een logische structuur aan in een veelheid van informatie.

4. Legt verbanden tussen gegevens en/of vraagstukken.
5. Onderscheidt oorzaak en gevolg.
6. Hanteert bij de analyse verschillende invalshoeken.

6. Anticiperen

Voorziet ontwikkelingen die gevolgen hebben voor het werk en handelt daarnaar.

1. Geeft tijdig aan welke ontwikkelingen te verwachten zijn.
2. Signaleert de belangrijke personen en/of netwerken en betrekt hen erbij
3. Benoemt bij voorziene ontwikkelingen de te nemen acties.
4. Handelt tijdig bij het voorzien van een kans of kritische situatie.

7. Besluiten nemen

Maakt keuzes.

1. Neemt beslissingen op basis van een afgewogen oordeel.
2. Hakt de knoop door, ook bij twijfel of als er informatie ontbreekt.
3. Streeft naar het bereiken van overeenstemming en zoekt naar draagvlak
4. Stelt beslissingen niet onnodig uit.
5. Neemt een duidelijk standpunt in.

8. Bestuurssensitiviteit

Houdt rekening met de gevolgen van ontwikkelingen, beslissingen en acties voor de bewindspersonen, het beleid en de ambtelijke top.

1. Kent het beleid en de ambtelijke en politieke spelregels, verhoudingen en belangen.
2. Is op de hoogte van (internationale) ontwikkelingen in de politiek en binnen de politieke en ambtelijke top.
3. Herkent politieke en bestuurlijke gevoeligheden, risico's en kansen en handelt daarnaar.
4. Houdt bij beslissingen en acties rekening met de gevolgen voor de bewindspersonen en de ambtelijke top.
5. Gaat bij de juiste personen na of er draagvlak is.

9 .Conceptuele flexibiliteit

Het opbouwen van modellen en het formuleren van meervoudige visies, hypothesen of ideeën op basis van complexe informatie om daarmee richting aan een organisatie te geven in een snel veranderende maatschappelijke, bestuurlijke, internationale en politieke context.

1. Analyseert (complexe en) tegenstrijdige informatie over de organisatie en de maatschappelijke opgave.
2. Maakt op basis daarvan modellen en scenario's en toetst deze aan relevante criteria.
3. Houdt daarbij rekening met en kan omgaan met onzekerheden. Handelt, ook bij beperkt beschikbare informatie, steeds nieuwe, aanvullende informatie en/of gewijzigde omstandigheden.
4. Neemt besluiten over modellen en scenario's.
5. Initieert de totstandkoming van meervoudige visies en meerjarenplannen voor de maatschappelijke opgave van de organisatie.

10. Contactgerichtheid

Legt gemakkelijk contact en stelt zich toegankelijk op.

1. Stapt gemakkelijk op iemand af, ook in onbekende situaties.
2. Stelt zich toegankelijk en benaderbaar op.

3. Staat open voor nieuwe contacten.
4. Begint vlot een gesprek.
5. Beweegt zich zonder moeite in (internationale) gezelschapen.

11. Creativiteit

Komt met nieuwe oplossingen, ideeën en invalshoeken.

1. Bekijkt een vraagstuk vanuit andere invalshoeken.
2. Komt bij een vraagstuk met meerdere ideeën.
3. Bedenkt niet-alledaagse oplossingen voor een vraagstuk.
4. Komt met nieuwe ideeën.
5. Gebruikt bestaande mogelijkheden op een andere manier.
6. Bedenkt nieuwe werkwijzen, diensten of producten.

12. Delegeren

Deelt taken en bevoegdheden toe aan anderen.

1. Weegt af tussen zelf doen en overdragen aan anderen.
2. Kiest de geschikte mensen voor de over te dragen taken en bevoegdheden.
3. Draagt werk en bevoegdheden over.
4. Geeft relevante instructies mee.
5. Geeft anderen voldoende zelfstandigheid bij het uitvoeren van overgedragen taken en bevoegdheden.

13. Doorzettingsvermogen

Blijft zich, ook bij weerstand of hindernissen, inspannen om een beoogd doel te bereiken.

1. Gaat net zo lang door tot het doel is bereikt.
2. Toont zich verbonden met het behalen van het resultaat
3. Zoekt bij problemen naar alternatieven die wél werken
4. Volhardt bij weerstand, teleurstelling of tegenslag, totdat het doel is bereikt of redelijkerwijs niet meer te halen is.

14. Eigenaarschap

Verricht het werk vanuit betrokkenheid bij het bereiken van de gewenste resultaten

1. Verdiept zich in de vraag en de achtergronden daarvan
2. Geeft duidelijk aan wat er wel en niet mogelijk
3. Vraagt zich af hoe deze opdrachtgever het best geholpen kan worden
4. Neemt verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het werk van begin tot eind
5. Is zich bewust van het belang van het eigen aandeel in het grotere geheel
6. Laat andere mogelijkheden zien als dat nodig is

15. Flexibiliteit

Past het doel en/of de aanpak aan als de omstandigheden daar aanleiding toe geven.

1. Kiest een aanpak die past bij de situatie.
2. Schakelt bij weerstand of onverwachte omstandigheden over op een andere aanpak.
3. Past doelen aan bij veranderende omstandigheden.
4. Past het eigen gedrag aan als de situatie daar om vraagt.
5. Schakelt gemakkelijk tussen onderwerpen of taken.

6. Stelt de eigen opvatting bij op basis van nieuwe informatie.

16. Gedeeld leiderschap

Toont zich betrokken bij het bereiken van de gevraagde resultaten.

1. Is in staat om de aansturing en inrichting van de organisatie samenwerkend vorm te geven.
2. Is daarbij gericht op het bredere verband en niet uitsluitend op het 'eigen domein'.
3. Laat zien, betrokken te zijn bij de vraag of het vraagstuk
4. Verdiept zich in de vraag en de achtergronden daarvan
5. Zoekt actief de verbinding met degene die de vraag heeft gesteld
6. Weet welke afspraken er zijn gemaakt over de dienstverlening
7. Bouwt en onderhoudt daartoe steeds nieuwe netwerken.
8. Gaat actief op zoek naar verschillende perspectieven van anderen.
9. Kan de informatie en kennis uit de verschillende perspectieven benutten voor de vraag of de opgave.

17. Initiatief

Begint uit zichzelf.

1. Onderneemt actie, zonder aansporing van anderen.
2. Zoekt zelf kansen en mogelijkheden op.
3. Draagt uit eigen beweging ideeën of oplossingen aan.

18. Inlevingsvermogen

Houdt in het handelen rekening met de gevoelens, behoeften en achtergronden van anderen.

1. Toont interesse in de gevoelens, behoeften en achtergronden van de ander.
2. Gaat tactvol om met de cultuur, normen en waarden van de ander.
3. Toont begrip voor de gevoelens, behoeften en achtergronden van de ander.
4. Houdt rekening met de positie, wensen en belangen van de ander.
5. Maakt waar nodig gevoelens en behoeften bespreekbaar.

19. Integriteit

Handelt volgens de algemeen aanvaarde normen en waarden en volgens de ambtseed of gelofte.

1. Is op de hoogte van de normen en waarden die binnen de organisatie gelden.
2. Houdt zich aan de normen, waarden en huisregels van de organisatie.
3. Voorkomt belangenverstrengeling.
4. Behandelt anderen met respect.
5. Gedraagt zich volgens de normen en gedragscodes die voor de functie gelden.
6. Stelt zo nodig het naleven van normen, waarden en omgangsvormen aan de orde.
7. Blijft bij verleiding en druk integer handelen.
8. Gaat zorgvuldig om met vertrouwelijke informatie.

20. Inzet

Werkt hard en gedreven.

1. Werkt met gedrevenheid.
2. Werkt langer door als dat nodig is.
3. Laat zich niet ontmoedigen door moeilijkheden

21. Klantgerichtheid
Speelt in op de behoeften en belangen van de klant.

1. Onderzoekt de wensen van de klant.
2. Verdiept zich in de organisatie, de belangen en de cultuur van de klant.
3. Is naar de klant duidelijk over mogelijkheden en onmogelijkheden.
4. Reageert snel en correct op vragen en klachten.
5. Voorziet wensen van klanten en speelt daarop in.
6. Zoekt (samen met de klant) naar de best passende oplossingen.
7. Verwijst zorgvuldig door indien de vraag niet kan worden beantwoord.
8. Neemt indien gewenst de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van gemaakte afspraken.
9. Informeert naar de klanttevredenheid

22. Luisteren
Laat merken, te begrijpen wat een ander zegt.

1. Onderbreekt een ander niet onnodig.
2. Let op non-verbale signalen.
3. Onderzoekt de onderliggende aannames, normen en emoties
4. Laat merken de kern van de boodschap te begrijpen, bijvoorbeeld door in eigen woorden weer te geven wat de ander heeft gezegd.
5. Stelt vragen ter verduidelijking.
6. Laat non-verbaal blijken te luisteren.

23. Moed
Neemt risico's indien nodig of gewenst.

1. Gaat lastige situaties niet uit de weg.
2. Hanteert een aanpak waarmee nog geen of weinig ervaring is opgedaan.
3. Onderneemt weloverwogen actie, ook als dit nadelige gevolgen kan hebben voor de eigen positie.

24. Mondelinge uitdrukkingsvaardigheid
Spreekt begrijpelijk en correct.

1. Formuleert in begrijpelijk Nederlands.
2. Brengt gedachten vlot, bondig duidelijk en diplomatiek onder woorden.
3. Houdt een samenhangend verhaal met een logische opbouw.
4. Stemt het taalgebruik en de wijze van communiceren af op de doelgroep.
5. Presenteert ideeën en feiten zodanig dat anderen de kern begrijpen.

25. Motiveren
Stimuleert bij anderen betrokkenheid en actie.

1. Onderneemt actie om anderen enthousiast te maken.
2. Toont vertrouwen in anderen, bijvoorbeeld door hen uitdagende doelen te geven.
3. Maakt prestaties en bijdragen van anderen zichtbaar.
4. Laat waardering blijken voor getoonde betrokkenheid en geleverde prestaties.
5. Toont de eigen verbondenheid met de organisatiedoelen.
6. Geeft in woord en gedrag het voorbeeld.

26. Netwerken

Ontwikkelt, onderhoudt en benut relaties en contacten, binnen en buiten de organisatie in binnen- en buitenland, om informatie en medewerking te verwerven.

1. Legt en onderhoudt contacten met voor de eigen functie relevante personen en organisaties.
2. Benut op het juiste moment het netwerk om de doelstellingen van de eigen organisatie te bereiken.
3. Benadert de juiste mensen om steun, medewerking of invloed te verkrijgen.
4. Wisselt informatie uit met relevante personen en organisaties.
5. Helpt personen uit het netwerk als dit, nu of later, van belang is voor de eigen functie of organisatie.

27. Omgevingsbewustzijn

Houdt rekening met relevante externe ontwikkelingen en omstandigheden.

1. Volgt relevante ontwikkelingen buiten de eigen organisatie.
2. Signaleert ontwikkelingen en omstandigheden die invloed hebben op het eigen werkterrein.
3. Vertaalt externe ontwikkelingen en omstandigheden naar het eigen werkterrein.
4. Schat in wie belanghebbenden zijn en wat voor hen belangrijke punten zijn.
5. Schat in hoe mensen binnen de organisatie tegen specifieke vraagstukken aankijken.

28 .Onafhankelijkheid

Handelt op basis van eigen overtuiging.

1. Vormt zich een eigen mening, los van wat anderen vinden.
2. Brengt eigen ideeën in, ook als bekend is dat anderen het er niet mee eens zijn.
3. Blijft achter een ingenomen standpunt staan, zonder de haalbaarheid uit het oog te verliezen.
4. Volgt bewust de eigen aanpak, ook als anderen bezwaar maken.
5. Gaat een zakelijk meningsverschil niet uit de weg.

29.. Ontwikkelen medewerkers

Bevordert en begeleidt de ontwikkeling van medewerkers.

1. Spreekt periodiek met medewerkers over de persoonlijke en professionele ontwikkeling.
2. Ondersteunt medewerkers bij het formuleren van ontwikkeldoelen en ontwikkelactiviteiten.
3. Maakt jaarlijks afspraken met medewerkers over hun persoonlijke en professionele ontwikkeling.
4. Stimuleert medewerkers om zich te ontwikkelen binnen de huidige functie en richting toekomstige functies en dient als klankbord.
5. Sluit aan bij de leerstijl van medewerkers.
6. Ondersteunt ontwikkelactiviteiten van medewerkers.

30. Oordeelsvorming

Komt op basis van beschikbare informatie tot een conclusie of standpunt.

1. Vormt een oordeel op basis van feiten, argumenten en afwegingen.
2. Houdt rekening met alle relevante aspecten.
3. Weegt alternatieven tegen elkaar af.
4. Betrekt haalbaarheid en mogelijke gevolgen bij de beoordeling.
5. Onderbouwt een conclusie of standpunt met argumenten.

31. Organisatiesensitiviteit

Houdt rekening met de gevolgen van interne ontwikkelingen, beslissingen en acties voor de organisatie.

1. Kent het beleid, de spelregels, de verhoudingen en belangen in de (internationale) organisatie.
2. Is op de hoogte van relevante ontwikkelingen binnen de organisatie en bij eventuele ketenpartners.
3. Herkent gevoeligheden, risico's en kansen en handelt daarnaar.
4. Houdt bij beslissingen en acties rekening met de gevolgen voor de organisatie.
5. Gaat bij de juiste personen na of er draagvlak is.

32. Overtuigingskracht

Spant zich in om anderen te winnen voor een idee of standpunt.

1. Gebruikt logische, onderbouwde en relevante argumenten.
2. Stemt argumenten en stijl af op de doelgroep.
3. Brengt op het juiste moment de juiste argumenten naar voren.
4. Brengt een voorstel of argumenten met stelligheid en enthousiasme.

33. Plannen en organiseren

Bepaalt een geschikte werkaanpak voor een gegeven doel of taak en regelt de uitvoering.

1. Vertaalt een gegeven doel of resultaat in activiteiten, voor zichzelf of voor anderen.
2. Stelt prioriteiten, voor zichzelf of voor anderen.
3. Maakt een realistische raming van de tijd, mensen en middelen die voor het werk nodig zijn.
4. Houdt rekening met de agenda van betrokkenen.
5. Stemt de planning zo nodig af op lopende processen en ontwikkelingen.
6. Zorgt ervoor dat de benodigde mensen en middelen op het juiste moment beschikbaar zijn.
7. Organiseert het werk zodanig dat het overdraagbaar is en rapportage mogelijk is.

34. Reflecteren

Reflecteert op eigen functioneren, het functioneren van de organisatie en het maatschappelijk domein (van de functie) en creëert daarbij een veilig leer- klimaat onder invloed van nieuwe zienswijzen.

1. Heeft inzicht in de eigen sterke punten en ontwikkelkanten.
2. Reflecteert en vraagt feedback op het eigen functioneren.
3. Kent het effect van het eigen gedrag op anderen en de omgeving.
4. Benut feedback om actief het eigen handelen te verbeteren.
5. Zorgt voor reflectie en feedback op het functioneren van de organisatie.
6. Is in staat vaste patronen te herkennen in de ontwikkeling van de organisatie.
7. Staat open voor nieuwe zienswijzen op de ontwikkeling van de organisatie.
8. Zorgt voor een veilig en positief leerklimaat voor teams en de organisatie om het handelen van de organisatie te verbeteren.
9. Vervult een voorbeeldrol in het veranderen van de organisatie.

35. Resultaatgerichtheid

Richt zich op het bereiken van een vooraf bepaald resultaat.

1. Formuleert concrete doelen.
2. Vertaalt doelen in concrete afspraken.
3. Geeft het behalen van resultaten hoge prioriteit.
4. Levert de afgesproken resultaten op het afgesproken moment.

36. Samenwerken
Werkt samen met anderen aan een gezamenlijk doel.

1. Zoekt de samenwerking op.
2. Stemt het eigen werk af op anderen.
3. Deelt kennis, informatie en ideeën met anderen.
4. Toont belangstelling voor de ideeën van anderen.
5. Draagt bij aan een goede onderlinge werkrelatie.\
6. Zoekt creatieve manieren waarop samengewerkt kan worden.
7. Geeft constructieve feedback aan anderen en staat open voor het ontvangen daarvan.
8. Helpt anderen, waar nodig.
9. Stelt het gemeenschappelijke resultaat boven het individuele belang.

37. Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid
Maakt begrijpelijke en correcte teksten.

1. Formuleert in toegankelijk Nederlands.
2. Legt informatie en eigen ideeën vlot en duidelijk vast.
3. Komt in weinig woorden tot de kern.
4. Brengt een logische opbouw aan in teksten.
5. Stemt het taalgebruik en de vormgeving af op de doelgroep.

38. Stressbestendigheid
Blijft effectief functioneren onder spanning.

1. Blijft in lastige omstandigheden, zoals werken tijdsdruk of risico's, beheerst en doelmatig werken.
2. Blijft kalm en reageert rustig bij tegenslag, tegenspel en kritiek.
3. Stelt voor zichzelf duidelijke grenzen bij werken onder tijdsdruk.
4. Maakt de persoonlijke spanning voor zichzelf hanteerbaar, bijvoorbeeld door te relativeren.

39. Visie
Heeft een duidelijke zienswijze op de actuele situatie en op de toekomst van het werkterrein, vakgebied of organisatie.

1. Ontwikkelt een visie op het eigen werkterrein, vakgebied of organisatie.
2. Vertaalt ontwikkelingen in een toekomstbeeld voor het eigen werkterrein, vakgebied of organisatie.
3. Plaatst actuele vraagstukken en ontwikkelingen in een langetermijnperspectief.

40. Voortgangscontrole
Volgt en controleert de voortgang van eigen activiteiten en die van anderen en stuurt waar nodig bij.

1. Spreekt van tevoren maatstaven en mijlpalen af om kwaliteit en resultaten te meten.
2. Controleert de voortgang van activiteiten en de kwaliteit van de producten.
3. Informeert alle betrokkenen over de voortgang.
4. Signaleert afwijkingen van de afspraken over tijd en kwaliteit.
5. Onderneemt tijdig acties als zich afwijkingen dreigen voor te doen.

41. Zelfontwikkeling
Werkt actief aan de eigen ontwikkeling.

1. Werkt zich actief in nieuwe materie of een werksituatie in.

2. Houdt relevante kennis en vaardigheden op peil.
3. Gaat actief op zoek naar leerervaringen.
4. Leert van eigen ervaringen en fouten.
5. Vraagt om feedback.
6. Benut feedback en suggesties van anderen.
7. Is zich bewust van de eigen normen en waarden en kan daar op een afstand naar kijken.
8. Past verworven kennis, inzicht en vaardigheden in de praktijk toe.
9. Toont inzicht in de eigen sterke en zwakke punten.

Ontwikkeltips per competentie

1	Aansturen groep	20	22	Klantgerichtheid	66
2	Aansturen medewerker	22	23	Luisteren	69
3	Aansturen organisatie	24	24	Mondelinge uitdrukkingsvaardigheid	71
4	Accuraat werken	26	25	Motiveren	73
5	Analyseren	28	26	Netwerken	75
6	Anticiperen	30	27	Omgevingsbewustzijn	77
7	Besluiten nemen	32	28	Onafhankelijkheid	79
8	Bestuurssensitiviteit	35	29	Ontwikkelen medewerkers	81
9	Conceptuele flexibiliteit	37	30	Oordeelsvorming	84
10	Contactgerichtheid	40	31	Organisatiesensitiviteit	87
11	Creativiteit	42	32	Overtuigingskracht	89
12	Delegeren	44	33	Plannen en organiseren	92
13	Doorzettingsvermogen	47	34	Reflecteren	94
14	Moed	49	35	Resultaatgerichtheid	97
15	Eigenaarschap	51	36	Samenwerken	99
16	Flexibiliteit	53	37	Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid	101
17.	Gedeeld leiderschap	55	38	Stressbestendigheid	103
18	Initiatief	58	39	Visie	105
19	Inlevingsvermogen	60	40	Voortgangscontrole	107
20	Integriteit	63	41	Zelfontwikkeling	109
21	Inzet	64			

1 Aansturen groep

Definitie: stuurt binnen een groep op samenwerking en op het bereiken van doelen.

Bij aansturen groep gaat het erom de kwaliteiten van de groepsleden te benutten en hen te laten samenwerken om een doel te bereiken.

Relatie met andere competenties

Aansturen groep is een brede competentie die een relatie heeft met elementen van diverse andere competenties. De belangrijk- ste zijn contactgerichtheid, inlevingsvermogen, motiveren en overtuigingskracht.

Ontwikkelbaarheid

Aansturen groep bestaat uit communicatief en contactgericht gedrag en uit het hebben en toepassen van kennis van groepsprocessen.

Communicatieve vaardigheden zijn over het algemeen goed aan te leren. Het communiceren over doelen en resultaten om medewerkers te motiveren en tot samenwerken te stimuleren, is dan ook een goed ontwikkelbare praktische vaardigheid.

Contactgerichtheid en inlevingsvermogen zijn moeilijker te ontwikkelen. Deze competenties hangen namelijk samen met de persoonlijkheid. Bij contactgerichtheid maakt het bijvoorbeeld uit of je extravert of introvert bent. Voor mensen die sterk introvert zijn en in aanleg niet snel contact maken met anderen, is dit deel van aansturen groep lastig te ontwikkelen.

Een sterke drijfveer om sociale contacten te leggen en om je te verdiepen in anderen kan de ontwikkelbaarheid wel aanzienlijk vergroten. Andere persoonlijkheidsaspecten zijn bijvoorbeeld altruïsme (dingen voor anderen willen doen, klaar staan voor anderen) en openstaan voor nieuwe ervaringen. Naarmate deze aspecten meer voorkomen is aansturen groep waarschijnlijk gemakkelijker te ontwikkelen. Afhankelijk van de mate waarin deze competenties beïnvloed worden door de persoonlijkheid, zijn contactgerichtheid en inlevingsvermogen moeilijker of makkelijker te ontwikkelen.

Kennis van groepsprocessen en het kunnen toepassen van deze kennis zijn belangrijke factoren bij aansturen groep. Voor het toepassen van de kennis zijn inlevingsvermogen en allerlei beïnvloedingsvaardigheden (bijv. overtuigingskracht en motive- ren) onontbeerlijk.

Ontwikkeltips

1. Zelfinzicht

- Maak een opname van een overleg dat je voorzit. Bekijk de beelden, eventueel met een collega. Wat ging goed en wat kan een volgende keer beter als het gaat om deze competentie?
- Organiseer feedback over je rol en positie in een groep. Vraag groepsleden om feedback over de wijze waarop je doelen stelt, opdrachten geeft, taken verdeelt, samenwerking bewerkstelligt.
- Vraag aan je leidinggevende, een coach of collega of deze collega je wil observeren op het moment dat je een vergadering of een andere groepsactiviteit leidt en je daarover feedback wil geven. Vraag feedback op de volgende punten: Nodig je iedereen uit om een mening te geven? Zeg je iets

over de resultaten van het werk, vooral ook over de positieve kanten? Geef je ruimte aan mensen om meningsverschillen, aarzelingen, vragen en onzekerheden naar voren te brengen? Speel je voldoende in op groepsprocessen?

2. Ontwikkelen tijdens het werk

Ervaren en oefenen

- Zoek naar situaties waarin je deze competentie in de praktijk kunt oefenen, zoals het voorzitterschap van de ondernemings- raad of van commissies en project– of werkgroepen.
- Analyseer voor jezelf een gewone werkdag. Wat heb je allemaal gedaan om het wij-gevoel binnen je team te versterken? Wat kun je morgen beter doen?
- Breng in kaart waarin ieder lid van het team sterk is en waar de minder sterke kanten liggen. Zet dit af tegen de eisen die aan het team worden gesteld.
- Medewerkers zijn over het algemeen meer betrokken als ze begrijpen wat hun rol is in het geheel. Laat daarom zien hoe iedereen bijdraagt aan de groep of aan de organisatie in zijn geheel. Geef iedereen een overzicht van taken en bevoegd- heden van de individuele groepsleden.
- Trek tijd uit om de gang van zaken in de groep te bespreken.

Leren van anderen

- Elke groep is natuurlijk uniek, maar de interactie met een groep heeft ook vaste herkenbare patronen. Je kunt hierin leren door een (ervaren) leidinggevende te zoeken, zijn gedrag te observeren en te bespreken.
- Zoek iemand die ervaring heeft in het leiden van een groep of organisatieonderdeel, met wie je je vorderingen kunt bespreken. Bespreek met deze collega hoe hij ervoor zorgt dat samenwerking tussen personen en in teams tot stand komt.

Hulpmiddelen

- Maak gebruik van instrumenten op het gebied van groepsprocessen, zoals groepsdynamica en teamrollen.

3. Ontwikkelen buiten het werk

- Neem coördinerende taken of een coördinerende rol op je in een sport- of buurtvereniging of in een vrijwilligersorganisatie. Vraag eventueel ook om feedback over de manier waarop je doelen stelt, taakopdrachten geeft en samenwerking bewerkstelligt.

4. Opleiding en zelfstudie

- Er zijn veel algemene trainingen het gebied van leidinggeven, waarin meestal meerdere competenties aan bod komen. Daarnaast kun je specifieke trainingen volgen, bijvoorbeeld vergadertechnieken, leidinggeven aan een team, teamrollen en teamcoaching.
- Sociale en communicatieve vaardigheden in groepen laten zich goed trainen in rollenspelen en simulaties. Hiervoor zijn veel trainingen op de markt.
- Verrijk door studie je kennis van groepsprocessen. Over bijvoorbeeld groepsdynamica, teamrollen en teambuilding is veel vakliteratuur beschikbaar.

2 Aansturen medewerker

Definitie: stuurt een medewerker aan op gedrag en resultaat.

Bij aansturen medewerker gaat het erom resultaatafspraken te maken. Daarnaast gaat het om het begeleiden van de medewerker op een bij de medewerker passende wijze.

Relatie met andere competenties

Deze competentie heeft een relatie met veel andere competenties. De belangrijkste zijn motiveren, overtuigingskracht, ontwikkelen medewerker. Het gaat immers om het beïnvloeden van medewerkers.

Ontwikkelbaarheid

Aansturen medewerker bestaat op de eerste plaats uit een aantal communicatieve en sturende gedragsaspecten, zoals het geven van feedback, het maken van resultaatafspraken en het onder- steunen van de medewerker. Dit zijn praktische vaardigheden die zich goed laten ontwikkelen.

Veel staat of valt met de manier van communiceren en met het afstemmen van de stijl van aansturen op de medewerker. Dit vraagt flexibiliteit en inlevingsvermogen. Iemand die kan schakelen in de manier van communiceren en de stijl van aansturen en zich goed kan inleven, gaat het ontwikkelen van aansturen medewerker vaak gemakkelijker af.

Wanneer iemand liever geen confrontaties aangaat, wat met moed te maken kan hebben, en met anderen in harmonie wil leven, dan kan dit het aansturen medewerker flink belemmeren. Het is immers niet mogelijk om het altijd iedereen naar de zin te maken en soms moeten er nu eenmaal impopulaire beslissingen worden genomen. De behoefte aan een prettig contact met de omgeving of een gebrek aan moed is niet zo eenvoudig te veranderen.

Ontwikkeltips

1. Zelfinzicht

- ‘Aansturen medewerker’ is een competentie die een relatie heeft met veel andere competenties. Verdiep je in deze competenties, want ze zijn vaak van belang bij het (verder) ontwikkelen van de competentie ‘aansturen medewerker’.
- Routine en vastzitten in dezelfde patronen liggen altijd op de loer. Bespreek daarom regelmatig met anderen de wijze waarop je aanstuurt en vraag feedback.
- Vraag aan een coach of collega of deze collega je wil observeren bij het voeren van gesprekken. Vraag feedback op de volgende punten: Sluit je voldoende aan bij de medewerker? Zijn de afspraken die je maakt voldoende duidelijk? Geef je op een goede manier feedback? Geef je voldoende ruimte aan je medewerkers om hun standpunten, vragen en onzekerheden naar voren te brengen?

2. Ontwikkelen tijdens het werk

Ervaren en oefenen

- Houdt er rekening mee dat iedere medewerker verschillend is en stem je stijl van leidinggeven af op de medewerker en de situatie. Let daarbij onder andere op taakvolwassenheid, verschillen in wat

mensen motiveert en op de balans tussen taakgericht en mensgericht aansturen.
- Breng in kaart wat de sterke en zwakke punten van een medewerker zijn. Toets dit aan de hand van ervaringen en stel zo nodig bij.
- Aandacht en waardering voor medewerkers zijn belangrijke en krachtige middelen. Ga regelmatig bij medewerkers langs en vraag hoe het gaat.
- Neem de tijd om medewerkers regelmatig te spreken, vooral degenen die je niet iedere dag ziet. Dit hoeft geen formeel gesprek te zijn. Als je de tijd neemt om met medewerkers te praten, dan kunnen zij die gelegenheid benutten om ondersteuning te vragen.
- Zorg ervoor dat de medewerker weet wat van deze collega of haar wordt verwacht. Werk met heldere doelstellingen. Maak afspraken 'smart' (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden) en bespreek regelmatig de voortgang.
- Het geven van feedback is cruciaal. Feedback helpt medewerkers niet alleen om fouten te voorkomen, maar versterkt en bevordert ook positief gedrag en de ontwikkeling van goede werkgewoonten. Een aantal aandachtspunten hierbij: geef bij voorkeur feedback direct nadat je iets constateert waarover je wilt praten. Geef geen negatieve feedback waar anderen bij zijn, maar neem iemand apart of geef feedback op een meer geschikt moment. Formuleer feedback zodanig dat de medewerker er iets mee kan. Maak er een gewoonte van om regelmatig feedback te geven, maar nodig medewerkers ook uit om er om te vragen.
- Bekijk voor het geven van feedback ook de ontwikkeltips bij de competentie 'ontwikkelen medewerkers'.
- Vergeet niet dat het maken van fouten een van de meest effectieve en normale methoden is waarmee mensen leren hun vaardigheden te ontwikkelen. Als een medewerker iets fout heeft gedaan, neem dan een positieve en onderzoekende houding aan. Kijk naar wat er mis ging en wat er goed ging. Ga met de medewerker op zoek naar oplossingen. Zie het als een uitdaging om dergelijke situaties te onderzoeken en tot een goed einde te brengen.

Leren van anderen
- Regel een meeloopronde met collega's die sterk zijn in de competentie 'aansturen medewerker'. Maak een logboek met ervaringen en bespreek deze met hen. Neem van hun aanpak over wat bij je past.

Hulpmiddelen
- Maak gebruik van 'situationeel leiderschap', een van de bekendste modellen voor leidinggeven. Informatie hierover vind je op internet.

3. Ontwikkelen buiten het werk

- Routine en ervaring in het omgaan met mensen geeft meer zekerheid bij het aansturen van medewerkers. Ga op zoek naar mogelijkheden buiten de organisatie om leiding te geven aan anderen, bijvoorbeeld in het vrijwilligerswerk, sport- of buurtvereniging.

4. Opleiding en zelfstudie

- Aansturen van individuele medewerkers kan in een training worden geoefend. Je ervaart hoe het is om verschillende stijlen van leidinggeven toe te passen en te ondergaan.
- Sociale en communicatieve vaardigheden laten zich goed trainen in rollenspelen en simulaties. Hiervoor zijn veel trainingen op de markt.

3 Aansturen organisatie

Definitie: geeft vanuit een visie sturing aan de organisatie.

Bij aansturen organisatie gaat het erom dat de organisatie wordt gericht en ingericht op het bereiken van de doelen waarvoor de organisatie is opgezet.

Relatie met andere competenties

Deze competentie heeft een relatie met veel andere competen- ties. De belangrijkste zijn visie, oordeelsvorming, motiveren, overtuigingskracht, flexibiliteit.

Ontwikkelbaarheid

Aansturen organisatie is op zich redelijk goed ontwikkelbaar, maar heeft wel enkele elementen die zich minder eenvoudig laten ontwikkelen.

De competentie vraagt om te beginnen de nodige kennis van de organisatie en van de omgeving buiten de organisatie. Deze kennis kan uiteraard worden verworven.
Daarnaast is er sprake van communicatieve vaardigheden. Ook deze zijn goed te ontwikkelen.

Het wordt lastiger bij het aansprekend uitdragen van de missie en de visie. Hier gaat het ook om persoonlijke uitstraling. Als die niet van nature aanwezig is dan laat die zich meestal moeilijk aanleren. Wel kan het versterken van de competentie overtuigingskracht hierbij helpen.

Dat geldt ook voor het aanzetten van management en medewerkers tot actie. Naast het direct aansturen, gaat het daarbij namelijk ook om het motiveren van anderen, een competentie waarvoor men bij voorkeur ook over inlevingsvermogen dient te beschikken. En dat is een gedragsaspect dat vaak is verbonden met de persoonlijkheid en dus moeilijk ontwikkelbaar is.

Tot slot doet deze competentie een beroep op analyseren en oordeelsvorming. Dit zijn competenties die worden bepaald door de intellectuele capaciteiten van een persoon. De mate waarin iemand deze competenties kan ontwikkelen hangt dus af van het intelligentieniveau.

Aansturen organisatie doet een beroep op nogal diverse kanten van een persoon. In de praktijk zal ongetwijfeld het één met het ander kunnen worden gecompenseerd. Zo kan een leidinggevende met bijvoorbeeld weinig persoonlijke uitstraling de organisatie wellicht toch zeer effectief aansturen.

Ontwikkeltips

1. Zelfinzicht

- Vraag regelmatig feedback over de wijze waarop je de organisatie aanstuurt.

2. Ontwikkelen tijdens het werk

Ervaren en oefenen

- Informatie over de eigen organisatie en de omgeving is de basis voor een effectieve vertaling van

de missie en de visie naar strategie en doelen. Zorg dus dat je goed geïnformeerd bent. Neem met regelmaat de tijd om je te verdiepen in ontwikkelingen in de organisatie en de omgeving.
- Onderzoek of de strategie en doelen van je eigen organisatie- onderdeel in overeenstemming zijn met de missie en visie van de organisatie als geheel.
- Laat je voorzien van bedrijfsgegevens, zodat je de resultaten van de organisatie in beeld krijgt en trends en patronen kunt analyseren.
- Informeer collega's over de doelstellingen van je eigen onderdeel. Probeer input te krijgen over doelstellingen die hun eigen organisatieonderdeel raken.
- Organiseer een bijeenkomst met je medewerkers om de visie en missie te vertalen in een strategie en operationele doelen. Hiermee creëer je draagvlak. Houd daarbij wel je eigen rol als eindverantwoordelijke duidelijk.

Leren van anderen
- Ga op bezoek bij een organisatie die de visie heeft omgezet in doelen en praat met de mensen die hierop invloed hebben gehad.
- Verzamel bedrijfsplannen en andere relevante documenten en maak een 'schaduwplan' waarin je vanuit dezelfde visie en missie enkele alternatieven uitwerkt. Bespreek deze met een collega of je leidinggevende.
- Ga niet opnieuw het wiel uitvinden. Maak bij het doorvoeren van verandering gebruik van de kennis van adviseurs en anderen over organisatievraagstukken en strategische plannen.
- Bevraag collega's die een goed strategisch plan hebben. Onderzoek hoe zij dat hebben gemaakt en welke methodes ze eventueel hebben gebruikt. Er is niets op tegen om 'bewezen' modellen over te nemen of aan te passen voor eigen gebruik.
- Bespreek met je coach op welke wijze je medewerkers kunt betrekken bij het vertalen van de toekomstvisie naar operationele doelen en hoe je medewerkers kunt sturen op het realiseren van deze doelen.

Hulpmiddelen
- Belangrijk hulpmiddel voor het aansturen van de organisatie is het strategisch plan. Onderdelen van een strategisch plan zijn: Wat is de missie en visie van de organisatie? Welke doelen streven wij de komende paar jaar na en hoe moeten deze worden bereikt? Wat zijn de resultaten die de organisatie in de vastgestelde periode moet bereiken? Wat wordt hiervoor verwacht van de medewerkers en het management? Wat zijn de kansen en risico's die zich onderweg kunnen voordoen en hoe ga ik daarmee om? Hoe ga ik sturen op het realiseren van de doelstellingen? Hoe communiceer ik de gewenste koers? Hoe krijg ik steun van alle partijen?
- Belangrijk hulpmiddel bij het maken van een strategisch plan is visualiseren. Schema's en tekeningen helpen je bij het vormen van je gedachten en bij het overbrengen van jouw beelden en ideeën op anderen. Maak bijvoorbeeld een tekening of schema waarin je relevante organisatiestructuren, krachtenvelden, partijen en processen weergeeft. Dat kan helpen om verbanden en patronen te ontdekken. Ofwel, breng de 'wereld' in kaart.
- Zorg dat deze visualisaties voor iedereen zichtbaar zijn, bijvoorbeeld door ze op te hangen.
- Als je de organisatie wilt informeren, kan een communicatie- plan nuttig zijn. Neem in zo'n plan op waarom je wilt communiceren, wie (doelgroepen) je wilt bereiken, wat per doelgroep je boodschap is, hoe en wanneer je de boodschap overbrengt. Breng ook risico's en weerstanden in kaart en bedenk hoe je hiermee om kunt gaan.

3. Ontwikkelen buiten het werk

- Regel een bezoek bij een organisatie buiten je werk die visie heeft omgezet in doelen en praat met

mensen die hierop invloed hebben gehad. Misschien kun je een meelooproude organiseren met gezaghebbende functionarissen uit deze organisatie.

4. Opleiding en zelfstudie

- De competentie 'aansturen groep' ligt op het gebied van de bedrijfskunde en organisatiekunde. Op die terreinen worden veel opleidingen aangeboden. Deze competentie komt ook in sommige zwaardere managementopleidingen aan de orde.
- Werk, door het volgen van trainingen, aan je communicatieve vaardigheden en overtuigingskracht, om zo beter te worden in het uitdragen van de strategische doelen.
- Lees! Over succes en falen van organisaties is veel literatuur beschikbaar. Probeer vooral de geschetste situaties te vertalen naar je eigen organisatie.

4 Accuraat werken

Definitie: werkt nauwkeurig.

Bij accuraat werken gaat het om nauwkeurig en zorgvuldig werken, afwijkingen herkennen en regelmatig de resultaten en de kwaliteit van het werk toetsen.

Relatie met andere competenties

Accuraat werken heeft een relatie met analyseren (scheiden van hoofden bijzaken) en met plannen en organiseren (voldoende tijd vrijmaken) van het eigen werk. Doorzettingsvermogen speelt ook een rol, vooral wanneer accuraat werken langdurig moet worden volgehouden.

Ontwikkelbaarheid

Accuraat werken is op zich goed ontwikkelbaar, vooral door het aanleren van vaste routines, controletechnieken en procedures. Het opbouwen van werkervaring kan het accuraat werken ondersteunen.

Bij accuraat werken speelt ook het persoonlijkheidskenmerk consciëntieusheid een rol. Dit is de innerlijke gedrevenheid om zorgvuldig en precies te werken. Sommige mensen zijn in aanleg meer consciëntieus zijn dan anderen. Dit betekent dat voor mensen die minder consciëntieus zijn, accuraat werken moeilijk te ontwikkelen is. Juist voor die personen zijn routines en ingebouwde controles belangrijk om dat te compenseren.

Als accuraat werken te lijden heeft onder onvoldoende stressbestendigheid, dan is het belangrijk om te bekijken hoe je die competentie kan ontwikkelen.

Ontwikkeltips

1. Zelfinzicht

- 'Accuraat werken' betekent zorg en aandacht voor (de kwaliteit van) je werk. Sommige mensen gaat dat 'natuurlijker' af dan anderen. Dat kan te maken hebben met normen, waarden en overtuigingen, maar ook met persoonlijkheid. Bijvoorbeeld: Hoe lang kun je jezelf concentreren? Ben je op

details gericht of word je snel geboeid door nieuwe prikkels of taken? Vergroten van je bewustzijn hiervan kan helpen bij het veranderen van motivatie en gedrag. Zoek daarom een coach en bespreek in welke mate 'accuraat werken' voor jou te ontwikkelen is en in hoeverre het überhaupt bij je past. Probeer uit of je bepaalde overtuigingen of voorkeuren kunt ombuigen. Als blijkt dat accuraat werken niet past bij jouw affiniteit en persoonlijkheid, dan is dat wellicht belangrijke informatie voor je loopbaanoriëntatie.

- Als de kwaliteit van je werk te lijden heeft onder werkdruk, noteer het dan als zich dit voordoet. Ga achteraf na hoeveel tijd je kwijt was met het herstellen van de fouten. En kijk of het de volgende keer anders kan.
- Ga na wanneer je fouten hebt gemaakt omdat je details over het hoofd hebt gezien. Waar lag dat aan?

2. Ontwikkelen tijdens het werk

Ervaren en oefenen

- Lang niet alle kwaliteitscriteria zijn expliciet geformuleerd. Kwaliteit is gemakkelijker te handhaven als expliciet en helder is wat er onder wordt verstaan. Benoem daarom de kwaliteits- criteria waaraan je gedrag en je werk moeten voldoen en toets dit bij anderen.
- Ga niet uit van je eigen kwaliteitsnormen. Vraag als er onduidelijkheid bestaat over de normen steeds: 'Wanneer is het goed?'
- Kwaliteitsverbetering is een permanente activiteit. Kijk daarom regelmatig met collega's of je leidinggevende naar wat er aan de organisatie van je eigen werk of aan de kwaliteit van het resultaat verbeterd kan worden. Benoem vervolgens de acties die nodig zijn om dat op te lossen en voer ze uit. Zorg ook voor evaluatie.
- Werkprocessen lenen zich vaak voor het vastleggen van de kwaliteit in protocollen. Onderzoek of dat ook voor je eigen werk geldt. Zo ja, maak een kwaliteitsprotocol en pas dit toe.
- Zorg ervoor dat je je werk goed archiveert. Gebruik een (digitaal) systeem dat bij je past en gebruik het consequent. Zorg allereerst voor een opgeruimde werkplek. Vraag advies van iemand die goed is in deze dingen.
- Plan werkzaamheden die veel accuratesse vragen zoveel mogelijk op tijdstippen waarop je niet gestoord wordt door telefoontjes of door collega's die contact zoeken.
- Tijdgebrek kan een negatieve invloed hebben op de kwaliteit van je werk. Plan daarom de tijd die je denkt nodig te hebben vooraf in.
- Stel jezelf een concreet doel en verbeter de kwaliteit van je werk op één punt. Pak dit zorgvuldig aan, maak een plan en monitor je vooruitgang. Zorg voor zichtbare resultaten en vraag je omgeving om feedback.
- Wees kritisch op de resultaten van je werk. Let onder meer op juistheid en volledigheid.
- Leg het werk waaraan je bezig bent voor zover mogelijk even opzij en controleer het enige tijd later op fouten. Laat dit eventueel ook nog doen door een collega of je leidinggevende.
- Geef je op voor een project dat is gericht op kwaliteitsverbetering.

Leren van anderen

- Vraag een collega die werk van goede kwaliteit aflevert hoe deze collega die hoge kwaliteit voor elkaar krijgt. Probeer van diens manier van werken over te nemen wat bij je past.
- Vraag of een collega jouw werk wil toetsen. Bekijk of er een patroon zit in het soort fouten dat je maakt. Formuleer acties hoe je deze fouten in het vervolg kunt voorkomen.

Hulpmiddelen

- Met eenvoudige checklists voor het toetsen van kwaliteits- normen kun je al een belangrijke bijdrage leveren aan kwaliteitsverbetering.
- Je kunt gebruik maken van protocollen om de vereiste kwaliteit van je werk en werkprocessen vast te leggen. Hier kan je eventueel ISO-normen in opnemen.

3. Ontwikkelen buiten het werk

- Accuraat werken kun je ook buiten het werk trainen door activiteiten te verrichten die een grote precisie en aandacht voor details vereisen, zoals de administratie van een vereniging verzorgen.

4. Opleiding en zelfstudie

- In een training op het gebied van effectief werken kun je leren hoe je je werk kunt organiseren en hoe je grip houdt op informatiestromen, zaken terug kunt vinden en snel en efficiënt je werk kunt controleren.
- Er is veel literatuur over kwaliteit binnen organisaties en de toepassing van kwaliteitssystemen, zoals ISO en het INK- model. Kijk bij het lezen vooral naar bruikbaarheid in je eigen werk of werkomgeving.

5 Analyseren

Definitie: herkent de kern en de verbanden in situaties, vraag- stukken en gegevens.

Bij analyseren gaat het erom vraagstukken met een zekere complexiteit te doorgronden en vanuit verschillende invalshoeken te bekijken.

Relatie met andere competenties

Analyseren is de basis voor veel andere competenties. Alleen de belangrijkste worden hier genoemd. Analyseren is verbonden met oordeelsvorming en besluiten nemen. Het is de stap die aan deze competenties voorafgaat: je analyseert eerst de situatie of de informatie, voordat je oordeelt en besluit. Verder is analyseren belangrijk voor creativiteit; het herkennen van de kern en verbanden in informatie is een van de voorwaarden voor creativiteit.

Competenties die bij analyseren kunnen helpen, zijn luisteren en accuraat werken.

Ontwikkelbaarheid

Analyseren is sterk verbonden met de intellectuele capaciteiten. De mate waarin analyseren als competentie kan worden ontwikkeld hangt dus samen met de intellectuele vermogens. Ofwel, de intelligentie bepaalt de bovengrens van de ontwikkeling.

Uitgangspunt en voorwaarde voor mogelijke ontwikkeling van de competentie analyseren naar een hoger taakniveau, is het denkniveau. Bij mensen van wie het taakniveau goed aansluit bij hun denkniveau, kan analyseren beperkt worden ontwikkeld door bepaalde hulpmiddelen (gestandaardiseerde of meer gestructureerde aanpak) of door het opbouwen van routine. Bij mensen van wie het denkniveau hoger is dan het huidige taakniveau, kan analyseren worden ontwikkeld door het oefenen met moeilijkere vraagstukken en het opdoen van werkervaring op het hogere taakniveau.
Als analyseren niet voldoende uit de verf komt, dan kunnen omgevingsfactoren en persoonsgebonden factoren een rol spelen. Omgevingsfactoren die het adequaat analyseren kunnen belemmeren zijn onder andere,

weinig tijd of een rumoerige werkplek. Een persoonsgebonden factor die een rol kan spelen is impulsiviteit, dat wil zeggen niet de tijd nemen om te analyseren en direct een oordeel vellen. Impulsiviteit kan met begeleiding en training wel enigszins worden getemperd, maar is door de vaak nauwe relatie met de persoonlijkheid lastig te veranderen.

Analyseren speelt zich grotendeels af in iemands hoofd. Dat maakt dat analyseren in een aantal situaties moeilijk waarneem- baar is. Een intelligentietest is een betrouwbare methode om een beeld te krijgen van het analytisch vermogen van een persoon.
Om zicht te krijgen op ontwikkelmogelijkheden moet naast het algemene intelligentieniveau ook gekeken worden naar verschil- lende onderdelen van intelligentie. De intelligentie bestaat namelijk uit diverse onderdelen, zoals taalkundig inzicht, woordenschat, en logisch redeneren met figuren, cijfers of taal.

Ontwikkeltips

1. Zelfinzicht

- Neem een of meer voorbeelden van een (ingewikkeld) onderwerp of probleem waar je recent aan hebt gewerkt. Wat was de opdracht? Hoe heb je het aangepakt? Wat ging volgens jou goed? Wat had beter gekund? Heb je iets over het hoofd gezien dat je achteraf had kunnen weten?

2. Ontwikkelen tijdens het werk

Ervaren en oefenen

- 'Analyseren' laat zich enigszins ontwikkelen door routine op te bouwen. Zoek of creëer daarom situaties waarin zich regelmatig dezelfde soorten vragen of taken voordoen die een beroep doen op je analytisch vermogen.
- Analyseren vraagt tijd. Als de omstandigheden zorgen voor tijdsdruk, neem of vraag dan de tijd die je denkt nodig te hebben.
- Ben je bang dat impulsiviteit de overhand kan krijgen als je een analyse moet maken, ruim dan in je planning en aanpak meer tijd in voor het verzamelen van informatie en het analyseren ervan. Maak even pas op de plaats voordat je actie onderneemt.
- Vraag iemand om als waarnemer mee te gaan naar een gesprek waarin het doel is informatie te verzamelen. Leg in het vraaggesprek het accent op het gericht en gestructureerd verzamelen van informatie. Geef na het gesprek een weergave van de feiten aan de waarnemer en vraag feedback, ook op de aanpak.
- Vraag of iemand je een probleem wil voorleggen en analyseer dit vervolgens door het stellen van vragen. Evalueer samen of je voldoende en de juiste informatie hebt gekregen.
- Neem een vraagstuk of probleem waarbij meerdere feiten, belangen en omstandigheden een rol spelen. Maak een indeling in hoofden bijzaken en bespreek dit met anderen.
- Neem teksten of artikelen uit dagen weekbladen of vakbladen, haal daar de kern uit en bespreek die met anderen.
- Neem deel aan een project- of werkgroep waarin analyseren een belangrijke rol speelt.

Leren van anderen

- Werk nauw samen met collega's die beschikken over een goed analytisch vermogen. Kijk wat je van hen kunt leren.
- Vraag een ervaren collega die goed is in analyseren naar diens aanpak. Of vraag of je aanwezig mag

zijn bij een gesprek dat is bedoeld om informatie te verzamelen. Hoe gaat deze collega te werk en wat kun je daarvan overnemen?
- Ga met je leidinggevende na in welk geval jouw analyse uiteindelijk niet goed was. Bespreek wat je verkeerd hebt ingeschat en hoe dit te voorkomen zou zijn geweest.

Hulpmiddelen
- Maak een basisschema waarmee je elk vraagstuk of voorstel benadert. Maak daarin bijvoorbeeld onderscheid in: aanleiding, probleem, informatie, verbanden, oorzaken, conclusies.
- Analysemodellen kunnen goede diensten bewijzen. Bijvoorbeeld het SWOT-model (sterkte, zwakte, kansen en bedreigingen) of een eenvoudig schema met voor- en nadelen.
- Je kunt een onderwerp of vraagstuk visueel weergeven in een schema of mindmap. Neem relevante gegevens, factoren, partijen, meningen en belangen op, in de vorm van teksten en tekeningen. Geef met lijnen en pijlen de verbanden aan.

3. Ontwikkelen buiten het werk

- Observeer analyses van anderen buiten het werk om je eigen analytisch vermogen aan te scherpen. Bijvoorbeeld van mensen in actualiteitenprogramma's, het bestuur van een vereniging waarvan je lid bent. Welke verbanden leggen ze? Welke dingen zien ze over het hoofd?
- Analyseer een probleem of vraagstuk uit je privésituatie. Zet de feiten en andere relevante informatie op een rij. Onderscheid oorzaak en gevolg en zoek naar de échte oorzaak.

4. Opleiding en zelfstudie

- Volg een relevante training gericht op het toepassen van mogelijke hulpmiddelen bij analyseren, zoals mindmap, SWOT-analyse, snellezen, statistieken en controletechnieken.

6 Anticiperen

Definitie: voorziet ontwikkelingen die gevolgen hebben voor het werk en handelt daarnaar.

Bij anticiperen gaat het om vooruitkijken, bijtijds signaleren van kansen en problemen en tijdig in actie komen.

Relatie met andere competenties

Anticiperen heeft een relatie met analyseren, oordeelsvorming en besluiten nemen. Deze competenties gaan vooraf aan anticiperen. Namelijk, eerst nagaan en begrijpen wat er gebeurt (analyse- ren), dan overwegen om wel of niet tot actie over te gaan (oordeelsvorming) en tenslotte een keuze te maken (besluiten nemen).

Daarnaast spelen moed en initiatief een rol, omdat het bij anticiperen ook gaat om in actie te komen. Op dit punt overlap- pen anticiperen en initiatief elkaar. Anticiperen zou zelfs als een verbijzondering van initiatief kunnen worden gezien.

Ontwikkelbaarheid

Om anticiperen te kunnen ontwikkelen kan eerst worden vastgesteld wat de oorzaak is van onvoldoende anticiperen. Het kan te maken hebben met de competenties analyseren en oordeelsvorming, met (vak)kennis, de werkomgeving of met persoonlijke factoren.

Zijn de competenties analyseren en oordeelsvorming minder goed ontwikkeld, dan heeft dit onlosmakelijk consequenties voor de ontwikkeling van anticiperen. De mate waarin deze competenties kunnen worden ontwikkeld, hangt samen met de intellectuele vermogens. De intelligentie bepaalt het plafond van de ontwikkeling.

Ook het tekort schieten van vakkennis of van kennis van ontwikkelingen binnen en buiten de organisaties kan leiden tot onvoldoende anticiperen. Deze kennis is te verwerven.

De oorzaak van onvoldoende anticiperen kan ook liggen in de werkomgeving, bijvoorbeeld een leidinggevende of een cultuur die anticiperen ontmoedigt. Door verandering van deze situatie en door begeleiding, kan de ontwikkeling van anticiperen worden gestimuleerd.

Persoonlijke drijfveren zoals interesse en motivatie kunnen een belangrijke rol spelen bij anticiperen. Sluiten het werk en de werkomgeving voldoende aan bij iemands drijfveren, dan zal anticiperend gedrag beter uit de verf kunnen komen.
Soms kan onvoldoende anticiperen te maken hebben met verlegenheid, onzekerheid of met gebrek aan initiatief als gevolg van een laag energieniveau. Het gaat hier om persoonskenmerken die niet makkelijk te veranderen zijn.

Ontwikkeltips

1. Zelfinzicht

- Ga voor jezelf na in welke situaties je tijdig handelde bij het zien van kansen of problemen en in welke situaties je dat juist onvoldoende deed. Kijk ook naar de wijze waarop je vooruit hebt gedacht. Ga na wat kenmerkend voor deze situaties was. Zoek naar mogelijke ontwikkelpunten.

2. Ontwikkelen tijdens het werk

Ervaren en oefenen

- Ken je organisatie en weet welke ontwikkelingen er spelen. Zorg dat je beschikt over relevante informatie. Volg de informatie op intranet, neem deel aan symposia, discussieer met je collega's binnen en buiten de eigen afdeling over de toekomst.
- Oriënteer je ook bij klanten op de ontwikkelingen in het werkveld. Denk na over de consequenties voor je eigen onderdeel en praat hierover met je leidinggevende of een collega.
- Organiseer regelmatig een bijeenkomst waarin een actueel thema centraal staat. Wissel met collega's de belangrijkste informatie en ontwikkelingen binnen het thema uit.
- Houdt collega's op de hoogte van nieuwe ontwikkelingen en van je eigen plannen en vraag hen om een reactie.
- Formuleer een voorstel op basis van gesignaleerde ontwikkelingen waarvan je vooraf weet dat het goed ontvangen zal worden.
- Organiseer een brainstorm met een aantal collega's om op zoek te gaan naar uitdagingen voor de organisatie.
- Schrijf een notitie over nieuwe aandachtsgebieden, mogelijk- heden tot verbetering en mogelijkheden voor activiteiten die ontstaan door ontwikkelingen in de omgeving. Bespreek die notitie met je collega's. Kies enkele punten uit om verder uit te werken.
- Schat bij je contacten met collega's of met anderen in wat er speelt en wat je bijdrage kan zijn. Ga op

zoek naar de behoef- ten van de ander en haak erop in door je bijdrage aan te bieden.
- Denk op basis van de agendapunten van een vergadering alvast na over voorstellen en ideeën die mogelijk van toepassing zijn. En breng die in.

Leren van anderen
- Werk met collega's een aantal scenario's uit voor het oplossen van te verwachten problemen. Inventariseer kritieke punten.
- Kijk wat je kunt leren van de manier waarop anderen dit aanpakken.
- Zoek een collega die veel contacten heeft buiten de organisatie. Bespreek welke ontwikkelingen /zij verwacht en wat de mogelijke consequenties zijn. Wat kun je leren van zijn inzichten en aanpak?
- Vraag anderen je erop te attenderen als dreigt dat je bepaalde kansen laat liggen of risico's over het hoofd ziet.

Hulpmiddelen
- Maak een planning waarin je situaties (problemen en uitdagingen) opneemt die zich kunnen voordoen. Formuleer vervolgens bij elke situatie de acties die je kunt ondernemen. Doet één van de situaties zich voor, dan kun je direct de passende actie ondernemen.

3. Ontwikkelen buiten het werk

- Er zijn veel mogelijkheden om je ook buiten de organisatie op de hoogte te stellen van ontwikkelingen die mogelijk relevant zijn voor je werkveld: actualiteitenprogramma's, kranten en tijdschriften, publicaties van sociale en maatschappelijke organisaties, gemeenten, provincie en zelfs je buurtvereniging. Gebruik vooral ook je eigen netwerk om te horen wat er speelt.
- Oefenen in anticiperen kan heel goed buiten je werk. Kennis opdoen en kansen benutten kan prima in hobby's.

4. Opleiding en zelfstudie

- In algemene zin geldt, dat je door het volgen van opleiding en training, bijvoorbeeld op het eigen vakgebied, antennes ontwikkelt die je in staat stellen situaties tijdig te onderkennen en erop in te spelen.
- Door het bijhouden van vakliteratuur en het deelnemen aan studie- en conferentiedagen over relevante thema's, blijf je op de hoogte van wat er speelt en kun je beter anticiperen op bepaalde situaties.

7 Besluiten nemen

Definitie: maakt keuzes.

Bij besluiten nemen gaat het primair om het nemen van een beslissing of het innemen van een standpunt, zo mogelijk op basis van een afgewogen oordeel, maar indien informatie ontbreekt, desnoods ook zonder.

Relatie met andere competenties

Besluiten nemen wordt vaak in één adem genoemd met analyseren en oordeelsvorming. Dit zijn echter duidelijk andere fasen van een besluitvormingsproces en ook wezenlijk verschil- lende competenties. Dit houdt in dat iemand die gemakkelijk besluiten neemt, maar helaas regelmatig de verkeerde, toch een goede be-

oordeling voor het nemen van besluiten kan krijgen. In dat geval schiet niet het nemen van besluiten tekort, maar wellicht de competentie oordeelsvorming.

Er is een relatie met initiatief. Bij het nemen van besluiten moet namelijk vaak actie worden ondernomen. Daarnaast speelt de competentie moed een rol. Een gebrek aan moed kan het nemen van besluiten belemmeren.

Ontwikkelbaarheid

Besluiten nemen wordt beïnvloed door de omstandigheden waarin iemand beslissen moet. Het nemen van een besluit wordt bijvoorbeeld gemakkelijker als de verantwoordelijkheden duidelijk zijn, als er veel informatie beschikbaar is en als de persoon over de kennis beschikt die nodig is voor het vraagstuk.

Als een persoon niet zo gemakkelijk besluiten neemt vanwege gebrek aan moed, dan hangt het er bij het bepalen van de ontwikkelmogelijkheden vanaf wat er precies bij die persoon speelt.
Moed kan namelijk geworteld zijn in de persoonlijkheid en die laat zich niet gemakkelijk veranderen. Maar moed kan ook worden beïnvloed door factoren in de werkomgeving die wél te veranderen zijn, zoals positie en bevoegdheden.

Er kunnen ook nog andere persoonlijkheidsfactoren een rol spelen bij besluiten nemen. Mensen die in aanleg impulsief zijn, kunnen de neiging hebben om te snel besluiten te nemen. Zij moeten leren om meer de tijd te nemen voor het maken van een goede afweging.
Mensen met een grote behoefte aan zekerheid, die geen fouten willen maken, hebben juist de neiging om lang te wikken en te wegen, alvorens een besluit te nemen. Tot op zeker niveau kan het in deze situaties lukken om besluiten nemen te verbeteren. Echter, omdat het hier om aspecten gaat die in de persoonlijkheid verankerd liggen, zijn de ontwikkelingsmogelijkheden beperkt. Ook al is er met behulp van bijvoorbeeld training winst geboekt, als er sprake is van druk bestaat de kans dat men terugvalt in oude patronen.

Ontwikkeltips

1. Zelfinzicht

- Jezelf bewust zijn van je belemmeringen en patronen bij het nemen van besluiten kan je helpen in je leerproces. Bedenk bijvoorbeeld of het is voorgekomen dat je een besluit zó lang hebt uitgesteld dat anderen het hebben overgenomen. Analyseer de oorzaak en bedenk hoe je dat de volgende keer kunt voorkomen. Of denk aan beslissingen die je op rationele of op gevoelsmatige gronden genomen hebt. Door welke argumenten liet je jezelf leiden?
- Houd voor jezelf bij welke beslissingen je hebt genomen en over welke je nog twijfelt. Is er een overeenkomst aan te geven tussen de beslissingen die zijn genomen en die waarover je nog twijfelt? Wat kun je hieruit leren voor nieuwe situaties waarin je een besluit moet nemen?

2. Ontwikkelen tijdens het werk

Ervaren en oefenen

- Analyseer het belang en de urgentie van de beslissingen die je moet nemen. Door prioriteiten toe te kennen aan beslissingen die je moet nemen, krijg je meer ruimte en tijd om stil te staan bij de beslissingen die dat werkelijk verdienen.
- Kies bij het nemen van besluiten voor een vaste aanpak. Bijvoorbeeld door jezelf steeds de volgende

vragen te stellen: Welke informatie is absoluut noodzakelijk? Welke extra informatie moet nog verzameld worden? Hoeveel tijd heb ik daar nog voor?
- Bij besluiten nemen spelen onbekende en onzekere factoren een rol. Je kunt eventuele risico's die nu eenmaal verbonden zijn aan het nemen van een besluit reduceren door ze systematisch in kaart te brengen en tegen elkaar af te wegen en vervolgens een besluit nemen.
- Ben je bang dat impulsiviteit de overhand krijgt als je een besluit moet nemen, neem dan bewust meer tijd voor het verzamelen van informatie en het analyseren ervan.
- Realiseer je dat het uitstellen van een besluit ook consequenties heeft. Breng in geval van twijfel in beeld wat de consequenties kunnen zijn als je nu een besluit neemt en als je het besluit uitstelt.
- Een goede oefening in het nemen van besluiten is met iemand af te spreken dat je voortaan geen enkel probleem aan deze collega voorlegt zonder concrete aanbeveling over het te nemen besluit. Vraag steeds om feedback.
- Als je de neiging hebt beslissingen uit te stellen, doorbreek dat dan door een deadline te stellen en dat aan anderen te laten weten.
- Een goede manier om inzicht te krijgen in besluitvormings- processen bij jezelf en bij anderen is het leiden van een vergadering waarin besluiten genomen dienen te worden. Je kunt hiermee beginnen in je eigen team, eventueel met coaching door je eigen leidinggevende.

Leren van anderen
- Vraag collega's die goed zijn in deze competentie hoe zij besluiten nemen en knopen doorhakken. Of vraag of je een tijdje met hen kunt samenwerken. Of bespreek een door hen te nemen besluit. Kijk wat van hun aanpak bij jou past en pas dat toe in de praktijk.
- Presenteer de wijze waarop je een besluit genomen hebt aan mensen in je omgeving die je vertrouwt en vraag feedback over je vaardigheid om besluiten te nemen.
- Presenteer aan je leidinggevende, een coach of collega een besluit dat je hebt genomen. Vraag concrete feedback over de manier waarop je dat besluit verdedigt en over de inhoud.

Hulpmiddelen
- Je kunt gebruik maken van een 'beslisboom'. Hiermee kun je alternatieve mogelijkheden en keuzes weergeven. Informatie hierover vind je op het internet.

3. Ontwikkelen buiten het werk

- Geef je op voor een bestuursfunctie van een vereniging en oefen op deze manier het nemen van besluiten.
- Als je moeite hebt met het nemen van besluiten bedenk dan dat je buiten het werk doorlopend besluiten neemt en keuzes maakt. Denk bijvoorbeeld aan het bepalen van de vakantiebestemming of aan bepaalde aankopen. Vraag je af wat de reden is dat je in die gevallen wél tot een besluit of een keuze kon komen.

4. Opleiding en zelfstudie

- Als je besluitvaardigheid te lijden heeft onder een gebrek aan overzicht van de situatie, gebrek aan inzicht in het structureren van besluitvormingsprocessen of aan tijdgebrek, dan kunnen trainingen op het gebied van timemanagement, project- management of persoonlijke effectiviteit uitkomst bieden.

8 Bestuurssensitiviteit

Definitie: houdt rekening met de gevolgen van ontwikkelingen, beslissingen en acties voor de bewindspersonen, het beleid en de ambtelijke top.

Bij bestuurssensitiviteit gaat het erom te weten wat het beleid is, wat de politieke en ambtelijke top wil, zicht te houden op de processen binnen een departement en hiermee rekening te houden in het eigen handelen.

Relatie met andere competenties

Bestuurssensitiviteit, omgevingsbewustzijn en organisatie- sensitiviteit zijn verwante competenties. Bij omgevingsbewustzijn ligt de focus op wat zich buiten de organisatie voordoet. Bij bestuurssensitiviteit en organisatiesensitiviteit gaat het om wat bínnen de organisatie speelt. Bestuurssensitiviteit is een specifieke vorm van organisatiesensitiviteit. Deze competentie beperkt zich namelijk tot de politieke en ambtelijke top, terwijl organisatiesensitiviteit de hele organisatie bestrijkt.

Omgevingsbewustzijn, analyseren, oordeelsvorming en inlevings- vermogen spelen een rol bij het opbouwen van kennis en inzicht in de processen en verhoudingen en bij het afwegen van de betekenis hiervan voor beslissingen en acties. Er is indirect relatie met initiatief omdat het kan zijn dat voor het verwerven van inzicht acties ondernomen moeten worden.

Ontwikkelbaarheid

Bestuurssensitiviteit als competentie begint met het beschikken over kennis. Deze kennis is te verwerven via praktische ervaring en het raadplegen van de beschikbare informatiebronnen.

Het moeilijkste onderdeel van de competentie is het ontwikkelen van inzicht. Daarbij gaat het om het inschatten van de betekenis en de belangen van de betrokken personen of instanties in de politiek-bestuurlijke omgeving. Bij het maken van een juiste inschatting gaat het om analyseren, oordeelsvorming en inlevingsvermogen. Analyseren en oordeelsvorming zijn beide competenties die samenhangen met de intellectuele vermogens van de persoon. Hiermee kent de ontwikkeling van de competentie bestuurssensitiviteit een bovengrens, namelijk tot het niveau dat men het intellectueel kan verwerken en begrijpen.

Inlevingsvermogen speelt een rol, omdat in een politiek-bestuurlijke omgeving eventueel rekening moet worden gehouden met gevoelens, behoeften en weerstanden van personen en instanties. Hiervoor is een sociaal-emotionele antenne nodig. Als bestuurssensitiviteit wordt belemmerd door een gebrek aan inlevingsvermogen, dan is de ontwikkeling minder gunstig, omdat inlevingsvermogen sterk wordt bepaald door de persoonlijkheid.

Ontwikkeltips

1. Ontwikkelen tijdens het werk

Ervaren en oefenen

- Breng de politieke, bestuurlijke en maatschappelijke thema's en ontwikkelingen op jouw werkterrein in kaart. Maak vervolgens een stakeholdersanalyse: Welke in- en externe personen en instanties (politiek, bestuurlijk en maatschappelijk) zijn hierbij betrokken? Wat zijn hun formele standpunten? Wat zijn hun belangen? Zijn er tegenstellingen? Bespreek dit met je leidinggevende of een meer ervaren

collega.
- Zorg ervoor dat je de juiste contacten hebt, waardoor je steeds op de hoogte blijft van de plannen en de beleidskeuzen van het management of de politiek.
- Houd contact met sleutelfiguren uit andere delen van de organisatie en buiten de organisatie, of met mensen uit belangengroepen, om op de hoogte te blijven van relevante ontwikkelingen.
- Ga bij het werken aan politiek-bestuurlijk gevoelige dossiers systematisch na op welke onderdelen bezwaren zouden kunnen ontstaan. Bij welke groepen of personen? Wat zou je kunnen doen om het draagvlak te vergroten? Zorg ook dat je andere partijen tijdig informeert.
- Op een beslissing of actie van jou volgt meestal een reactie. Breng de reacties van tevoren in kaart. Stel scenario's op die zich zouden kunnen voordoen naar aanleiding van een beslissing of actie. Welke bewegingen gaan er ontstaan bij welke partijen? Wat kunnen de effecten hiervan zijn op de uitvoering van de beslissing? Wat zijn de eventuele gevolgen voor toekomstige beslissingen of acties? Wat gebeurt er als je een andere beslissing neemt? Toets jouw scenario's eventueel bij een ervaren persoon en vraag om feedback.
- Stel in het werkoverleg thema's aan de orde met een bestuurlijke of politieke betekenis. Verzorg zelf de inleiding en leid de discussie.
- Neem deel aan bijeenkomsten waarin wordt gediscussieerd over bestuurlijke, politieke of beleidsmatige ontwikkelingen.
- Geef je op voor een project met een belangrijke bestuurlijke of politieke component.

Leren van anderen
- Zoek een collega die het politieke klimaat goed aanvoelt. Vraag of je mag meekijken hoe /zij bepaalt welke gebeurtenis- sen en ontwikkelingen gevolgen hebben voor de politieke en ambtelijke top.
- Analyseer de bestuurlijke en politieke vraagstukken waarmee jouw leidinggevende wordt geconfronteerd. Bespreek deze analyse met deze collega en vraag feedback.
- Kijk samen met betrokkenen terug op gebeurtenissen uit het verleden die van invloed waren op het beleid. Wat leer je hiervan?
- Zoek contact met iemand die de weg goed weet binnen de overheid, politiek of je eigen organisatie en die jou kan adviseren of coachen bij het ontwikkelen van jouw bestuurssensitiviteit.

Hulpmiddelen
- Maak bij een stakeholdersanalyse gebruik van beschikbare formats en andere hulpmiddelen (o.a. te vinden op internet).

2. Ontwikkelen buiten het werk

- Meld je aan voor een commissie of werkgroep van je gemeen- te, als daar mogelijkheden voor zijn. Begin of sluit je aan bij een burgerinitiatief in je gemeente, provincie of op landelijk niveau. Of word lid van een brede maatschappelijke belangen- organisatie. Op deze manieren krijg je inzicht in politieke en bestuurlijke processen, verhoudingen en belangen.

3. Opleiding en zelfstudie

- Volg een opleiding op het gebied van bestuurskunde of beleid en kijk wat je hier uit kunt halen voor jouw werk. Denk in dit verband ook aan trainingen in politiek-bestuurlijke gevoeligheid.
- Houd jezelf op de hoogte van politieke gebeurtenissen, zowel binnen Nederland als internationaal. Via de dagbladen en opiniebladen is het nodige te vinden.
- Lees relevante literatuur over de Nederlandse staatsinrichting en over het functioneren van de politiek.

9 Conceptuele flexibiliteit

Definitie conceptuele flexibiliteit: Het opbouwen van (denkkaders of) modellen en het formuleren van meervoudige visies, hypothesen of ideeën op basis van complexe informatie om daarmee richting aan een organisatie te geven in een snel veranderende maatschappelijke, bestuurlijke en politieke context.

Conceptuele flexibiliteit houdt in op basis van dezelfde gegevens verschillende scenario's kunnen bedenken en ook voor complexe situaties verschillende oplossingsrichtingen kunnen voorzien.
Het gaat om ook buiten het eigen denkkader kunnen treden en tot nieuwe scenario's komen wanneer gegevens en/of omstandigheden wijzigen.

En: het telkens adequaat op politieke, maatschappelijke en bestuurlijke veranderingen reageren, door het analyseren van alle beschikbare informatie, deze om te zetten in scenario's en daarop besluiten durven te nemen, ondanks aanwezige onzekerheden.

Relatie met andere competenties

Conceptuele flexibiliteit hangt nauw samen met de competentie Flexibiliteit omdat men in een dynamische, zich steeds veranderende (publieke) omgeving organisatiedoelen moet aanpassen aan deze veranderende omstandigheden en daarop moet acteren. Flexibiliteit is daarbij een noodzaak.

Daarnaast is er verwantschap met Creativiteit, Analyse en met Besluiten nemen. De steeds veranderende omgeving vraagt dat vraagstukken steeds vanuit andere invalshoeken bekeken moeten worden, waarbij de kern en de verbanden in situaties, vraagstuk- ken en gegevens steeds opnieuw herkend worden en knopen worden doorgehakt, ook bij twijfel of als er informatie ontbreekt. Er is ook een relatie met de competentie Omgevingsbewustzijn. Het is immers noodzakelijk relevante ontwikkelingen buiten de eigen organisatie en ontwikkelingen en omstandigheden die invloed hebben op het eigen werkterrein te signaleren en te wegen op relevantie.

Er is tenslotte een relatie met de competenties Visie en Eigenaarschap. Het vertalen van ontwikkelingen in een toekomst- beeld voor het eigen werkterrein, vakgebied of organisatie en het plaatsen van actuele vraagstukken en ontwikkelingen in een langetermijnperspectief is onontbeerlijk.

Publiek (top)management richt zich op het realiseren van maatschappelijke resultaten in verbinding met de maatschappij, de ambtelijke organisatie en het politieke bestuur. De omgeving van de Rijksoverheid kenmerkt zich door complexiteit, onderlinge verwevenheid en voortdurende verandering. De spanning tussen de rollen: politiek adviseur, maatschappelijk partner en leiding- gevende van een organisatie zijn ook het sterkst voelbaar aan de top van een organisatie. De relatie met conceptuele flexibiliteit is hier essentieel omdat de publiek leider o.a. op basis van ideeën, hypothesen, modellen, meervoudige visies en scenario's de koers en positie van de organisatie moet bepalen en/of bijstellen/ veranderen.

Ontwikkelbaarheid

Conceptuele flexibiliteit vereist met name intellectuele kwaliteiten die moeilijk ontwikkelbaar zijn. De ontwikkelbaarheid van conceptuele flexibiliteit hangt nauw samen met de continue bereidheid om actuele situaties in te schatten, gegevens daaruit te wegen en te analyseren en om te zetten in scenario's, visies, strategieën en meerjarenplannen.

De gerelateerde competenties: Analyseren, Flexibiliteit, Creativiteit zijn sterk verbonden met intellectuele

capaciteiten. Ofwel, de intelligentie bepaalt de bovengrens van de ontwikkeling.
Flexibiliteit: Het schakelen in het denken en het snel kunnen inschatten van de veranderde situatie doet een beroep op intellectuele capaciteiten. Hierbij bepaalt dus het intelligentieni- veau de ontwikkelbaarheid van deze competentie.

Creativiteit is in beperkte mate te ontwikkelen, omdat de intellectuele vermogens van een persoon eraan ten grondslag liggen. De juiste omstandigheden en ook training en begeleiding kunnen helpen bij het ontwikkelen van potentieel aanwezige creativiteit.

Conceptuele flexibiliteit is ook gerelateerd aan Besluiten nemen. Als een persoon niet zo gemakkelijk besluiten neemt vanwege gebrek aan moed, dan hangt het er bij het bepalen van de ontwikkelmogelijkheden vanaf wat er precies bij die persoon speelt. Moed kan namelijk geworteld zijn in de persoonlijkheid en die laat zich niet gemakkelijk veranderen. Maar moed kan ook worden beïnvloed door factoren in de werkomgeving die wel te veranderen zijn, zoals positie en bevoegdheden. Er kunnen ook nog andere persoonlijkheidsfactoren een rol spelen bij besluiten nemen. Mensen die in aanleg impulsief zijn, kunnen de neiging hebben om te snel besluiten te nemen. Zij moeten leren om meer de tijd te nemen voor het maken van een goede afweging. Mensen met een grote behoefte aan zekerheid, die geen fouten willen maken, hebben juist de neiging om lang te wikken en te wegen, alvorens een besluit te nemen. Tot op zeker niveau kan het in deze situaties lukken om besluiten nemen te verbeteren. Echter, omdat het hier om aspecten gaat die in de persoonlijkheid verankerd liggen, zijn de ontwikkelingsmogelijkheden beperkt. Ook al is er met behulp van bijvoorbeeld training winst geboekt, als er sprake is van druk bestaat de kans dat men terugvalt in oude patronen.

De ontwikkelbaarheid van Omgevingsbewustzijn en Visie zijn sterk afhankelijk van de interesse en motivatie van de persoon (Bij Visie gaat dit gepaard met het tonen van initiatief).

Ontwikkeltips

1. Zelfinzicht

- Kijk kritisch naar je eigen functioneren en zoek ontwikkelpunten. Bespreek deze met je leidinggevende. Stel jezelf de volgende vragen: Wat heb je gedaan? Wat was je van plan?
- Hoe heb je het aangepakt? Wat was het resultaat? Wat heb je geleerd? Wat ga je de volgende keer anders doen? Maar ook: Wat maakt jou waardevol voor de organisatie of je team?
- Maak er een gewoonte van om geregeld feedback te vragen. Feedback ontvangen is een kunst. Schiet niet meteen in de verdediging, maar luister en vraag door om de feedback zo concreet mogelijk te krijgen.
- Kom je bij jezelf steeds dezelfde zwakke punten tegen? Ga dan na wat eventueel meer met je aanleg te maken heeft (en waar je dus het best omheen kunt organiseren) en wat met training en begeleiding op een hoger plan is te brengen.
- Stimuleer verwondering en besteed aandacht aan reflectie op waarden en zingeving.
- Wees je in een leidinggevende positie bewust dat je (publiek) leider bent en in verbinding staat met een snel veranderende samenleving. Je bent daardoor zichtbaar en acteert als (boegbeeld en) voorbeeld.
- BABD, Management Development advies op jouw departement en Intercoach bieden ondersteuning aan medewerkers in een leidinggevende functie.
- BABD richt zich met name op topmanagers. Bekijk de visie op publiek leiderschap en ander instrumentarium voor (top) managers op de BABD-site.
- Intervisie (bij leidinggeven): initieer knooppunten van leiderschap, leren, dialoog en ontwikkeling.

Creëer een platform voor (top)ambtelijk leiderschap, leer elkaars vraagstukken te herkennen, en samen nieuwe wegen te verkennen. En zo al varende en telkens opnieuw het leider- schapskompas met elkaar te herijken.

2. Ontwikkelen tijdens het werk

Ervaren en oefenen

- Vraag jezelf periodiek af of jij je huidige werk nog leuk en uitdagend genoeg vindt. Als dat niet zo blijkt te zijn, bekijk dan wat je daaraan kunt doen en onderneem acties. Plan die acties in, zodat het er ook werkelijk van komt.
- Zorg voor voldoende afwisseling door ervaringen op te zoeken die nieuw en leerzaam voor je kunnen zijn.
- Vraag je leidinggevende om een rol, taak, opdracht of project buiten de scope van je gewone werk. Bespreek welke kennis en vaardigheden je nodig zult hebben om die opdracht met succes te vol- brengen. Regel dat je die jezelf, vooraf of tijdens het uitvoeren van de nieuwe klus, eigen kunt maken
- Bereid de personeelsgesprekken die jouw leidinggevende met jou voert goed voor. Stel van tevoren bijvoorbeeld vast wat jij uit het gesprek wilt halen, wat voor jou belangrijke punten zijn en welke afspraken je over je werkzaamheden en je ontwikkeling wilt maken.
- Stel vast welke punten je wilt verbeteren. Hanteer de 80-20 methode: besteed 80% aandacht aan je sterke punten en 20% aan je zwakke punten. Maak een plan met concrete ontwikkel- activiteiten en de ondersteuning die vanuit de organisatie nodig is. Neem in dat plan ook op hoe jij je sterke kanten meer gaat inzetten en verder gaat ontwikkelen. Bespreek het plan met je leidinggevende.

Leren van anderen

- Praat met een collega die actief aan de eigen ontwikkeling werkt. Wat drijft deze collega hierbij? Wat wil hij of zij bereiken? Wat doet hij of zij precies om zich te ontwikkelen? Kijk wat bij jou past en neem dat over.

Hulpmiddelen

- Maak gebruik van instrumenten op het gebied van groeps- processen zoals groepsdynamica en teamrollen.
- Kijk ook naar andere instrumenten op de website van BABD en Intercoach.

3. Ontwikkelen buiten het werk

- Realiseer je dat je zelf verantwoordelijk bent voor je ontwikkeling. Werk daarom ook in je privéleven actief aan je persoonlijke ontwikkeling. Bijvoorbeeld door nieuwe activiteiten te ondernemen, cur- sussen te volgen, feedback te vragen, te reflecteren op situaties en acties.
- Ga na van welke situaties je buiten je werk hebt geleerd. Wat kan je hiervan gebruiken in je werk?

4. Opleiding en zelfstudie

- Neem deel aan (inter)nationale studiedagen, seminars, vakbeurzen en opleidingen op je vakgebied.
- Raadpleeg Management Development advies op jouw departement en bekijk het ontwikkelaanbod van BABD.

10 Contactgerichtheid

Definitie: legt gemakkelijk contacten

Bij contactgerichtheid gaat het erom dat iemand toegankelijk is en vlot contacten legt.

Relatie met andere competenties

Contactgerichtheid speelt een rol bij competenties waarbij sprake is van sociale interactie. Hier kan worden gedacht aan competenties als netwerken, klantgerichtheid en overtuigingskracht en aan competenties die met leidinggeven te maken hebben.
Omgekeerd zijn er ook enkele competenties die ten grondslag kunnen liggen aan contactgerichtheid. Voor het leggen van contacten is een flinke dosis initiatief nodig. Er is een relatie met moed, als er sprake is van angst of verlegenheid bij het leggen sociale contacten.

Ontwikkelbaarheid

Contactgerichtheid is in veel gevallen nauw verbonden met de persoonlijkheid. Dat maakt deze competentie voor sommige mensen moeilijk te ontwikkelen, in het bijzonder voor introverte personen. Voor hen is het leggen van contacten namelijk gedrag dat ze van nature niet snel vertonen.

Het leren van sociale vaardigheden kan helpen om de contact- gerichtheid te vergroten voor mensen die sociaal onhandig zijn; maar de persoon moet dan wel gemotiveerd zijn om sociale contacten te leggen.

Wanneer mensen in een nieuwe werkomgeving komen, dan is het bij veel mensen zo dat ze eerst even tijd nodig hebben om de kat uit de boom te kijken en daarna steeds gemakkelijker contact maken. Als er sprake is van onzekerheid of verlegenheid bij het leggen van contact, dan kan moed een rol spelen. Door moed te ontwikkelen is er perspectief op het verder ontwikkelen van contactgerichtheid. Als verlegenheid of onzekerheid iemand belemmert om contact te leggen, dan is een adviesgesprek met een deskundige handig. Als er sprake is van sociale onzekerheid, dan kan met oefening, begeleiding, training en/of therapie veel worden bereikt. Het overwinnen van de eigen (sociale) onzekerheid is dan het eerste ontwikkeldoel.

Ontwikkeltips

1. Zelfinzicht

- Als je bij het leggen van contacten enige terughoudendheid bij jezelf ervaart, dan is het belangrijk om te weten waardoor dat wordt veroorzaakt. Maak een lijst van personen met wie je contact zou willen leggen en ga na wat je ervan weerhoudt om hen te benaderen.
- Vraag aan iemand om jou te observeren en daarna feedback te geven over jouw manieren van contact leggen. Probeer erachter te komen wat goed gaat en wat beter of anders kan. Schrijf de plus- en minpunten op en probeer, al dan niet met hulp van een ander, concrete manieren te vinden om de pluspunten verder uit te bouwen en de minpunten te veranderen.
- Zoek een coach om je te helpen bij het uitzoeken waarom je minder goed bent in contacten leggen. Deze coach kan je helpen bij het nemen van eventuele drempels en het vaststel- len en ondernemen van ontwikkelacties.

2. Ontwikkelen tijdens het werk

Ervaren en oefenen

- Zoek en creëer situaties waarin je het leggen van contact kunt oefenen. Bijvoorbeeld: stuur geen e-mail maar maak een afspraak met de persoon die je wilt spreken. Ga naar sociale bijeenkomsten van de organisatie. Sluit je aan bij de personeelsvereniging. Meld je aan voor een commissie of project.
- Zorg dat je een rol als gastheer of aanspreekpunt krijgt bij bijeenkomsten, symposia en dergelijke. Vraag aan ervaren collega's of je leidinggevende om je achteraf feedback te geven over je contactgerichtheid.
- Volg in hoofdlijnen de ontwikkelingen op andere vakgebieden, bij andere onderdelen en bij andere organisaties. Daardoor kun je sneller plaatsen wat andere mensen bezighoudt wanneer je ze voor het eerst ontmoet en is het gemakkelijker om een 'praatje met inhoud' te maken.
- Bereid je voor op bijeenkomsten door vooraf te bedenken welke mensen er zullen zijn, wat hun motivatie zou kunnen zijn om te komen, wat hun achtergrond is en op welk terrein je wellicht raakvlakken met hen hebt. Bedenk een aantal vragen en zinnen die te gebruiken zijn om te kunnen meepraten.
- Ga aan het begin van een gesprek niet meteen de inhoud in maar praat eerst over koetjes en kalfjes. Vraag bijvoorbeeld hoe het met de ander gaat, praat over het weer of over wat er speelt in de organisatie.
- Bij het leggen van contact is het belangrijk om interesse in de ander te tonen. Een goede manier om dat te laten zien is een vraag te stellen over wat de ander zojuist heeft verteld. Begrip tonen voor iemand die het ergens moeilijk mee heeft, helpt enorm bij het leggen van contact.
- Wees niet te kritisch op jezelf en het niveau van de opmerkingen die je in een gezelschap maakt.
- Het non-verbale gedrag speelt een grote rol bij het leggen van contacten. Let op de mate waarin je oogcontact maakt, een open houding aanneemt (dus niet de armen over elkaar) en of je vriendelijk kijkt. Wanneer je op contact gericht, non-verbaal gedrag laat zien, dan wordt de kans ook groter dat er contact ontstaat.

Leren van anderen

- Sommige sociale vaardigheden kun je leren door ze af te kijken van anderen. Benader een collega die gemakkelijk contacten legt. Organiseer dat je met deze collega meegaat naar bepaalde gebeurtenissen waar nieuwe contacten gelegd worden. Observeer en bespreek daarna zijn aanpak. Kijk of er dingen zijn die jij ook zou kunnen toepassen.
- Ga zoveel mogelijk naar gelegenheden waar mensen uit diverse organisatie bij elkaar komen (symposia, recepties, en dergelijke). Let op welk gedrag mensen vertonen die in jouw ogen over veel contactgerichtheid beschikken. Probeer dit vervolgens toe te passen in je eigen gedrag.

Hulpmiddelen

- Leg een lijst aan met openingszinnen die je kunnen helpen bij het leggen van contact. Bespreek en oefen deze zinnen met een collega of vriend.

3. Ontwikkelen buiten het werk

- Zoek ook buiten het werk naar situaties waarin je het leggen van contacten en het aangaan van gesprekken kunt oefenen. Denk daarbij aan de wijk of buurtvereniging, sportvereniging.
- Andere mogelijkheden zijn informatie en discussieavonden van wijk of gemeente of recepties en feesten.
- Zorg dat je een rol krijgt bij het organiseren van een activiteit in je buurt. Oefen je contactgerichtheid door contacten op te bouwen met mensen die je niet kent.

4. Opleiding en zelfstudie

- Volg een training in sociale vaardigheden, waarin je in simulaties en rollenspelen kunt oefenen met het leggen van contacten. Er bestaan ook trainingen in ‘social talk’.
- Als jouw contactgerichtheid wordt beïnvloed door verlegenheid, dan kun je in een assertiviteitstraining leren en oefenen om dit te hanteren.

11 Creativiteit

Definitie: komt met nieuwe oplossingen, ideeën en invalshoeken.

Bij creativiteit gaat het erom buiten de gebaande paden te treden en vanuit nieuwe invalshoeken naar zaken te kijken, om zo tot iets nieuws te komen.

Relatie met andere competenties

Creativiteit heeft een intellectueel aspect en een houdingsaspect. Het gaat namelijk niet alleen om het kúnnen bedenken van nieuwe of originele ideeën, maar ook om de motivatie, de gedrevenheid om ze te bedenken. Daarom is creativiteit verbonden met de competenties analyseren en initiatief.

Ook is er een relatie met onafhankelijkheid; door zelfstandig na te denken, los van gevestigde meningen en denkpatronen, kunnen originele ideeën zich aandienen. Voor het zich begeven buiten de gevestigde denkpatronen is soms een hoeveelheid moed nodig.

Ontwikkelbaarheid

Creativiteit is in beperkte mate te ontwikkelen, omdat de intellectuele vermogens van een persoon er aan ten grondslag liggen. De juiste omstandigheden en ook training en begeleiding kunnen helpen bij het ontwikkelen van potentieel aanwezige creativiteit.

Als iemand wel creatieve ideeën heeft, maar ze niet uit, kan dat liggen aan een gebrek aan initiatief. Initiatief is lastig te ontwikkelen, tenzij het om iemand gaat die in aanleg wel initiatiefrijk is, maar dit door omgevingsfactoren niet laat zien of heeft verloren.

Ook kan een gebrek aan moed de reden zijn dat iemand weinig creativiteit toont. In dat geval is het voor het bepalen van de ontwikkelmogelijkheden belangrijk om te weten wat er precies bij die persoon speelt. Oprechte interesse in het onderwerp en een dosis doorzettingsvermogen helpen om zich niet uit het veld te laten slaan door afwijzende reacties uit de omgeving.
Verder spelen bij creativiteit een paar persoonlijkheidskenmerken een rol die zich niet gemakkelijk laten veranderen. Dit zijn intellectuele nieuwsgierigheid en het openstaan voor nieuwe dingen en verandering. Als deze kenmerken beperkt aanwezig zijn, dan is creativiteit moeilijk te beïnvloeden.

Als een geringe mate van onafhankelijkheid de oorzaak is van een beperkte creativiteit, dan laat deze zich moeilijk ontwikkelen. De reden is dat onafhankelijkheid vaak een nauwe relatie heeft met de persoonlijkheid.

Ontwikkeltips

1. Zelfinzicht

- Neem de beschrijvingen van zichtbaar gedrag bij deze competentie uit je functieprofiel van het functiegebouw Rijk erbij; het profiel vind je op de website van het functiegebouw Rijk. Ga na wat je sterke en minder sterke kanten zijn. Je kunt hiervoor onder andere het instrument 360 gradenfeedback gebruiken. Je vindt dit op de website van de Mobiliteitsbank.
- Vraag je regelmatig af hoe lang het geleden is dat je met een creatieve bijdrage bent gekomen.
- Ga na onder welke omstandigheden je de beste ideeën bedenkt.
- Bespreek met je coach, mentor of leidinggevende jouw inbreng in overlegsituaties, waarin nieuwe ideeën of oplossingen moeten worden bedacht. Wat is de kracht of zwakte van jouw inbreng. Wat zou je eventueel anders kunnen doen? Waar ben je juist sterk in en zou je verder kunnen uitbouwen?

2. Ontwikkelen tijdens het werk

Ervaren en oefenen

- Beschouw jezelf als creatief. Een enorm obstakel voor creativiteit is het idee dat je het niet zou zijn.
- Creativiteit is moeilijk af te dwingen. Maak tijd voor ongestructureerd denken, geef ideeën de tijd om te rijpen en censureer je eigen gedachten niet.
- Bedenk altijd eerst meerdere verschillende oplossingen voordat je er een kiest.
- Neem een probleem uit je eigen werk en laat hier je fantasie op los. Tot welke mogelijke oplossingen leidt dit?
- Organiseer regelmatig een brainstormsessie voor het oplossen van een probleem of om nieuwe ideeën te bedenken. Nodig ook mensen uit van een andere afdeling of met een heel andere achtergrond. Spui met elkaar ideeën: associeer, gebruik je fantasie, bedenk gekke ideeën (de meeste gekke ideeën zijn vaak de aanzet tot iets nieuws), val niet automatisch terug op bestaande patronen, stel vanzelfsprekendheden ter discussie, bouw voort op elkaars ideeën zonder te oordelen. Leg in deze fase niet de nadruk op kwaliteit maar op kwantiteit. Cluster gespuide ideeën en ga dan pas na wat haalbaar is.
- Zet je ideeën om in daden. Bekijk wat wel en niet werkt. Je zult op die manier niet alleen tevreden en positiever zijn over wat je hebt bedacht, maar je zult ook in de toekomst creatiever zijn.
- Erken dat creativiteit en het nemen van risico's samengaan. Zoek eventueel steun van een collega.
- Ga na welke onderdelen in je werk je steeds op dezelfde manier aanpakt. Experimenteer met alternatieven en kom los van vanzelfsprekendheden.
- Verander van omgeving. Een andere omgeving kan voldoende zijn om vernieuwende ideeën te vinden.
- Zorg voor uitdagingen en neem zelf de vrijheid om te bedenken hoe je een taak zult uitvoeren. Benut zo je eigen creatieve energie.

Leren van anderen

- Werk samen met een collega bij wie de competentie creativiteit goed ontwikkeld is.
- Bespreek je ideeën eerst met een naaste collega. Als die positief reageert, kun je ze inbrengen in het werkoverleg of in je projectteam.

Hulpmiddelen

- Benader een vraagstuk op een andere manier. Schrijf het niet op papier, maar maak er een tekening

van. Het maken van een tekening stimuleert beelden, concepten en intuïtie.
- Pak de advertentiepagina's van de krant en bedenk nieuwe toepassingen voor aangeboden producten. Oefen daarna met het bedenken van nieuwe ideeën voor je werk. Betrek daar anderen bij en bouw voort op elkaars ideeën.
- Organiseer brainstormsessies, maak gebruik van verschillende brainstormtechnieken (o.a. te vinden op internet).

3. Ontwikkelen buiten het werk

- Leg vraagstukken of problemen uit je werksituatie voor aan mensen buiten je werk. Laat hen mogelijke oplossingen noemen.
- Buiten je werk zijn er veel mogelijkheden om je creativiteit te oefenen. Pak bepaalde taken in je privéleven anders aan. Bedenk bijvoorbeeld iets nieuws voor het avondeten. Of organiseer een uitje voor een maximumbedrag van 10 euro.
- Ga na of je handigheden op je werk ook kunt toepassen op je thuissituatie.
- Ga na onder welke omstandigheden je de beste ideeën genereert. In de trein of in de file, tijdens het afwassen? Als de deadline nadert of dan juist niet? Of in alle rust, tijdens een wandeling. Of door helemaal niets te doen? Wanneer ben je in dit opzicht op je best?

4. Opleiding en zelfstudie

- Volg een training in creatief denken en maak je de modellen, protocollen en methodieken eigen.
- Ook andere trainingen of begeleiding kunnen helpen. Bijvoorbeeld het aanleren van bepaalde methodes, zoals lateraal of associatief denken. Hier wordt het creatief denkvermogen op zich niet groter door, maar het aanwezige potentieel wordt er wel door gestimuleerd.
- Ga voor concrete mogelijkheden voor de genoemde en voor andere relevante trainingen naar de pagina over opleidingen op het Rijksportaal.
- Lees literatuur over creativiteit. Bijvoorbeeld over creativiteit in het werk of over bepaalde methodes en hulpmiddelen (brainstorm, associatieve technieken, mindmap). Experimenteer met de tips, methodes en middelen die daar in staan.

12 Delegeren

Definitie: deelt taken en bevoegdheden toe aan anderen.

Bij delegeren gaat het om de vraag wat aan wie over te dragen, om het daadwerkelijk overdragen van taken en bevoegdheden en er vervolgens voor te zorgen dat die goed kunnen worden uitgevoerd.

Relatie met andere competenties

Delegeren hangt samen met oordeelsvorming (voor afwegen tussen zelf doen en delegeren), met moed (voor loslaten en vertrouwen), met plannen en organiseren en voortgangscontrole (voor het regelen en volgen van een goede uitvoering van de taken).
Het toedelen van werk aan anderen bestaat onder andere uit het zelfstandig nemen van acties, waardoor er een relatie is met initiatief. De competentie motiveren kan helpen om taken bij anderen geaccepteerd te krijgen. De competenties inlevingsvermogen en oordeelsvorming kunnen helpen om te delegeren taken aan te laten sluiten bij de capaciteiten en behoeften van anderen.

Ontwikkelbaarheid

Het ontwikkelen van de competentie delegeren is enigszins complex omdat de competentie bestaat uit drie nogal verschil- lende aspecten: de afweging maken tussen taken zelf doen en overdragen aan anderen, het toedelen van taken aan anderen en tenslotte, het loslaten van taken en bevoegdheden. Om iets te kunnen zeggen over de ontwikkelbaarheid van deze competentie, moet eerst worden vastgesteld om welk aspect van delegeren het gaat.

Het gemakkelijkst te ontwikkelen aspect van delegeren is het praktisch toedelen van werk. Hier speelt het loslaten en vertrouwen hebben in anderen wel een rol, maar dat kan met enkele praktische maatregelen op het terrein van plannen en organiseren prima worden opgevangen. Bijvoorbeeld door een planning te maken met goede meetpunten en een bij de situatie passende voortgangscontrole. Het geven van heldere instructies kan ook geleerd worden en zal bijdragen aan het gevoel de situatie onder controle te hebben.

De twee andere elementen van delegeren zijn minder gemakkelijk te ontwikkelen. Bij het afwegen tussen zelf doen en delegeren speelt oordeelsvorming een rol. Dit is een competentie waarvan de ontwikkelbaarheid wordt begrensd door de intellectuele capaciteiten van de persoon. Om anderen zelfstandig het werk te laten uitvoeren, zal men taken en bevoegdheden moeten loslaten.
Hierbij kan moed een rol spelen, een competentie die in de persoonlijkheid geworteld kan zijn en dan moeilijk ontwikkelbaar is.

Voor sommige mensen speelt niet zozeer moed een rol, maar is het vooral de gewoonte om het werk zelf uit te voeren en de onervarenheid met delegeren die hen parten speelt. Door (positieve) ervaring op te doen, leert men te vertrouwen op anderen en taken los te laten. Als het mensen via oefenen en ervaren niet lukt om te delegeren, dan is er kans dat dit te maken heeft met moed als aspect van de persoonlijkheid.

Als competenties zoals inlevingsvermogen, motiveren of initiatief beperkt zijn ontwikkeld en voor iemand een belemmerende factor vormen bij het delegeren, dan moet worden bekeken of ontwikkeling van deze competenties mogelijk is.

Ontwikkeltips

1. Zelfinzicht

- Neem de beschrijvingen van zichtbaar gedrag bij deze competentie uit je functieprofiel van het functiegebouw Rijk erbij; het profiel vind je op de website van het functiegebouw Rijk. Ga na wat je sterke en minder sterke kanten zijn. Je kunt hiervoor onder andere het instrument 360 gradenfeedback gebruiken. Je vindt dit op de website van de Mobiliteitsbank.
- Vraag aan mensen aan wie je delegeert om feedback over de mate waarin en de manier waarop je dit doet.
- Onderzoek waarom je bepaalde taken niet delegeert, maar bij jezelf houdt. Vind je het zelf te leuk? Kan je het zelf beter? Ben je bang voor fouten? Speelt verlies van controle of macht mee? Bespreek dit eventueel met een collega.
- Denk na over wat je leidinggevende meer had kunnen delegeren en trek dit door naar je eigen manier van werken. Tot welke conclusie kom je?

2. Ontwikkelen tijdens het werk

Ervaren en oefenen

- Ga na of je meer werkzaamheden of beslissingen aan anderen kunt overlaten. Betrek hierbij de voordelen die dat biedt. Onder andere, tijdwinst voor jou, anderen krijgen een kans om zich te ontwikkelen, je toont vertrouwen, het stimuleert de betrokkenheid van anderen.
- Delegeren betekent het accepteren van fouten. Schat daarom van tevoren de risico's in. Onder andere de geschiktheid van de mensen die voor de taak in aanmerking komen en wat de gevolgen zijn als iemand de taak onvoldoende uitvoert.
- Als je reserves hebt over de vaardigheden van een ander, bekijk dan eens nauwkeurig wat iemand wel en niet kan en bespreek dit. Vergelijk het met wat anderen presteren en wees alert op vooroordelen.
- Wees duidelijk over het feit dát je delegeert en over jouw rol als eindverantwoordelijke.
- Delegeren gaat gemakkelijker naarmate je beter inzicht hebt in het proces, goede meetmomenten aanbrengt en de gewenste resultaten helder omschrijft. Dat kan door vooraf concrete afspraken te maken over wat er gedaan moet worden en waarom, wanneer het klaar moet zijn en welke bevoegdheden de ander heeft. En door regelmatig te overleggen, zodat je vragen kunt beantwoorden, informatie krijgt en ziet hoe het loopt.
- Delegeren kun je leren door dit 'gecontroleerd' te doen. Bouw daarom de controle in die je nodig vindt, maar ga ook bewust aan de gang om die controle te terug te brengen. Stel bijvoorbeeld de noodzaak van controle periodiek aan de orde.
- Grijp niet te snel in als zich rondom gedelegeerde taken problemen voordoen. Laat eerst de ander zelf met een oplossing komen.

Leren van anderen

- Bespreek met een ervaren collega of je leidinggevende je ervaringen met delegeren. Vraag tips en stel jezelf doelen ter verbetering, die je vervolgens regelmatig evalueert.
- Zoek een collega op die goed kan delegeren en bespreek met deze collega zijn aanpak en welke afspraken /zij maakt met mensen aan wie /zij delegeert. Kijk wat je daarvan kunt gebruiken en pas dat toe in de praktijk.

Hulpmiddelen

- Inzicht en overzicht kunnen je helpen bij het delegeren van bevoegdheden. Maak daarom een schema met aan de linkerkant de taken die je eventueel wilt delegeren. Maak rechts daarvan de volgende kolommen: iemand mag (1) beslissen zonder jouw toestemming; (2) beslissen, na jou geïnformeerd te hebben; (3) aanbevelingen doen, de ander en jij nemen samen de beslissing; (4) aanbevelingen doen, maar jij neemt de beslissing; (5) niets doen zonder jouw aanwijzingen.
- Neem vervolgens het schema door om te bepalen of je niet onnodig bevoegdheden bij jezelf houdt.

3. Ontwikkelen buiten het werk

- Ga na hoe je in privésituaties delegeert. Wat doe je liever zelf en wat laat je over aan anderen? Oefen om meer aan anderen over te laten. Gebruik je inzichten en ervaring in je werk.
- Bespreek met een vriend of kennis die leiding geeft je eigen ervaringen met delegeren. Vraag tips.

4. Opleiding en zelfstudie

- In een aantal opleidingen en trainingen, bijvoorbeeld op het gebied van timemanagement, management en leidinggeven, komt delegeren aan bod.
- Ga voor concrete mogelijkheden voor de genoemde en voor andere relevante opleidingen en trainingen naar de pagina over opleidingen op het Rijksportaal.

13 Doorzettingsvermogen

Definitie: blijft zich, ook bij weerstand of hindernissen, inspannen om een beoogd doel te bereiken.

Bij doorzettingsvermogen gaat het erom niet op te geven ondanks allerlei problemen of weerstand, tenzij het doel redelijkerwijs niet meer te bereiken is.

Relatie met andere competenties Doorzettingsvermogen is verbonden met de competentie inzet. Bij inzet gaat het om hard en gedreven werken. Bij doorzettings- vermogen gaat het erom hard en gedreven te blíjven werken; bijvoorbeeld als de motivatie onder druk komt te staan door weerstand, teleurstelling en dergelijke.

Bij doorzettingsvermogen kunnen verschillende andere competenties een rol spelen. Er is een relatie met energie als fysieke factoren of tijdsduur meespelen. Als er sprake is van weerstand en hindernissen, speelt stressbestendigheid een rol. Ook is er een relatie met onafhankelijkheid, omdat een sterke mate van onafhankelijkheid helpt bij het vasthouden aan het doel.
Onafhankelijke mensen laten zich minder snel ontmoedigen door weerstand van anderen dan meer afhankelijk ingestelde mensen. Daarnaast heeft doorzettingsvermogen een relatie met flexibiliteit wanneer bij weerstanden voor een andere aanpak moet worden gekozen om het doel te bereiken.

Ontwikkelbaarheid

Doorzettingsvermogen heeft te maken met motivatie en met persoonlijke factoren.

De motivatie is het gemakkelijkst te beïnvloeden. Als iemand wordt gemotiveerd door de inhoud van het werk (intrinsiek gemotiveerd is), is doorzettingsvermogen goed te ontwikkelen. Door iemand taken aan te bieden die aansluiten bij de intrinsieke motivatie, kan het doorzettingsvermogen dus positief worden beinvloed. De ontwikkelbaarheid neemt af als de motivatie volledig van factoren buiten de persoon afhangt (extrinsieke motivatie). Motivatie is namelijk wel te beïnvloeden via ‘straffen’ of belonen, maar het effect daarvan is beperkt en over het algemeen niet van lange duur.

De ontwikkelbaarheid van doorzettingsvermogen neemt af naarmate persoonlijke factoren een grotere rol gaan spelen. Kunnen doorzetten, is namelijk sterk afhankelijk van factoren zoals ambitie, stressbestendigheid, onafhankelijkheid en inzet. Deze zijn vaak verankerd in de persoonlijkheid, maar ook vaak in persoonlijke overtuigingen. Deze aspecten zijn moeilijk verander- baar. Daarnaast speelt iemands persoonlijk energieniveau een rol. Als fysieke factoren een belemmering zijn om door te zetten, dan is doorzettingsvermogen beperkt ontwikkelbaar.

Ontwikkeltips

1. Zelfinzicht

- Neem de beschrijvingen van zichtbaar gedrag bij deze competentie uit je functieprofiel van het functiegebouw Rijk erbij; het profiel vind je op de website van het functiegebouw Rijk. Ga na wat je sterke en minder sterke kanten zijn. Je kunt hiervoor onder andere het instrument 360 gradenfeedback gebruiken. Je vindt dit op de website van de Mobiliteitsbank.
- Bespreek met je leidinggevende, een ervaren collega of een coach een recente situatie waarin je

ondanks weerstanden of tegenslagen een doel moest zien te halen. Hoe was je opstelling? Wat was er sterk aan, wat minder sterk? Wat kunt je hieraan veranderen? Formuleer naar aanleiding hiervan enkele verbeterpunten. Kijk regelmatig naar je vorderingen en bespreek deze met je coach of leidinggevende.
- Onderzoek waar het aan ligt als je snel opgeeft. Mogelijke oorzaken hiervoor kunnen zijn: te weinig energie, geen geduld (meer), de druk wordt te groot, je bent bang dat het mislukt of dat je faalt, andere dingen zijn belangrijker, je bent onvoldoende gemotiveerd, je vindt het niet interessant meer, je krijgt onvoldoende medewerking. Wat heb je nodig om een doorstart te maken?
- Als er sprake is van een terugkerend patroon, bespreek dit dan met een coach en kijk of je jouw overtuigingen of gedrag kunt veranderen.
- Doorzettingsvermogen is te beïnvloeden door motivatoren. De kunst is om de stimulans te vinden die voor jou het beste werkt. Dat kan materieel zijn, maar ook immaterieel, positief (beloning) of negatief (sanctie).

2. Ontwikkelen tijdens het werk

Ervaren en oefenen
- Bereid je goed voor op weerstanden of complicaties wanneer je plannen probeert te verwezenlijken. Probeer je te verplaatsen in anderen en ga na wat je zou kunnen doen om bijvoorbeeld weerstanden terug te brengen of weg te nemen.
- Dwing jezelf om, wanneer je wilt opgeven, nog iets langer vol te houden. Zoek, al dan niet met de hulp van een ander, naar mogelijkheden om het doel toch te bereiken.
- Onderzoek de momenten dat je dreigt op te geven en gebruik de resultaten hiervan om juist door te zetten.
- Het voorkomen van verlies van prestige kan een motivator zijn om door te zetten en niet op te geven. Organiseer daarom een stok achter de deur en leg je vast door bijvoorbeeld een collega of leidinggevende te laten weten wat zij wanneer kunnen verwachten.
- Wil je echt je doorzettingsvermogen beproeven, zoek dan zo'n project waarin iedereen al zo'n beetje de moed heeft verloren en geef je op als projectleider of deelnemer.

Leren van anderen
- Vraag een collega om tips die je helpen om niet te snel op te geven of om langer aan je eigen standpunt vast te houden.
- Bespreek met je leidinggevende hoe je in bepaalde situaties het beste kunt blijven vasthouden aan een standpunt.

Hulpmiddelen
- Stel mijlpalen vast en maak je resultaten en de voortgang zichtbaar. Hiermee knip je de taak in stukken. Door telkens subdoelen of mijlpalen te realiseren kun je jezelf motiveren om je op het uiteindelijke einddoel te blijven richten, met de vereiste inzet.
- Beloof jezelf een beloning als je een bepaalde taak hebt volbracht. Ofwel: vier je successen!

3. Ontwikkelen buiten het werk

- Onderzoek bij jezelf wat je voelt als je te maken krijgt met tegenslag in spelsituaties of bij duur- of teamsporten. Wat maakt dat je in dergelijke gevallen niet opgeeft?
- In de meeste duursporten draait het om de combinatie van uithoudingsvermogen (fysiek) en doorzettingsvermogen (psychisch). Door een sport te zoeken die bij je fysieke vermogens past en die jou individueel of in een team uitdaagt, kun je jezelf op dit punt beter leren kennen en wellicht je gren-

zen verleggen. Als je dit lukt in de sport, is de kans aanzienlijk dat je dat ook op andere terreinen lukt.
- Ook met uitsluitend fysieke uitdagingen, bijvoorbeeld in outdoor- of survivaltraining, kun je leren je grenzen te verleggen.

4. Opleiding en zelfstudie

- Een training in persoonlijke effectiviteit kan inzicht geven in wat je belemmert.
- Ga voor concrete mogelijkheden voor de genoemde en voor andere trainingen naar de pagina over opleidingen op het Rijksportaal.

14 Moed

Definitie: neemt risico's indien nodig of gewenst.

Bij moed gaat het om het hanteren van lastige en onbekende situaties en om het lef te hebben om zo nodig af te wijken van bestaande kaders en patronen.

Relatie met andere competenties

Moed kan een belangrijke rol spelen bij veel andere competenties. De belangrijkste zijn besluiten nemen, delegeren, flexibiliteit, initiatief, onafhankelijkheid en zelfontwikkeling.
De competenties stressbestendigheid en onafhankelijkheid kunnen helpen bij het tonen van moed. Mensen die van nature niet zo gevoelig zijn voor risico's en spanningen en mensen die zich bij het vormen van hun mening niet snel op hun sociale omgeving richten, zijn eerder geneigd om moed te vertonen.

Ontwikkelbaarheid

Het ontwikkelen van moed is complex, omdat zowel de persoonlijkheid als de situatie een rol speelt.

Moed kan in de persoonlijkheid geworteld zijn. In dat geval is het een relatief stabiele factor die vaak moeilijk is te ontwikkelen. Ook kan een gebrek aan moed optreden door een aantal negatieve ervaringen, dus zonder dat er in aanleg sprake is van een oorzaak in de persoonlijkheid. Daarnaast is moed altijd verbonden met een bepaalde situatie. Iets durven heeft namelijk te maken met het overwinnen van persoonlijke belemmeringen. En die zijn per situatie en per persoon verschillend. Iemand kan bijvoorbeeld bang zijn om in een vliegtuig te stappen en vervolgens dezelfde ochtend nog een lezing houden voor een volle zaal. Bij iemand anders kan dat precies andersom zijn. Het is dus vrijwel onmogelijk om vast te stellen of iemand wel of geen moed heeft, zonder rekening te houden met het gegeven dat deze competentie per situatie sterk kan verschillen.
Mede daarom is het ontwikkelen van moed als algemene competentie lastig. Vertoont iemand onvoldoende moed, dan is het van belang te achterhalen wat hiervan de oorzaak is (bijvoorbeeld bang om risico te nemen, onvoldoende informatie, negatieve ervaringen).

Als mensen openstaan voor nieuwe ervaringen en bereid zijn hun persoonlijke belemmeringen te overwinnen door ze niet uit de weg te gaan, dan zijn er zeker ontwikkelmogelijkheden. Door herhaling en ervaring kan iets een volgende keer gemakkelijker worden. Of dit bij iemand werkt, hangt echter helemaal af van de specifieke persoon en ook weer van de situatie.
Ook zijn er trainingen waarmee moed kan worden vergroot, bijvoorbeeld een assertiviteitstraining. Het ontwikkelen van moed vereist in ieder geval oefening, evaluatie en ook beloning. Bij overmatig gebrek aan moed kan verdergaande begeleiding tot goede resultaten leiden.

Ontwikkeltips

1. Zelfinzicht

- Neem de beschrijvingen van zichtbaar gedrag bij deze competentie uit je functieprofiel van het functiegebouw Rijk erbij; het profiel vind je op de website van het functiegebouw Rijk. Ga na wat je sterke en minder sterke kanten zijn. Je kunt hiervoor onder andere het instrument 360 gradenfeedback gebruiken. Je vindt dit op de website van de Mobiliteitsbank.
- Ga na wat in werkelijkheid de consequenties zouden zijn wanneer een actie van jou waar moed voor nodig is zou mislukken.
- Vaak blijken deze consequenties een stuk minder verstrekkend te zijn wanneer je er rationeel over nadenkt.
- Er kan sprake zijn van ingesleten of onbewuste overtuigingen die je moed belemmeren. Stel jezelf vragen om helder te krijgen hoe jij met risico's omgaat en achterhaal waarom je in bepaalde situaties geen risico durft te nemen. Bespreek dit eventueel met een coach.
- Vraag een collega om feedback over de manier waarop je met risico's omgaat. Vraag deze collega ook om een seintje te geven als hij of zij merkt dat je risico's ten onrechte uit de weg gaat.

2. Ontwikkelen tijdens het werk

Ervaren en oefenen

- Begin klein. Neem een weloverwogen risico waarvan de gevolgen beperkt zijn en waar alleen een naaste collega bij betrokken is. Vraag je af hoe dit ging.
- Maak een overzicht van uitdagingen in je werk. Start met het uitvoeren van een taak die enige spanning oproept en formuleer een haalbaar resultaat. Evalueer wat goed ging en verleg elke keer je grenzen iets. Vat eventuele mislukkingen niet op als persoonlijk falen, maar benut die om vervolgacties te ondernemen.
- Zet vooraf kansen en bedreigingen goed op een rij. Hoe belangrijk zijn de kansen? Hoe groot zijn de risico's en voor wie? Formuleer vervolgens oplossingen en maatregelen die je kunt nemen voor risicoreductie.
- Bereid situaties die je risicovol vindt voor. Welke voorwaarden kun je benoemen om wel of geen moed te tonen?
- Moed in een specifieke situatie kan worden vergroot door het opbouwen van ervaring en routine. Zorg in het begin voor een vangnet, bijvoorbeeld een coach of collega, en bouw dat af.

Leren van anderen

- Vraag aan collega's die in hun werk verantwoorde risico's durven te nemen, hoe zij te werk gaan. Of werk een tijdje samen met een ondernemende collega. Kijk hoe zij het aanpakken en wat je kunt overnemen.
- Bespreek voorstellen die je gedurfd vindt vooraf met je leidinggevende. Spreek de risico's door en bedenk noodscenario's.
- Kijk of je een taak waar je tegenop ziet samen met iemand anders kunt doen. Zo ben je samen verantwoordelijk, kun je elkaar helpen en steunen en bouw je ervaring op. De drempel om het een volgende keer alleen te doen kan zo lager worden.

3. Ontwikkelen buiten het werk

- Ga na in welke situaties buiten het werk je moed hebt getoond. Wat waren de overeenkomsten in die situaties? Wat leert je dat over de voorwaarden die je nodig hebt om moed te tonen?
- Ga na of er situaties zijn geweest buiten het werk waarvan je vindt dat anderen moed hebben vertoond en jij niet. Wat waren de risico-inschattingen van de anderen vergeleken met die van jezelf?

4. Opleiding en zelfstudie

- Er zijn trainingen waarmee moed kan worden vergroot, bijvoorbeeld een assertiviteitstraining.
- Ga voor concrete mogelijkheden voor de genoemde en voor andere relevante trainingen naar de pagina over opleidingen op het Rijksportaal.
- Er zijn veel zelfhulpboeken verkrijgbaar die je kunnen ondersteunen bij het verkrijgen van inzicht en bij het stapsgewijs overwinnen van reserves of angsten.

15 Eigenaarschap

Definitie: Verricht het werk vanuit betrokkenheid bij het bereiken van de gewenste resultaten

Bij eigenaarschap gaat het in de eerste plaats om het nemen van verantwoordelijkheid voor de vraag of opdracht die bij je is neergelegd. Vervolgens gaat het erom, de vraag zodanig op te pakken dat de opdrachtgever het beste geholpen wordt.

Relatie met andere competenties

Bij eigenaarschap draait het om het toepassen van creativiteit om tot een oplossing te komen. Ook de competenties klantgerichtheid en contactgerichtheid spelen hierbij een rol. Verder is inzet een belangrijke competentie. De genoemde competenties helpen bij het tonen van eigenaarschap.
Aangezien het tonen van eigenaarschap in veel situaties ook het ondernemen van actie kan inhouden is ook de competentie initiatief van belang. Tenslotte is er een relatie met moed, omdat er soms moed nodig is om een eenmaal gekozen doel los te laten of aan te passen.

Ontwikkelbaarheid

Het snel oppakken van de klantvraag doet een beroep op sociale capaciteiten. Hierbij bepalen de sociale vaardigheden de ontwikkelbaarheid van deze competentie.

Bij het tonen van eigenaarschap kan de persoonlijkheid een rol spelen. Het kan echter ook zijn dat bepaalde aangeleerde gedragspatronen zich zo hebben vastgezet, dat daardoor de persoon zich onvoldoende eigenaar toont. Als sprake is van vastgezette gedragspatronen, is de ontwikkelbaarheid van eigenaarschap groter dan wanneer de persoonlijkheid een grote rol speelt.
Ook de omgeving speelt een rol. In een organisatie waarin medewerkers worden gestimuleerd om eigenaarschap te tonen komt deze competentie het best tot zijn recht. Deze competentie leent zich bij uitstek voor toepassing in de hele organisatie. Eigenaarschap wordt dan een gedeelde waarde die mag worden uitgedragen.

Ontwikkeltips

1. Zelfinzicht

- Ga na hoe betrokken je je voet bij de werkzaamheden die je doet, en of dat ook zichtbaar is in je gedrag. Hoe zien je collega's, je opdrachtgever en je leidinggevende jouw eigenaarschap? Bespreek dit eventueel met je leidinggevende, collega of coach.
- Evalueer je gedrag in situaties binnen of buiten het werk die een beroep doen op eigenaarschap. Wanneer ging dit goed of juist minder goed? Waar lag dat aan? Wat zou je in een dergelijke situatie nog beter kunnen doen?
- Stel een top tien samen van situaties waarin je eigenaarschap hebt getoond. Wat zou je willen veranderen? Wat levert eigenaarschap jou op?
- Vraag feedback aan een ervaren collega of je leidinggevende over situaties waarin je eigenaarschap moest tonen. In hoeverre was je effectief? Wat kan beter?

2. Ontwikkelen tijdens het werk

Ervaren en oefenen

- Bedenk van tevoren op welke verschillende manieren jij je doel zou kunnen bereiken. Maak bijvoorbeeld twee of meer scenario's. Of ga na of je een andere aanpak kunt kiezen om je doel te bereiken. Raadpleeg zo nodig collega's. Evalueer met een coach, collega of leidinggevende.
- Oefen je eigenaarschap door je in te leven in de klant of opdrachtgever. Hoe zou je willen worden geholpen?
- Ga na in welke mate jouw organisatie eigenaarschap stimuleert. Wordt er daarbij ondersteuning geboden
- Let op de manier waarop je jezelf uitdrukt. Laat in het contact merken dat je verantwoordelijkheid neemt voor de uitvoering van het werk. Laat weten wat je van plan bent om te doen.
- Verdiep je in de vraag en in de achtergronden daarvan. Wat denk je dat de bedoeling is? Wordt dat ook bereikt?

Leren van anderen

- Observeer tijdens een bespreking je gesprekspartners of de deelnemers aan een vergadering. Let vooral op hoe zij op verantwoordelijkheid nemen.
- Neem deel aan een project waarvan het verloop onzeker is en waarin je de nodige obstakels kunt verwachten. Observeer hoe verschillende mensen met deze onzekerheden omgaan en vergelijk dit met je eigen houding en gedrag.
- Werk samen met een collega die flexibel is of praat met collega's over situaties waarin zij moeten improviseren. Probeer te achterhalen waarom zij daarin succesvol zijn en kijk welk gedrag je zou kunnen overnemen.
- Zoek contact met iemand die ervaren is in het omgaan met lastige opdrachten. Bespreek diens gedrag en de achterliggende overwegingen. Vraag naar diens dilemma's en leer van de manier waarop hij of zij daarmee omgaat.

3. Ontwikkelen buiten het werk

- Ga na in welke privé-situaties je eigenaarschap toont, en welke niet. Waar heeft dat mee te maken?

16 Flexibiliteit

Definitie: past het doel en/of de aanpak aan als de omstandig- heden daar aanleiding toe geven.

Bij flexibiliteit gaat het in de eerste plaats om het schakelen in het denken en het snel kunnen inschatten van de veranderde situatie. Vervolgens is het belangrijk om hier goed op in te spelen, bijvoorbeeld door alternatieven te bedenken, te variëren in gedragsstijl of de eigen mening bij te stellen.

Relatie met andere competenties

Bij flexibiliteit gaat het onder andere om het kunnen bedenken van alternatieven en het bijstellen van de eigen mening. Hiervoor zijn de competenties creativiteit en oordeelsvorming van belang. Een ander aspect van flexibiliteit is het kunnen variëren in gedragsstijl. Inlevingsvermogen is een competentie die hierbij helpt. Aangezien het flexibel inspelen op situaties ook het ondernemen van actie kan inhouden is ook de competentie initiatief van belang. Tenslotte is er een relatie met stressbestendigheid en moed, omdat stress flexibiliteit negatief kan beïnvloeden en moed soms nodig is om een eenmaal gekozen doel los te laten of aan te passen.

Ontwikkelbaarheid

Het schakelen in het denken en het snel kunnen inschatten van de veranderde situatie doet een beroep op intellectuele capaciteiten. Hierbij bepaalt dus het intelligentieniveau de ontwikkelbaarheid van deze competentie.

Bij het flexibel zijn in gedrag kan de persoonlijkheid een rol spelen. Iemand met een sterke behoefte aan stabiliteit en controle, kost het vaak moeite om zich flexibel te gedragen. Ook mensen die zeer onafhankelijk zijn in denken en doen, kunnen wel eens moeite hebben om zich flexibel op te stellen. Het kan echter ook zijn dat bepaalde aangeleerde gedragspatronen zich zo hebben vastgezet, dat daardoor de persoon zich niet meer flexibel gedraagt. Als sprake is van vastgezette gedragspatronen, is de ontwikkelbaarheid van flexibiliteit groter dan wanneer de persoonlijkheid een grote rol speelt. In het laatste geval kan een intensieve vorm van begeleiding vruchten afwerpen, maar resultaat is niet gegarandeerd. Of weinig flexibel gedrag wordt veroorzaakt door de persoonlijkheid of door vastgezette gedragspatronen, is soms moeilijk vast te stellen. Een goede coach of een psychologisch onderzoek kan helpen om dit onderscheid te maken.

Iemand die moeite heeft om zich aan veranderingen aan te passen kan ook last hebben van een lage stressbestendigheid, van weinig inlevingsvermogen of weinig gerichtheid op zelfont- wikkeling. Verbetering van die competenties kan bijdragen aan een grotere mate van flexibiliteit.

Ontwikkeltips

4. Zelfinzicht

- Ga na wanneer verandering spanning of weerstand bij je oproept en waar dit mee te maken heeft. Welke beelden en gedachten roept de verandering op? Check hoe reëel die zijn. Bespreek dit eventueel met je leidinggevende, collega of coach.
- Evalueer je gedrag in situaties binnen of buiten het werk die een beroep doen op je flexibiliteit. Wanneer ging dit goed of juist minder goed? Waar lag dat aan? Wat zou je in een dergelijke situatie nog beter kunnen doen?
- Stel een top tien samen van situaties waarin je jezelf hebt aangepast aan gewijzigde doelen in de or-

ganisatie. Zet die in volgorde van de moeite die je daarmee had. Benoem de aard van je weerstand, maak voor jezelf een overzicht van je bezwaren en ga na welke voordelen uit deze aanpassing zijn voortgekomen.
- Vraag feedback aan een ervaren collega of je leidinggevende over situaties waarin je flexibel gedrag moest tonen. In hoeverre was je effectief? Wat kan beter?

5. Ontwikkelen tijdens het werk

Ervaren en oefenen
- Neem, naast je andere werkzaamheden, een nieuwe taak op je waarvoor je zaken vanuit een andere rol of invalshoek(en) moet benaderen dan je gewend bent.
- Bedenk van tevoren op welke verschillende manieren jij je doel zou kunnen bereiken. Maak bijvoorbeeld twee of meer scenario's. Of ga na of je een andere aanpak kunt kiezen om je doel te bereiken. Raadpleeg zo nodig collega's. Evalueer met een coach, collega of leidinggevende.
- Oefen je flexibiliteit door je voor te stellen dat zich onverwachte veranderingen voordoen, zoals de apparatuur waarmee je werkt valt uit, je collega wordt ziek of er valt een onverwacht besluit. Wat ga je doen om toch je doel te bereiken?
- Er zijn verschillende stijlen waarmee je situaties kunt benaderen. Denk onder andere aan: overtuigen, onderhandelen, uitleggen, overleggen, het stellen van vragen. Kies geschikte situaties uit om met deze stijlen te oefenen en ga ermee aan de slag. Evalueer na afloop met je leidinggevende, coach of collega.
- Let op de manier waarop je jezelf uitdrukt. Als veel van je zinnen beginnen met 'Ik vind toch ...' of 'Ja, maar ...' kan dat worden ervaren als weinig flexibel.
- Flexibiliteit betekent het schakelen tussen taken en het vlot oppikken van nieuwe dingen, maar ook het bewaken van je eigen grenzen. Zorg dat je niet te veel (verschillende) taken op je neemt, want als je te veel werk hebt, is er ook minder ruimte om flexibel in te spelen op nieuwe situaties. Ook een heel flexibel persoon kan dan verstrikt raken en zo aan flexibiliteit inboeten.

Leren van anderen
- Observeer tijdens een bespreking je gesprekspartners of de deelnemers aan een vergadering. Let vooral op hoe zij op onverwachte omstandigheden reageren.
- Neem deel aan een project waarvan het verloop onzeker is en waarin je de nodige obstakels kunt verwachten. Observeer hoe verschillende mensen met deze onzekerheden omgaan en vergelijk dit met je eigen houding en gedrag.
- Werk samen met een collega die flexibel is of praat met collega's over situaties waarin zij moeten improviseren. Probeer te achterhalen waarom zij daarin succesvol zijn en kijk welk gedrag je zou kunnen overnemen.
- Zoek contact met iemand die ervaren is in het omgaan met steeds wisselende situaties. Bespreek zijn gedrag en de achterliggende overwegingen. Vraag naar zijn dilemma's en leer van de manier waarop hij of zij daarmee omgaat.
- Vraag aan een collega, die je als heel flexibel ervaart, wat hij of zij doet wanneer hij of zij bij zichzelf weerstand ervaart.
- Ga op zoek naar een collega die moeite heeft gehad met flexibel zijn en heeft geleerd ermee om te gaan. Vraag wat deze collega ervaart en doet wanneer hij of zij tegen blokkades oploopt en ga na wat je daarvan zou kunnen leren.

6. Ontwikkelen buiten het werk

- Als je moeite hebt met het aanpassen of laten varen van ideeën of plannen, ook als daar gegronde redenen voor zijn, oefen dan in privésituaties met het sluiten van compromissen.
- Ga na welke zaken er buiten je werk zijn die je steeds op dezelfde manier doet. Oefen eens met een andere aanpak.

7. Opleiding en zelfstudie

- Een training kan flexibiliteit in bepaalde situaties bevorderen. Bekijk van tevoren goed in welke situaties het gebrek aan flexibiliteit een rol speelt (bijvoorbeeld klantcontacten, leidinggeven, functioneren in een team) en stem daar de training op af.
- Er zijn diverse trainingen waarin het omgaan met verandering aan bod komt. Een training in sociale vaardigheden, met rollenspellen en simulaties, kan bijvoorbeeld je sociale inzicht vergroten en is een manier om je flexibiliteit in persoonlijke contacten te oefenen. Dit kan vervolgens helpen om vlot in te schatten welke stijl of rol nodig is in bepaalde situaties.

17. Gedeeld leiderschap

> Definitie gedeeld leiderschap: Op een verbindende wijze met mensen en partijen binnen en buiten de organisatie de maat- schappelijke doelen (opgave) van de organisatie nastreven.

Om eigenaarschap na te streven is het noodzakelijk vanuit verschillende (overheids) perspectieven te kijken, contact te onderhouden met relevante mensen en partijen en netwerken te organiseren en te leiden die via co-creatie inzicht geven en bijdragen leveren aan de realisatie van deze maatschappelijke doelen. Eigenaarschap vraagt dus om een grote mate van verbindend vermogen in een snel veranderende samenleving.
Dit door actief en regelmatig naast de eigen medewerkers op (inter)nationaal niveau gebruik te maken van participatie door externe mensen en partijen uit het domein van de organisatie.

Relatie met andere competenties

Gedeeld leiderschap betekent deelnemen aan de publieke sector in een snel veranderende en kritische samenleving, gebruikmakend van mensen en partijen uit die samenleving. In essentie gaat gedeeld leiderschap om een gedeeld doel, een gemeenschappelijke richting en inzet op een resultaat met maatschappelijke impact. De invloed die een medewerker kan hebben om dit maatschappelijk doel te bereiken ligt hierbij in het collectief. Gedeeld leiderschap richt zich dus op het realiseren van maatschappelijke resultaten in verbinding met de maatschappij, de ambtelijke organisatie en het politieke bestuur.

Vanuit het ontwikkelen en onderhouden van relaties en contacten, binnen en buiten de organisatie, wordt informatie en medewerking verworven. Daarin worden de kwaliteiten en eigenschappen van de groepsleden optimaal benut, en wordt het delen van kennis, informatie en ideeën gestimuleerd. De leidinggevende heeft daarbij een duidelijke zienswijze op de actuele situatie en op de toekomst van het werkterrein, vakgebied of organisatie en stelt strategie en doelstellingen van de organisatie bij als interne of externe ontwikkelingen hiertoe aanleiding geven.

Gedeeld leiderschap betekent de bereidheid tot participatie. In gedeeld leiderschap komen aspecten van de competenties: Visie en Netwerken samen.
Het gaat hierbij om: communicatief en contactgericht gedrag, inlevingsvermogen, kennis van groepsprocessen, kennis van de organisatie en van de omgeving buiten de organisatie, overtuigingskracht, motiveren, analyseren en oordeelsvorming, visie, initiatief, creativiteit en onafhankelijkheid.

Ontwikkelbaarheid

Communicatieve vaardigheden zijn over het algemeen goed aan te leren. Contactgerichtheid en inlevingsvermogen zijn moeilijker te ontwikkelen. Deze competenties hangen namelijk samen met de persoonlijkheid. Bij contactgerichtheid (om samen te kunnen werken) maakt het bijvoorbeeld uit of iemand extravert of introvert is. Voor mensen die sterk introvert zijn en (dus) in aanleg niet snel contact maken met anderen, is dit lastig te ontwikkelen. Een sterke motivatie om sociale contacten te leggen en om zich te verdiepen in anderen kan de ontwikkelbaarheid wel aanzienlijk vergroten.

Het wordt lastiger bij het aansprekend uitdragen van de missie en de visie. Hier gaat het ook om persoonlijke uitstraling. Als die niet van nature aanwezig is dan laat die zich meestal moeilijk aanleren. Wel kan het versterken van de competentie overtuigingskracht hierbij helpen. Dat geldt ook voor het aanzetten van management en medewerkers tot actie.
Naast het direct aansturen, gaat het daarbij namelijk ook om het motiveren van anderen, een competentie waarvoor men bij voorkeur ook over inlevingsvermogen dient te beschikken. En dat is een gedragsaspect dat vaak is verbonden met de persoonlijkheid en dus moeilijk ontwikkelbaar is.

Ook doet de competentie gedeeld leiderschap een beroep op analyseren en oordeelsvorming. Dit zijn competenties die worden bepaald door de intellectuele capaciteiten van een persoon.
De mate waarin iemand deze competenties kan ontwikkelen wordt bepaald door het intelligentieniveau.

Bij visie speelt, net als bij omgevingsbewustzijn, de antennefactor een rol, ofwel de mate waarin een persoon relevante signalen oppikt uit de omgeving. Dat uit zich vooral in het zoeken naar en bewust raadplegen van bronnen. De ontwikkelbaarheid daarvan gaat gelijk op met de interesse en motivatie (intellectuele nieuwsgierigheid) van de persoon en het tonen van initiatief.
De ontwikkelingsmogelijkheden worden dus mede bepaald door het intelligentieniveau. Een goed ontwikkelde intelligentie hoeft echter niet toereikend te zijn.
Visie vereist ook afstand nemen en het kunnen vormen van een eigen standpunt, ofwel onafhankelijkheid. Een dosis creativiteit kan hierbij helpen, omdat nieuwe combinaties maken of nieuwe ideeën bedenken van belang zijn bij het vormen van een visie.

Creativiteit en onafhankelijkheid hebben hun wortels in respectievelijk de intelligentie en de persoonlijkheid. Daardoor zijn ze beperkt te ontwikkelen. Vooral als het gaat om het vormen van een visie op het werkterrein of vakgebied, helpt een goed ontwikkelde vakkennis.

Ontwikkeltips

1. Zelfinzicht

- Kijk kritisch naar je eigen functioneren en zoek ontwikkel- punten. Bespreek deze met je leidinggevende. Stel jezelf de volgende vragen: Wat heb je gedaan? Wat was je van plan? Hoe heb je het aangepakt? Wat was het resultaat? Wat heb je geleerd? Wat ga je de volgende keer anders doen? Maar ook:

Wat maakt jou waardevol voor de organisatie of je team?

- Maak er een gewoonte van om geregeld feedback te vragen. Feedback ontvangen is een kunst. Schiet niet meteen in de verdediging, maar luister en vraag door om de feedback zo concreet mogelijk te krijgen.
- Kom je bij jezelf steeds dezelfde zwakke punten tegen? Ga dan na wat eventueel meer met je aanleg

te maken heeft (en waar je dus het best omheen kunt organiseren) en wat met training en begeleiding op een hoger plan is te brengen.
- Stimuleer verwondering en besteed aandacht aan reflectie op waarden en zingeving.
- Wees je in een leidinggevende positie bewust dat je (publiek) leider bent en in verbinding staat met een snel veranderende samenleving. Je bent daardoor zichtbaar en acteert als (boegbeeld en) voorbeeld.
- BABD, Management Development advies op jouw departement en Intercoach bieden ondersteuning aan medewerkers in een leidinggevende functie.
- BABD richt zich met name op topmanagers. Bekijk de visie op publiek leiderschap en ander instrumentarium voor (top) managers op de BABD site.
- Intervisie (bij leidinggeven): initieer knooppunten van leiderschap, leren, dialoog en ontwikkeling. Creëer een platform voor (top)ambtelijk leiderschap, leer elkaars vraagstukken te herkennen, en samen nieuwe wegen te verkennen. En zo al varende en telkens opnieuw het leider- schapskompas met elkaar te herijken.

2. Ontwikkelen tijdens het werk

Ervaren en oefenen
- Vraag jezelf periodiek af of jij je huidige werk nog leuk en uitdagend genoeg vindt. Als dat niet zo blijkt te zijn, bekijk dan wat je daaraan kunt doen en onderneem acties. Plan die acties in, zodat het er ook werkelijk van komt.
- Zorg voor voldoende afwisseling door ervaringen op te zoeken die nieuw en leerzaam voor je kunnen zijn.
- Vraag je leidinggevende om een rol, taak, opdracht of project buiten de scope van je gewone werk. Bespreek welke kennis en vaardigheden je nodig zult hebben om die opdracht met succes te volbrengen. Regel dat je die jezelf, vooraf of tijdens het uitvoeren van de nieuwe klus, eigen kunt maken
- Bereid de functionerings- en ontwikkelgesprekken die jouw leidinggevende met jou voert goed voor. Stel van tevoren bijvoorbeeld vast wat jij uit het gesprek wilt halen, wat voor jou belangrijke punten zijn en welke afspraken je over je werkzaamheden en je ontwikkeling wilt maken.
- Stel vast welke punten je wilt verbeteren. Hanteer de 80-20 methode: besteed 80% aandacht aan je sterke punten en 20% aan je zwakke punten. Maak een plan met concrete ontwikkel- activiteiten en de ondersteuning die vanuit de organisatie nodig is. Neem in dat plan ook op hoe jij je sterke kanten meer gaat inzetten en verder gaat ontwikkelen. Bespreek het plan met je leidinggevende.
- Gedeeld leiderschap vraagt om een nieuw soort gedrag, binnen de organisatie en in samenwerking met je maatschappelijk domein (opgave). Je maakt ruimte voor co-creatie in het leidinggeven. Een leiderschapsproces met anderen waarin leiderschapstaken worden gedeeld. Dit vraagt dat je:
  - betrokkenheid stimuleert en vertrouwen geeft aan anderen;
  - bereid bent onbeperkt te delen in je eigen kennis en ervaring;
  - Jezelf continue verbindt met anderen;
  - Bij het opzetten van nieuwe samenwerkingsverbanden met anderen beslist hoe deze het beste georganiseerd kunnen worden.
  - taken verdeelt op basis van wat de situatie nodig heeft en dat je dit proces continue vernieuwt
  - En zeker niet onbelangrijk: dat je ruimte schept om fouten te maken en te experimenteren.

Als manager kun je dus opereren in verschillende contexten, kun je die met elkaar verbinden, beschik je over een breed netwerk, opereer je transparant, kies je positie en ben je je bewust van je eigen rol en de publieke taak.

Leren van anderen

- Praat met een collega die actief aan diens ontwikkeling werkt. Wat drijft deze collega hierbij? Wat wil hij of zij bereiken? Wat doet hij of zij precies om zich te ontwikkelen? Kijk wat bij jou past en neem dat over.

Hulpmiddelen

- Leidinggevenden: kijk naar instrumenten op de website van BABD en Intercoach.

18 Initiatief

Definitie: begint uit zichzelf.

Bij initiatief gaat het erom zelf de eerste stap te zetten, zonder dat anderen daar om vragen. Ook gaat het om het onderkennen van kansen en mogelijkheden, alsmede het uit eigen beweging aandragen van oplossingen en ideeën.

Relatie met andere competenties

Initiatief ligt ten grondslag aan veel andere competenties. Eigenlijk mag wel worden gesteld dat initiatief een rol speelt bij iedere competentie die vereist dat men in actie komt.

Bij initiatief gaat het om het daadwerkelijk zetten van de eerste stap. Deze competentie zegt niets over de kwaliteit van het initiatief, dat heeft meer te maken met de competentie oordeelsvorming.

Daarnaast spelen moed en anticiperen een rol. Moed kan helpen bij het nemen van initiatief in bepaalde situaties. Anticiperen helpt om kansen en mogelijkheden bijtijds te zien en vervolgens in actie te komen. Op dit punt, het in actie komen, overlappen anticiperen en initiatief elkaar.

Ontwikkelbaarheid

Om initiatief te ontwikkelen moet eerst vastgesteld worden wat de oorzaak is als iemand onvoldoende initiatief toont. Het kan namelijk te maken hebben met de invloed van de werkomgeving, met persoonlijke drijfveren of met eerdere (negatieve) ervaringen. Het vertonen van initiatief kan bij iemand volledig verdwijnen.

Bijvoorbeeld door een cultuur waarin initiatief wordt afgestraft of door een leidinggevende die elk initiatief in de kiem smoort. In dat geval kan door verandering van deze situationele factoren en eventuele begeleiding, de ontwikkeling van initiatief worden gestimuleerd.

Persoonlijke drijfveren zoals interesse en motivatie kunnen een belangrijke rol spelen bij initiatief. Naarmate het werk en de werkomgeving iemand meer boeien en prikkelen, kan initiatief sterker naar voren komen. Een verandering in taken en/of werkomgeving kan dus leiden tot een situatie waarin werk en persoonlijke drijfveren meer bij elkaar aansluiten en een meer actieve en initiatiefrijke houding kan ontstaan.

Soms ligt de oorzaak van onvoldoende initiatief in de persoon zelf. Als er sprake is van onzekerheid of verlegenheid, kan het ontbreken van moed een rol spelen. Daarnaast kan het ook te maken hebben met iemands persoonlijkheid of natuurlijk temperament, zoals het persoonlijk energieniveau en de behoefte om prestaties te leveren. Persoonlijkheid en tempera- ment zijn relatief stabiele kenmerken van een persoon, die zich niet gemakkelijk laten veranderen.

Ontwikkeltips

1. Zelfinzicht

- Gebrek aan initiatief kan te maken hebben met belemmerende overtuigingen, zoals bijvoorbeeld ‘mijn ideeën worden toch niet gewaardeerd’. Denk na over wat je weerhoudt om initiatieven te nemen en wat je zou stimuleren om meer initiatieven te nemen. Zoek eventueel een coach om je te begeleiden bij het veranderen van ineffectieve overtuigingen en gedrag.
- Een goed gesprek met een coach of een assessment kan je helpen om meer zicht te krijgen op de mate waarin je initiatief toont. Belangrijk hierbij is bijvoorbeeld om erachter te komen in hoeverre een beperkte mate van initiatief wordt veroorzaakt door persoonlijkheidsfactoren of door omgevingsfactoren, want dat geeft een indicatie van de ontwikkelbaarheid.

2. Ontwikkelen tijdens het werk

Ervaren en oefenen

- Initiatief nemen leer je vooral door er een gewoonte van te maken. Neem je daarom voor om meer initiatief te tonen. Stel je bijvoorbeeld beschikbaar voor projecten, werkgroepen, een nieuwe taak of klus, zonder dat je ervoor gevraagd wordt.
- Bied je hulp aan op andere afdelingen of op je eigen afdeling. Door meer ervaring op te doen stimuleer je bij jezelf het nemen van initiatief.
- Neem voor een vergadering de agendapunten door en bedenk voorstellen en ideeën. Breng die vervolgens in.
- Als je van plan bent initiatief te nemen in een bepaalde zaak, stel jezelf dan concrete en haalbare doelen. Evalueer na afloop met je leidinggevende of coach.
- Vraag je leidinggevende om een taak waarvoor je veel zelf moet uitzoeken en regelen. Wees hierbij reëel: weet wat je sterke en zwakke punten zijn en neem niet te veel hooi op je vork.
- Laat je leidinggevende weten dat je interesse hebt om je takenpakket uit te breiden. Zorg wel dat je alle taken van je huidige functie onder de knie hebt (met inbegrip van de minder aantrekkelijke).
- Vraag een collega te letten op de manier waarop je initiatief toont en vraag deze collega je erop te attenderen wanneer je kansen laat liggen. Doe dat gedurende langere tijd totdat je zelf herkent wat het juiste moment is om initiatief te nemen.
- Neem het initiatief door oplossingen aan te bieden voor zaken die buiten je directe verantwoordelijkheid vallen. Wees niet impulsief en schat goed in hoever je hierin kunt gaan.
- Neem initiatief voor een gesprek of brainstorm met een aantal collega’s om op zoek te gaan naar uitdagingen voor de organisatie.

Leren van anderen

- Werk samen met een collega die goed is in het nemen van initiatief. Kijk wat je van deze collega kunt leren.
- Bespreek voorstellen die je gedurfd vindt maar die je toch wil inbrengen vooraf met je leidinggevende of maak een collega deelgenoot.

Hulpmiddelen

- Houd de initiatieven die je neemt bij in een logboek. Stel na verloop van tijd vast wat je opvalt (o.a. aantal initiatieven) en hoe je dit kunt gebruiken om het nemen van initiatief te verbeteren.

3. Ontwikkelen buiten het werk

- Grijp gelegenheden aan om in gesprek te komen met mensen die veel initiatief nemen. Praat bijvoorbeeld met een externe adviseur of met een ondernemer in de buurt. Vraag hoe zij initiatief nemen. Wat kun je van hun aanpak leren?
- Denk aan situaties buiten je werk waarin je weinig initiatief neemt. Waar ligt dat aan? Oefen met het nemen van initiatie- ven om te toetsen of jouw veronderstellingen kloppen en om jezelf op dit punt te verbeteren.

4. Opleiding en zelfstudie

- Als het ontbreken van initiatief te maken heeft met een zekere verlegenheid in je houding, dan kun je een assertiviteitscursus volgen waarin je oefent om meer of beter voor jezelf op te komen. Ook kun je een training in persoonlijke effectiviteit volgen.

19 Inlevingsvermogen

Definitie: houdt in het handelen rekening met de gevoelens, behoeften en achtergronden van anderen.

Bij inlevingsvermogen gaat het erom zich te kunnen verplaatsen in de belevingswereld van anderen en die in het handelen mee te wegen.

Relatie met andere competenties

Inlevingsvermogen ligt aan de basis van veel andere competenties, onder andere samenwerken, klantgerichtheid, overtuigingskracht en motiveren. Het draagt bij aan wederzijds begrip, voorkomt weer- standen en maakt de communicatie met anderen vaak effectiever.

Inlevingsvermogen heeft een wederkerige relatie met luisteren. Door goed te luisteren, begrijpt iemand beter wat de ander zegt en is daardoor eerder in staat zich in te leven in de gedachten en gevoelens van anderen. Anderzijds, om goed te kunnen luisteren is onder andere inlevingsvermogen nodig.

Ontwikkelbaarheid

Bij inlevingsvermogen gaat het enerzijds om het invoelen en inschatten van gevoelens van anderen en anderzijds om een aantal sociale vaardigheden.

Sociale vaardigheden zijn over het algemeen goed aan te leren, mits men ook geïnteresseerd is in (de belevingswereld van) anderen. Rekening houden met de diversiteit van mensen heeft ook vaak te maken met kennis en begrip van bijvoorbeeld andere culturen. Dat is relatief eenvoudig te verbeteren.

Het bespreekbaar maken van gevoelens van anderen vraagt om herkenning van die gevoelens. Dat is een lastiger punt, omdat het te maken heeft met een antenne voor gevoelens, iets wat sommige mensen van nature meer hebben dan anderen. Dat is vaak verbonden met de persoonlijkheid, vooral met de mate van altruïsme (openstaan voor de belangen van anderen, klaar staan voor anderen) en met de mate waarin iemand openstaat voor nieuwe ervaringen en ideeën. Voor een persoon die vooral de eigen belangen centraal stelt (egocentrisme ofwel het tegenover- gestelde van altruïsme) en/ of niet openstaat voor nieuwe ideeën en ervaringen, is daarom inlevingsvermogen veelal moeilijker te ontwikkelen dan voor een altruïstisch persoon en/of een persoon die wél openstaat voor nieuwe ervaringen en ideeën.

Ontwikkeltips

1. Zelfinzicht

- Inlevingsvermogen heeft niet alleen te maken met je denk- wereld maar ook je gevoelswereld speelt een belangrijke rol. Via bijvoorbeeld een assessment of een coach, kun je meer zicht krijgen op jouw mogelijkheden om je gevoelswereld een grotere rol te laten spelen bij het begrijpen van anderen.
- Het tonen van inlevingsvermogen kan worden belemmerd door bepaalde beelden en overtuigingen. Bijvoorbeeld het idee dat begrip tonen voor de ander betekent dat je diegene daarmee gelijk geeft. Of dat gesprekken heel emotioneel gaan worden als je emoties benoemt. Deze overtuigingen kunnen onbewust je gedrag bepalen en je minder effectief maken in je gedrag. Daarom is het belangrijk om hierover na te denken en eventueel met hulp van een coach je niet effectieve overtuigingen en gedrag te veranderen.
- Vraag aan je collega's of leidinggevende of ze voorbeelden kunnen geven van momenten waarop je onvoldoende sensitief overkwam en situaties waarin dit wel het geval was. Wat had je anders kunnen doen? En wat was het effect ervan? Had je dat effect ook beoogd?

2. Ontwikkelen tijdens het werk

Ervaren en oefenen

- Om je te kunnen verplaatsen in anderen is het van belang om bewust aandacht te besteden aan gevoelens, behoeften en meningen van anderen. Doe dit door ernaar te vragen, er tijd voor te nemen en open te staan voor signalen.
- Praat in een gesprek niet uitsluitend over de inhoud. Besteed ook aandacht aan de relatiekant, zoals wat de ander bezighoudt.
- Houd verjaardagen en dergelijke bij en besteed daar expliciet aandacht aan.
- In situaties waarin gevoelens een rol spelen, is het belangrijk om direct te reageren. Zolang je gemeend vanuit je eigen gevoel reageert en direct checkt hoe je reactie overkomt, kun je dat eigenlijk niet fout doen. Natuurlijk is het wel belangrijk om er goed op te letten dat je reactie past bij de situatie en niet overdreven is.
- Reageer direct als je merkt dat collega's niet lekker in hun vel zitten. Besteed aandacht aan hun gevoelens. Toon je begrip door je indruk van de gevoelens van de ander te verwoorden: 'Het valt me op dat…', of 'Zit je ergens mee?'
- Je toont begrip door gevoelens te benoemen. Door gevoelens te benoemen zonder er een oordeel over uit te spreken, laat je merken deze te accepteren. Alleen het onder woorden brengen kan in veel situaties al voldoende zijn om de ander het gevoel te geven begrip te ontmoeten.
- Probeer mee te gaan in de ideeën en standpunten van een ander, zonder daar gelijk een oordeel over te vormen. Bekijk het vanuit het perspectief van de ander. Laat je eigen gedachtengang los.
- Let goed op de non-verbale communicatie: intonatie, gezichtsuitdrukking, houding. Onderstrepen de non-verbale uitingen wat de ander zegt of drukken ze iets anders uit?
- Kijk ook naar de ontwikkeltips bij de competentie 'luisteren'.
- Ga mensen die je irriteren niet uit de weg, maar zoek hen juist op om hen beter te leren kennen en er zo achter te komen wat ten grondslag ligt aan hun gedrag.
- Bied je aan als coach. Coachen is meestal een combinatie van inhoudelijke begeleiding en begeleiding van gedrag. Vooral het laatste aspect doet een beroep op je inlevingsvermogen.
- Zoek situaties waarin je onder begeleiding van een meer ervaren collega of een coach kunt oefenen met sociale vaardigheden waarmee je je inlevingsvermogen kunt verbeteren, bijvoorbeeld het be-

handelen van een klacht, het voeren van onderhandelingen of het opvangen van een boze klant.

Leren van anderen

- Kijk naar collega's bij wie de competentie 'inlevingsvermogen' sterk ontwikkeld is. Hoe houden zij rekening met anderen? Wat valt je op? Stel vragen over hun manier van handelen.

3. Ontwikkelen buiten het werk

- Besteed aandacht aan gebeurtenissen die voor familieleden, vrienden, buren belangrijk zijn.
- Ga met vrienden of bekenden gesprekken aan over dingen die hen bezighouden. Luister aandachtig en stel vragen. Probeer hun gedachten en gevoelens te benoemen. Vraag in hoeverre je beeld klopt.
- Reageren op gevoelens en behoeften van anderen is ook buiten het werk heel belangrijk. Het is een kwestie van bewuste aandacht en tijd. Oefen dit door te letten op signalen van familie, vrienden, buren of anderen, door regelmatig te vragen naar hun gevoelens en behoeften en door direct te reageren als je merkt dat iemand niet lekker in zijn vel zit. Als dit lukt dan zal het je in je werk ook beter af gaan.

4. Opleiding en zelfstudie

- Inlevingsvermogen is tot op zekere hoogte in een training te ontwikkelen, maar individuele begeleiding in de vorm van coaching zal op de lange duur meer effect hebben. Als je inlevingsvermogen op een hoger niveau wilt ontwikkelen dan kun je opleidingen volgen, zoals Coaching, NLP (neurolinguistisch programmeren), RET (rationeel-emotieve therapie).
- Er zijn diverse trainingen waarin het gedrag van de deelnemer en de effecten daarvan centraal staan. Denk aan communicatieve vaardigheden, sociale vaardigheden, effectief leidinggeven, persoonlijke effectiviteit, en dergelijke, al naar gelang de situatie. Veel oefenen kan je antenne voor emoties verbeteren.
- Er is veel literatuur die je meer inzicht verschaft in je eigen communicatiepatronen in, waarom anderen zo reageren zoals ze doen en in de manier waarop je zelf reageert op anderen.

20 Integriteit

Definitie: handelt volgens de algemeen aanvaarde normen en waarden en volgens de ambtseed of gelofte.

Bij integriteit gaat het erom de relevante regels, normen en waarden te kennen, en, ook bij verleiding of onder druk, hiernaar te handelen. Voorts gaat het er bij integriteit om anderen met respect te behandelen en belangenverstrengeling te voorkomen.

Relatie met andere competenties

Integriteit als competentie heeft een relatie met oordeelsvorming, voor het beoordelen van situaties en om te bepalen hoe te handelen. Voor integer handelen is soms moed nodig. Onder andere, wanneer de omgeving druk uitoefent en voor het aanspreken van mensen op hun gedrag.

Ontwikkelbaarheid

Integriteit begint met kennis van de regels, normen en waarden. Met deze kennis, het bespreken van gedrag en met het oefenen met praktijksituaties, is integer handelen goed te ontwikkelen.

Het zich houden aan de regels heeft ook te maken met volgzaamheid. Hierbij speelt de persoonlijkheid een rol en dat maakt de competentie integriteit moeilijk ontwikkelbaar voor personen die niet van nature over een zekere mate van volgzaamheid beschikken.

Eerlijkheid, zorgvuldigheid en respect zijn geworteld in het individuele morele en ethische besef van een persoon. Dat vormt zich in de opvoeding en is op volwassen leeftijd een relatief stabiel gegeven. Als dat aspect van integriteit een knelpunt is, dan is integriteit als competentie voor die persoon moeilijk ontwikkelbaar.

Een kanttekening: zelfs als de regels, normen en waarden van de organisatie en die van de persoon nagenoeg overeenkomen en het moreel besef goed is ontwikkeld, dan kan druk van de omgeving toch nog een negatieve invloed hebben op het integer handelen.

Ontwikkeltips

1. Zelfinzicht

- Integriteit vereist dat je zelf blijft reflecteren en spiegelen. Welke dilemma's met betrekking tot integriteit ben je recent tegengekomen in je eigen werk? Hoe heb je toen gehandeld? Welke overwegingen lagen hieraan ten grondslag? Wat waren de gevolgen? Wat zou je nu anders doen?
- Bespreek samen met anderen dilemma's die zich voordoen en laat de persoonlijke waarden van eenieder en de organisatie- waarden de revue passeren. Zo worden dilemma's herkenbaar, wordt integer gedrag verduidelijkt en krijg je wellicht meer zicht op jouw eigen integriteit.

2. Ontwikkelen tijdens het werk

Ervaren en oefenen

- Je kunt pas handelen volgens de normen, regels en afspraken, als je die kent. Verzamel daarom informatie over de geldende regels en normen, bijvoorbeeld over werktijden, omgangsvormen, gebruik van internet onder werktijd. Als deze informatie vragen bij je oproept, leg die dan voor in het werkoverleg of aan je leidinggevende.
- Bespreek met anderen praktijkvoorbeelden van integer en niet-integer gedrag. Op die manier kun je normen en waarden delen en zo helder mogelijk maken.
- Integriteit heeft te maken met voorbeeldgedrag. Wees dus in woord en daad helder en oprecht over normen en waarden en over je eigen mening en voornemens. Met andere woorden, zeg wat je doet en doe wat je zegt. Je kunt anderen pas aan normen en toezeggingen houden als je dat zelf ook doet.
- Laat op tijd aan alle betrokkenen weten wanneer je een taak niet op het afgesproken tijdstip af hebt. Geef hiervan de reden aan en wanneer je verwacht wel klaar te zijn.
- Ga voortdurend na of je in openheid verantwoording kunt afleggen wanneer dat nodig is.
- Let in situaties waarin belangen van verschillende partijen een rol spelen (bijvoorbeeld in onderhandelingen), goed op hoe je kunt voorkomen dat je beslissingen of acties moet nemen die jij zelf of die de organisatie niet in alle openheid kan verantwoorden.

Leren van anderen

- Integer gedrag kun je leren door naar anderen te kijken. Benader daarom collega's die toonbeelden van integriteit worden genoemd. Voer een gesprek met één of twee van hen om te ontdekken hoe zij tegen bepaalde regels aankijken. Leg hen een paar praktijkvoorbeelden voor en vraag hun mening.

Kijk wat je van hun benadering kunt leren.
- Ga samen met collega's na wat consequenties voor de organisatie zouden kunnen zijn wanneer op bepaalde gebieden niet integer wordt gehandeld.

Hulpmiddelen
- Integriteit in woord en daad kunnen nog wel eens van elkaar verschillen bij een confrontatie in een specifieke situatie. Daarom leent integriteit zich heel goed voor rollenspelen met concrete praktijksituaties.
- Met behulp van een integriteitspel kun je ontdekken wat jouw waarden zijn en die van je collega's.

3. Ontwikkelen buiten het werk

- Wat versta je in privésituaties onder integriteit? Wat doe je wel en wat doe je niet voor familie, vrienden of bekenden? Laat je jezelf wel eens verleiden om iets te doen dat je niet integer vindt? Welke voorbeelden kun je bedenken van integer en niet-integer gedrag van anderen?

4. Opleiding en zelfstudie

- Volg een dilemmatraining of een training in het aanspreken van anderen op hun gedrag, zodat je beter bent toegerust om onderwerpen op het gebied van integriteit aan de orde te stellen.

21 Inzet

Definitie: werkt hard en gedreven.

Bij inzet gaat het erom met gedrevenheid aan de slag te zijn en meer te doen dan wordt gevraagd.

Relatie met andere competenties

Inzet is verbonden met de competentie doorzettingsvermogen. Bij inzet gaat het om hard en gedreven werken. Bij doorzettings- vermogen gaat het erom hard en gedreven te blíjven werken, ook als de motivatie onder druk komt te staan door bijzondere omstandigheden, zoals weerstand, teleurstelling en dergelijke.

De competenties resultaatgerichtheid en accuraat werken kunnen een positieve bijdrage leveren aan inzet. Daarnaast speelt de competentie eigenaarschap een rol. Inzet en eigenaarschap versterken elkaar.

Ontwikkelbaarheid

De ontwikkelbaarheid van inzet is sterk te vergelijken met die van doorzettingsvermogen. Bij beide competenties gaat het om een combinatie van motivatie en persoonlijke factoren.

De motivatie is het gemakkelijkst te beïnvloeden. Als iemand wordt gemotiveerd door de inhoud van het werk (intrinsiek gemotiveerd), is inzet goed te ontwikkelen. De ontwikkelbaarheid neemt af als de motivatie volledig van factoren buiten de persoon afhangt. Motivatie is namelijk wel te beïnvloeden via 'straffen' en belonen, maar het effect daarvan is beperkt en over het algemeen niet duurzaam.

De ontwikkelbaarheid van inzet neemt af naarmate persoonlijke factoren, zoals energieniveau, ambitie en werkinstelling een grotere rol spelen. Hard en gedreven kunnen werken is namelijk op de eerste plaats afhankelijk van iemands persoonlijk energie- niveau. Dit wordt bepaald door het temperament en de fysieke

gesteldheid; twee heel individueel bepaalde factoren die zich moeilijk laten veranderen. Daarnaast spelen factoren zoals ambitie en werkinstelling (waarden en normen die iemand voor zijn eigen functioneren hanteert) een rol. Deze zijn ook verankerd in het temperament van een persoon, maar daarnaast ook vaak in persoonlijke overtuigingen en de persoonlijke behoefte om te presteren. Deze aspecten zijn moeilijk veranderbaar. In zulke gevallen is de competentie inzet beperkt ontwikkelbaar.

Ontwikkeltips

1. Zelfinzicht

- Ga voor jezelf na in welke situaties je inzet groter is dan in andere situaties. Stel je zelf de vraag: Waar loop ik warm voor? Waar word ik enthousiast van?
- Inzet is te beïnvloeden door motivatoren, ofwel dingen die je helpen om je in te zetten. De kunst is om de stimulans te vinden die voor jou het beste werkt. Dat kan materieel zijn, maar ook immaterieel, bijvoorbeeld het bereiken van resultaat, voorkomen van verlies aan prestige, een beloning, werk dat past bij je kwaliteiten.
- Ga na of een verminderde inzet te maken heeft met je huidige functie. Als dit zo is, zorg dan dat je zicht krijgt op de aspecten die hierbij een rol spelen en werk door het maken van een plan gericht aan een oplossing.
- Ga na wat jouw normen zijn voor de kwaliteit en kwantiteit van je werk. Vergelijk deze in een gesprek met die van je collega's of je leidinggevende.
- Onderzoek waar het aan ligt als je zelf merkt (of feedback krijgt) dat je onvoldoende gemotiveerd bent of minder presteert. Wat heb je nodig om weer gemotiveerd te raken? Als er sprake is van een terugkerend patroon, bespreek dit dan met een coach of leidinggevende en kijk wat je zou kunnen veranderen.

2. Ontwikkelen tijdens het werk

Ervaren en oefenen

- Het bereiken van resultaten kan een motivator zijn. Stel subdoelen of tussenliggende mijlpalen vast, zodat er sprake is van tussentijdse resultaten. Maak je resultaten en je voortgang zichtbaar. Door telkens subdoelen te realiseren of mijlpalen te bereiken, kun je jezelf motiveren om je te blijven inzetten.
- Vier je successen! Regel met je leidinggevende of (wellicht gemakkelijker) beloof jezelf een beloning als je een bepaalde taak hebt volbracht of een mijlpaal hebt bereikt.
- Geef aan over welke taken of werkzaamheden je enthousiast bent en welke je graag zou willen uitvoeren. Kijk over de grenzen van je eigen taakinhoud heen en probeer taken te krijgen die bij je passen. Je inzet zal namelijk groter zijn als je meer gemotiveerd bent voor het werk dat je doet.
- Het voorkomen van verlies van prestige kan een motivator zijn. Organiseer daarom een stok achter de deur en leg je vast door bijvoorbeeld aan een collega of je leidinggevende te laten weten wat zij wanneer van je kunnen verwachten.
- Zorg dat je vermindering van je inzet tijdig onderkent. Spreek eventueel met anderen af dat ze je daarop attenderen. Hoe eerder je erbij stil staat, hoe gemakkelijker het is om er iets aan te doen.

Leren van anderen

- Bespreek met een coach op welke manieren jij je inzet kunt vergroten of wat meer in goede banen kunt leiden.

3. Ontwikkelen buiten het werk

- In veel sporten draait het om de combinatie van fysieke vermogens en inzet. Door een sport te zoeken die bij je fysieke vermogens past en die je individueel of in een team uitdaagt, kun je jezelf beter leren kennen op dit gebied en wellicht je grenzen verleggen met betrekking tot inzet. Als je dit lukt in de sport, is de kans aanzienlijk dat je dat ook op andere terreinen lukt.
- Een hoge inzet hangt vaak samen met een hoge motivatie. Ga na voor welke activiteiten buiten je werk je jezelf inzet. Wat motiveert je? Dit kan je iets leren over hoe je jezelf in je werk kunt motiveren en je inzet kunt verhogen.
- Als je minder gemotiveerd bent en daardoor in je werk minder inzet toont, kun je aan mensen uit je privéomgeving vragen om mee te denken over oorzaken en de manier waarop je die oorzaken kunt aanpakken.

22 Klantgerichtheid

Definitie: houdt rekening met de behoeften en belangen van de klant.

Bij klantgerichtheid gaat het om weten wat de klant wil, deze collega helpen en vragen naar de klanttevredenheid.

Relatie met andere competenties

Voor klantgerichtheid zijn initiatief, inzet en inlevingsvermogen belangrijke competenties. Actie ondernemen, je best doen voor de klant en begrijpen wat de klant wil, zijn namelijk belangrijke aspecten van klantgerichtheid.

Bij het zoeken naar oplossingen voor de klantvraag, spelen vooral analyseren en oordeelsvorming een rol. De competenties luisteren, mondelinge uitdrukkingsvaardigheid en overtuigings- kracht spelen een ondersteunende rol en kunnen de effectiviteit van klantgerichtheid beïnvloeden.

Ontwikkelbaarheid

Klantgerichtheid bestaat uit het onderzoeken van de klantvraag en het zoeken naar oplossingen, uit een houdingsaspect (de gerichtheid op de klant) en een aantal praktische vaardigheden. Deze laatste zijn over het algemeen goed ontwikkelbaar, vooral de sociale vaardigheden in de communicatie en bijvoorbeeld het stelselmatig checken van de klanttevredenheid.

Het onderzoeken van de klantvraag en bedenken van oplossingen vereist onder andere intellectuele vaardigheden, zoals analyseren en beoordelen. Naarmate de klantvragen ingewikkelder zijn, wordt een groter beroep gedaan op deze intellectuele vermogens. De intelligentie is een relatief vast persoonlijk gegeven en begrenst dus de ontwikkelbaarheid van dat aspect van klantgerichtheid.

Het houdingsaspect van de competentie bestaat enerzijds uit het nemen van verantwoordelijkheid voor de uitvoering en anderzijds uit een dienstverlenende houding. Beide aspecten zijn goed te ontwikkelen, mits iemand ook daadwerkelijk geïnteresseerd is in het contact met de klant en zijn bevrediging haalt uit het dingen doen voor anderen.

Ontwikkeltips

1. Zelfinzicht

- Hoe ervaar je het om zelf klant te zijn: Wanneer vind je iemand klantgericht? Wat spreekt je aan en wat irriteert je? Wat kun je hiervan leren?
- Wanneer heb je een (interne) klant voor het laatst aangenaam verrast? Wat deed je toen precies? Hoe reageerde de klant?
- Vraag collega's of je leidinggevende om feedback over de manier waarop je klanten te woord hebt gestaan. Leg de feedback vast en bepaal wat goed gaat en wat beter kan.

2. Ontwikkelen tijdens het werk

Ervaren en oefenen

- Leg na het contact met de klant vast wat zijn wensen zijn. Dat helpt je om te controleren of je het goed hebt begrepen en of je voldoende hebt doorgevraagd. Toets het, als dat mogelijk is, direct of de volgende keer dat je de klant spreekt.
- Zorg ervoor dat je naar anderen luistert en niet iets probeert te verkopen of probeert te overtuigen. Vraag net zo lang door tot je de wensen van de klant begrepen hebt. Kom daarna pas met voorstellen.
- Houd je aan de afspraken die je met klanten maakt. Lukt dat niet, geef dit dan zo tijdig mogelijk aan.
- Bespreek klachten direct tot in detail en los de klacht zo snel mogelijk op. Een klacht van een klant kun je ook beschouwen als een advies van de klant over wat hij of zij wil of hoe hij of zij benaderd wil worden.
- Schiet niet in de verdediging wanneer een klant een klacht heeft, zelfs niet als de klant het bij het verkeerde eind heeft. Vertel wat er met de klacht gedaan wordt. Bel de klant een week nadat een klacht is afgehandeld om te kijken of hij of zij tevreden is.
- Vraagt een klant iets onmogelijks of iets dat jij niet kunt of mag leveren, geef dat dan aan. Kijk of je de klant op een andere manier kunt helpen. Als je niet (zeker) weet of je kunt leveren waar de klant om vraagt, zeg dan niets toe, maar vertel dat je het zult onderzoeken en er zo snel mogelijk op terugkomt. Kijk wie je vervolgens het best kunt inschakelen om tot een oplossing te komen.
- Onderzoek steeds de mate waarin de klant tevreden is over je optreden, product of dienst, door feedback te vragen. Stel je optreden bij, als daar feedback op wordt gegeven.
- Wil je oefenen met klantgerichtheid, spreek dan met je leidinggevende af dat je klachten mag behandelen. Bespreek met deze collega de oplossingen en aanpak die je voor ogen hebt. Evalueer naderhand het verloop.
- Stel vast wie je klanten zijn. Formuleer vijf manieren waarop je producten of diensten kunt verbeteren. Nodig een of meerdere klanten uit en presenteer de lijst. Vraag naar mogelijke verbeteringen en ga hiermee aan de slag.
- Verdiep je in de werkzaamheden van collega's, afdelingen of teams. Kijk waar wensen, behoeften en afhankelijkheden liggen in relatie tot jouw werkpakket.
- Maak klantenservice tot onderwerp van gesprek in ieder overleg van je afdeling of team.

Leren van anderen

- Ga mee met collega's die goed zijn in het voeren van gesprek- ken met de klant. Kijk hoe zij dit aanpakken en wat je zou willen overnemen om zelf toe te passen.
- Bespreek met een intervisiegroep wat de grenzen van klantgerichtheid zijn. Wanneer slaat klantge-

richtheid door? Bespreek met elkaar situaties waarin dit is voorgekomen en hoe hier anders gehandeld had kunnen worden.

Hulpmiddelen

- Klantgesprekken lenen zich prima voor rollenspelen met je collega's. Besteed vooral aandacht aan de manier waarop je de wensen van de klant onderzoekt, hoe je vragen stelt en welke houding je uitstraalt. Geef en ontvang feedback.
- Leg informatie over je klanten en de contacten met klanten vast in een klantrelatie-administratie. Leg hierin ook vast wat de wensen en ervaringen van klanten zijn. Besteed periodiek aandacht aan deze wensen en ervaringen, bijvoorbeeld door ze te bespreken met collega's of je leidinggevende.
- Veel dienstverlenende organisaties hebben een protocol voor klantcontacten. Stimuleer in je organisatie dat men ook met een dergelijk protocol gaat werken.
- Zorg voor een ideeënbus zodat klanten gemakkelijk anoniem hun suggesties of mening kunnen geven. Of gebruik evaluatie- kaarten. Moedig klanten aan om hun mening te geven.

3. Ontwikkelen buiten het werk

- Wat spreekt jou aan in de manier waarop je privé als klant wordt behandeld? Wat vind je belangrijk? Waaraan erger jij je? Wat kun je hiervan leren voor je eigen klantgerichtheid?

4. Opleiding en zelfstudie

- De vaardigheidsaspecten van klantgerichtheid zijn in een training te ontwikkelen. Gaat het om het veranderen van houding of mentaliteit, dan is individuele coaching meer op zijn plaats.
- Zorg dat je op de hoogte bent van de actuele ontwikkelingen op je vakgebied, zodat je dienstverlening steeds up-to-date kan zijn. Lees bijvoorbeeld vakbladen en verslagen van klantonderzoek.

23 Luisteren

Definitie: laat merken informatie te halen uit wat een ander zegt.

Bij luisteren gaat het erom de ander voldoende ruimte te geven om aan het woord te zijn, belangstelling te tonen voor wat de ander vertelt en te laten merken dat de boodschap duidelijk is.

Relatie met andere competenties

Luisteren heeft een relatie met inlevingsvermogen. Deze competentie is vaak een voorwaarde om goed te kunnen luisteren. Daarnaast is de competentie analyseren belangrijk. Analyseren helpt om de kern te halen uit wat anderen zeggen.

Goed kunnen luisteren is belangrijk voor een aantal andere competenties. Als andere competenties onvoldoende uit de verf komen, dan is het is nuttig om na te gaan of onvoldoende luisteren de oorzaak is

Ontwikkelbaarheid

Luisteren is redelijk goed ontwikkelbaar op het niveau van praktische communicatieve vaardigheden, zoals samenvatten wat een ander heeft gezegd, doorvragen, oogcontact maken, een open lichaamshouding aannemen. Goed naar een ander luisteren staat of valt echter met de bereidheid om de aandacht op de ander te

richten en zich in te willen leven in de ander. Als iemand minder bereid is om naar anderen te luisteren, dan is het mogelijk dat dit verandert op het moment dat hij of zij merkt dat door wel goed te luisteren de gewenste doelen en resultaten kunnen worden bereikt.

Ontwikkeltips

1. Zelfinzicht

- Sta stil bij de mate waarin je luistert naar anderen. Houd daarvoor een tijdje bij wat de verhouding is tussen de tijd dat je spreekt en de tijd dat je naar een ander luistert. Als je meer spreekt dan luistert, is het wellicht een reden om er iets aan te doen.
- Vraag of iemand jou wil observeren tijdens gesprekken en daarbij speciaal te letten op je luistervaardigheid. Vraag daarna wat goed ging en wat niet of minder goed ging. En stel vragen als: Wat zijn mijn sterke punten? Wat kan ik anders doen? Wat moet ik ontwikkelen? Welke sterke punten kan ik verder uitbouwen? Dit is meteen een goede oefening in luisteren.

2. Ontwikkelen tijdens het werk

Ervaren en oefenen

- Luisteren is een activiteit. Je kunt actief naar anderen luisteren door samen te vatten wat er is gezegd, vragen te stellen, na te gaan of je begrijpt wat iemand bedoelt en te letten op non-verbale signalen.
- Maak je hoofd vrij om goed te kunnen luisteren. Concentreer je op wat de ander zegt.
- Word jezelf meer bewust van je houding wanneer je met iemand in gesprek bent. Leun af en toe bewust achterover en ontspan jezelf. Je geeft daarmee de ander meer (spreek)ruimte en maakt het voor jezelf lastiger om te onderbreken.
- Een goede oefening in luisteren is om in een gesprek te wachten met het geven van jouw mening en eerst te vragen naar de mening van een ander. Stel ook vragen over die mening en kom pas daarna met een reactie.
- Kom niet meteen met een reactie als iemand een mening heeft waar je het niet mee eens bent en ook niet als het een conflict betreft of als een ander emotioneel is. Stel in dergelijke gevallen je oordeel uit. Je kunt dit doen door eerst samen te vatten wat er is gezegd of door een paar vragen te stellen. Probeer je echt te concentreren op wat de ander zegt en niet ondertussen alvast in gedachten een verdediging te formuleren.
- Als je de neiging hebt om direct te reageren, las dan standaard even bedenktijd in voordat je reageert.
- Als je de neiging hebt om anderen te onderbreken terwijl ze aan het woord zijn, vraag dan aan je collega's om je daar de komende tijd steeds op te attenderen.
- Je luistervaardigheid kun je goed oefenen tijdens overlegsituaties of vergaderingen. Let niet alleen op wat er wordt gezegd, maar ook op non-verbale signalen (intonatie, gezichtsuitdrukking, houding).
- Meld je aan als notulist of secretaris van een werkgroep of een project. Om verslagen te kunnen maken zul je namelijk goed moeten luisteren naar wat er wordt besproken en besloten.
- Maak ook gebruik van de ontwikkeltips bij de competentie 'inlevingsvermogen'.

Leren van anderen

- •Benader een collega van wie je weet dat hij of zij goed (actief) kan luisteren. Vraag of je deze collega

mag observeren, zodat je de kunst kunt afkijken. Neem over wat bij je past. Let onder andere op de meerwaarde die het heeft om te luisteren voordat je conclusies trekt.

Hulpmiddelen

- Van elk gesprek een kort verslag maken met de belangrijkste punten, dwingt je om jezelf af te vragen of je voldoende informatie hebt gekregen en of je goed geluisterd hebt.

3. Ontwikkelen buiten het werk

- De televisie is een geweldige bron voor het waarnemen van gesprekstechnieken. Kijk naar interviews en let op het non-verbale gedrag van de interviewer (oogcontact, gezichts- uitdrukking, houding) en hoe er wordt doorgevraagd, samengevat, en dergelijke.
- Vraag familie en vrienden om feedback te geven over je luistervaardigheden. Doe dit naar aanleiding van een concreet gesprek.

4. Opleiding en zelfstudie

- Luisteren kun je goed trainen. Er worden er trainingen aangeboden die specifiek gericht zijn op luistervaardigheid. Vaak komen modellen aan bod die je helpen om zicht te krijgen op wat belangrijk is bij luisteren. Ook krijg je feedback op je sterke en minder sterke luistervaardigheden.
- Er is veel literatuur over communicatieve vaardigheden en interviewtechnieken. Je kunt hiermee je kennis en inzicht vergroten.

24 Mondelinge uitdrukkingsvaardigheid

Definitie: spreekt begrijpelijk en correct.

Bij mondelinge uitdrukkingsvaardigheid gaat het erom zó te formuleren en te presenteren dat informatie duidelijk overkomt.

Relatie met andere competenties

Mondelinge uitdrukkingsvaardigheid heeft een relatie met analyseren en oordeelsvorming, als het gaat om de inhoud van wat men overbrengt.

Afhankelijk van de situatie (bijvoorbeeld bij grote belangen, grotere groepen of bij presentaties), kan moed een rol spelen. Inlevingsvermogen en luisteren kunnen helpen om de boodschap goed aan te laten sluiten bij de behoeften en vragen van de doelgroep. Flexibiliteit ondersteunt mondelinge uitdrukkings- vaardigheid wanneer overgeschakeld moet worden naar een andere aanpak om de aandacht vast te houden.

Ontwikkelbaarheid

Sommige mensen hebben een natuurlijke aanleg voor goede mondelinge uitdrukkingsvaardigheid. Maar deze competentie is door oefening en feedback goed te ontwikkelen. Zo kan men leren om taalgebruik en wijze van presenteren aan te laten sluiten bij de doelgroep, een goede structuur aan te brengen in een verhaal en met lichaamstaal te spelen. Een aantal dingen, zoals een eentonige stem, een starre lichaamshouding en ingewikkeld taalgebruik zijn voor sommigen moeilijk te veranderen.

Voor wat betreft de inhoudelijke kant van mondelinge uitdrukkingsvaardigheid wordt een beroep gedaan op

de intellectuele capaciteiten. Als de inhoud van wat men moet overbrengen niet aansluit bij de eigen intellectuele capaciteiten, dan is het ontwikkelen van de competentie moeilijk.

Wanneer mondelinge uitdrukkingsvaardigheid verder gaat dan het normale communicatieve contact, bijvoorbeeld bij presentaties voor grotere groepen of bij bepaalde spanningen of afbreukrisico's, dan kan moed een rol gaan spelen. Het van tevoren oefenen en het opbouwen van routine kunnen hierbij vaak helpen.

Ontwikkeltips

1. Zelfinzicht

- Maak een opname van jezelf en beoordeel – eventueel met een collega of je leidinggevende – waar je ontwikkelpunten zitten met betrekking tot je mondelinge uitdrukkingsvaardigheid.
- Geef regelmatig een presentatie en vraag daar feedback op van collega's en je leidinggevende.

2. Ontwikkelen tijdens het werk

Ervaren en oefenen

- Bereid gesprekken of presentaties tot in detail voor. Doe dit puntsgewijs. Denk na over de manier waarop je de boodschap het beste kunt overbrengen. Wat vertel je bijvoorbeeld als eerste? Wat verwacht men van je? Zijn ze op de hoogte van het onderwerp? Is het publiek positief, wantrouwend, bevooroordeeld of neutraal?
- Oefen een presentatie eerst 'op het droge'. Ofwel, ga eerst een paar keer oefenen zonder publiek, zodat je kunt checken of je de presentatie binnen de beschikbare tijd kunt houden, of je alle kennis voldoende paraat hebt en of je het verhaal vloeiend kunt brengen. Oefen net zolang tot je het verhaal geroutineerd kunt brengen.
- Oefen een complex betoog eerst met een ander. Gebruik de feedback van de ander.
- Oefen jezelf permanent in het weergeven van ideeën en feiten in duidelijke en beknopte vorm, zelfs tijdens informele gesprekken, om het effectief communiceren van je standpunt beter in de vingers te krijgen. Oefen je ook bewust in het gebruik van correct Nederlands en in goed articuleren.
- Naast wát je zegt zijn ook andere aspecten van belang voor hóe de boodschap overkomt. Besteed daarom ook aandacht aan non-verbale communicatie, kleding, locatie, tijdstip.
- Let op je non-verbale communicatie. Laat je houding, armgebaren, toon en andere non-verbale factoren je boodschap ondersteunen. Kijk de mensen met wie je spreekt aan en vermijd onrustige bewegingen. Vraag aan een ervaren collega of leidinggevende om je daar feedback over te geven.
- Let op je gesprekspartner of je publiek. Als men je niet meer aankijkt of rusteloos reageert, is het bijna zeker dat je afdwaalt of jezelf herhaalt. Pauzeer en stel bij.
- Gebruik metaforen, vergelijkingen, voorbeelden en dergelijke om iets uit te leggen.
- Vermijd vaktaal en jargon. Vraag aan je collega's of ze om verheldering willen vragen als ze je niet begrijpen en als je onduidelijk, te snel of te langzaam praat.

Leren van anderen

- Mondelinge uitdrukkingsvaardigheid leent zich bij uitstek voor het afkijken van de kunst bij anderen. Zorg ervoor dat je vóór en ná een presentatie met de presentator kunt praten. Neem alleen over wat bij je past, zodat je niet je authenticiteit verliest en gekunsteld overkomt.
- Kijk naar een presentatie van een ander en ontleed deze qua structuur, opbouw en stijl. Ga na in hoeverre wat je hebt gezien, overeenkomt met de tips, trucs en regels op het gebied van presenteren.

Hulpmiddelen

- Maak gebruik van sheets, tekeningen en foto's. Deze hulpmiddelen zijn niet alleen een visuele ondersteuning, maar kunnen je ook helpen om de lijn van je verhaal vast te houden.

3. Ontwikkelen buiten het werk

- Word lid van een vereniging of groep waarin regelmatig voordrachten, debatten, speeches en dergelijke worden gehouden.
- Neem een voorzittersrol op je. Dat is een kans bij uitstek om regelmatig het woord te kunnen doen.
- Toneel- en improvisatiecursussen zijn een goede gelegenheid om je mondelinge uitdrukkingsvaardigheid te oefenen.
- Oefen ook in je vrije tijd je mondelinge uitdrukkingsvaardigheid, bijvoorbeeld bij feestjes, vergaderingen en dergelijke.
- Vraag aan mensen in je directe omgeving om in verschillende situaties te letten op de wijze waarop jij je uitdrukt en vraag feedback.

4. Opleiding en zelfstudie

- In trainingen kun je jezelf bewust worden van je zwaktes op het gebied van mondelinge uitdrukkingsvaardigheid en kun je in een veilige omgeving oefenen.
- Volg een training in presentatietechniek, debating of andere aanverwante communicatieve vaardigheden.
- Er is veel literatuur over presenteren, discussiëren en debating. Haal hier tips uit en experimenteer daarmee.

25 Motiveren

Definitie: stimuleert betrokkenheid en actie bij anderen.

Bij motiveren gaat het erom anderen mee te krijgen met ideeën, activiteiten, doelen en dergelijke.

Relatie met andere competenties

Om goed te kunnen motiveren zijn inlevingsvermogen, luisteren en flexibiliteit belangrijke voorwaarden. Motiveren begint met het zich verdiepen in en begrijpen van gevoelens, belangen en behoeften van een ander. Dit doet een beroep op de competenties luisteren en inlevingsvermogen. Om een ander effectief te kunnen stimuleren moet vervolgens met de juiste aanpak worden ingespeeld op gevoelens, behoeften en belangen en dat vereist flexibiliteit.

Verder kunnen bij het motiveren meerdere competenties een ondersteunende rol spelen, bijvoorbeeld contactgerichtheid, initiatief, overtuigingskracht. Immers, er moet contact worden gelegd en actie worden ondernomen. Bij het motiveren van anderen helpt het ook als iemand goed kan overtuigen.

Ontwikkelbaarheid

De gedragsaspecten van motiveren betreffen diverse praktische onderdelen, zoals waardering uitspreken, anderen uitnodigen tot bepaalde acties en prestaties zichtbaar maken. Deze aspecten zijn goed te leren door training en praktische oefening. Mensen op passende wijze waardering geven vereist enig inlevingsvermogen.

Dat deel van de competentie is moeilijker te ontwikkelen voor mensen met een beperkte natuurlijke antenne voor de gevoelens van anderen.

Ontwikkeltips

1. Zelfinzicht

- Begin bij jezelf: Wat zijn jouw drijfveren en wat motiveert je? Welke stimulansen werken voor jou het beste: materieel of immaterieel, positief (beloning) of negatief (sanctie)?
- Vraag regelmatig om feedback over de manier waarop jij anderen probeert te motiveren, of vraag aan iemand om jou de komende tijd te observeren en feedback te geven. Verwerk de feedback tot concrete veranderpunten en ontwikkelacties, maar ook tot een overzicht van wat juist goed gaat en wellicht meer benut kan worden.

2. Ontwikkelen tijdens het werk

Ervaren en oefenen

- Om anderen te kunnen motiveren is het belangrijk dat je weet wat mensen motiveert en beweegt. Loop regelmatig langs. Praat niet alleen over het werk, maar ook over wat hen verder bezighoudt. Kijk hiervoor ook naar de ontwikkeltips bij de competentie ‘inlevingsvermogen’.
- Geef mensen taken en bevoegdheden die zo veel mogelijk aansluiten bij hun kwaliteiten, interesse en behoefte. Zorg ervoor dat ze weten wat je concreet van hen verwacht. Laat merken dat je vertrouwen in hen hebt. Dit zal veel mensen motiveren.
- Leg de lat iets hoger en stel uitdagende, maar haalbare doelen. Geef nadat de taken zijn voltooid heldere feedback en waardering.
- Je kunt anderen stimuleren en motiveren door duidelijk te maken wat hun toegevoegde waarde is voor het team, de afdeling of de organisatie als geheel. Door anderen in een vroeg stadium ergens bij te betrekken stimuleer je hen om een actieve bijdrage te leveren.
- Laat zien dat je zelf gemotiveerd bent. Als je steeds je betrokkenheid en enthousiasme bij een project of klus toont, kunnen anderen daardoor gemotiveerd raken of blijven.
- Richt je aandacht op mensen die minder gemotiveerd zijn. Zij zullen waarschijnlijk weer aanhaken als er goed naar hen wordt geluisterd, als je overlegt over de manier waarop het werk wordt aangepakt en als hun prestaties worden gewaardeerd.
- Uit steeds je waardering over de prestaties, inzet en betrokkenheid van anderen. Ruim hier tijd voor in. Realiseer je dat waardering uitspreken over wat goed gaat eerder motiveert dan commentaar geven op wat nog niet goed gaat.
- Maak in vergaderingen, overleggen en dergelijke, regelmatig tijd vrij om mensen te laten vertellen over hun successen en prestaties.
- Beloon mensen op gepaste wijze. Het motiverende effect van belonen is op de lange duur weliswaar relatief gering, maar groot genoeg om het instrument beloning toch toe te passen. De kunst is om de juiste beloning te vinden die de specifieke persoon motiveert. Dat kan variëren van erkenning en waardering tot een opleiding, meer verantwoordelijkheid of een bonus.
- Op het juiste moment en met de juiste toon en intentie kan ook een kritische opmerking iemand motiveren. Deze kan daarmee uitgedaagd worden om zich weer voor honderd procent in te zetten.
- Laat zien dat ‘fouten maken’ mag. Geef het openlijk toe wanneer je zelf een fout maakt. Benadruk dat fouten onder- deel zijn van het normale werkleven en dat daarvan geleerd kan worden.

Leren van anderen

- Vraag aan collega's hoe zij anderen motiveren. Wat kan je van hen leren?
- Zoek mensen die goed zijn in het motiveren van anderen en loop met een van hen een paar dagen mee. Let op acties, uitspraken en dergelijke die een motiverend effect hadden. Bespreek dit na.
- Bespreek met een intervisiegroep ervaringen en vraagstukken op het gebied van het motiveren van anderen.

Hulpmiddelen

- Laat je medewerkers eens een persoonlijk succesplan schrijven, in plaats van een persoonlijk ontwikkelingsplan (pop), waarin ze niet benoemen aan welke ontwikkelpunten ze gaan werken, maar hoe en met welke kwaliteiten ze succes gaan boeken in de nabije toekomst.

3. Ontwikkelen buiten het werk

- Om te motiveren moet je goed kunnen inschatten wat mensen motiveert en hoe ze te motiveren zijn. Dat kun je leren door in je vrije tijd een coördinerende rol te vervullen, bijvoorbeeld als elftalleider bij een voetbalvereniging, als voorzitter van een vereniging of als leidinggevende van vrijwilligers.

4. Opleiding en zelfstudie

- De praktische kant van het motiveren is goed te oefenen in trainingen. In veel opleidingen en trainingen over leidinggeven komt het onderwerp standaard aan de orde.
- Via een training in persoonlijke effectiviteit kun je meer inzicht krijgen in de effecten van jouw gedrag, houding en verwachtingen op het gedrag van anderen.
- Er is veel literatuur over motiveren en inspireren. Lezen over deze onderwerpen kan je helpen bij het nadenken over jouw gedrag en vaardigheden.

26 Netwerken

Definitie: ontwikkelt, onderhoudt en benut relaties en contacten, binnen en buiten de organisatie, om informatie en medewerking te verwerven.

Bij netwerken gaat het om het opbouwen en onderhouden van voor het werk nuttige relaties.

Relatie met andere competenties

Netwerken is in feite een combinatie van initiatief, contactgerichtheid en soms moed. Het gaat erom actief contact te zoeken, te leggen en te onderhouden met anderen. Het zetten van de stap tot het leggen van contact vraagt soms enige moed.

Ontwikkelbaarheid

Netwerken vereist allereerst een aantal praktische sociale en communicatieve vaardigheden. Deze zijn over het algemeen goed te ontwikkelen.

Netwerken hangt ook samen met enkele competenties die niet zo gemakkelijk te ontwikkelen zijn. Op de eerste plaats vraagt netwerken om initiatief. Als de oorzaak van het ontbreken van initiatief in de persoon zelf ligt, dan is de competentie netwerken moeilijk te ontwikkelen.

Daarnaast vraagt netwerken om contactgerichtheid, vooral bij het onderhouden van de relatie. Ook dat is een moeilijke competentie als het gaat om de ontwikkelbaarheid. Onzekerheid kán een rol spelen bij het zetten van de eerste stappen in het leggen van contact. In dat geval is moed nodig om onzekerheid te overwinnen. Als één of meer van deze competenties sterk aanwezig zijn, dan wordt het ontwikkelen van netwerken daarmee ook gemakkelijker.

Voor mensen die van nature gemakkelijk contact leggen is netwerken beter ontwikkelbaar dan voor mensen die niet geneigd zijn contacten te leggen. Het inzicht dat bij netwerken wederkerigheid belangrijk is, kan helpen bij het ontwikkelen van deze competentie.

Ontwikkeltips

1. Zelfinzicht

- Als je bij het leggen van contacten terughoudendheid bij jezelf voelt, dan is het belangrijk om te weten waardoor die wordt veroorzaakt. Maak een lijst van personen met wie je contact zou willen leggen en ga na wat je weerhoudt om hen te benaderen. Vraag je bijvoorbeeld af of die anderen dezelfde reserves zouden hebben en verplaats je in de positie van de ander.
- Ga na welke vorm van contact maken bij je past.
- Van welke clubs of commissies ben je lid? Hoeveel tijd besteed je eraan? Wat leveren ze op?

2. Ontwikkelen tijdens het werk

Ervaren en oefenen

- Om te leren netwerken moet je netwerken.
- Netwerken begint met het leggen van contact. Maak hiervoor gebruik van de ontwikkeltips bij de competentie ‘contactgerichtheid’.
- Oefen jezelf in het voeren van korte gesprekjes waarmee je snel contact maakt en er snel achter komt wie je gespreks- partner is, wat die persoon doet en waar de wederzijdse belangen kunnen liggen.
- Houd je netwerk up-to-date. Misschien is het nodig om er nieuwe contacten aan toe te voegen of kun je bepaalde contacten beter overdragen aan anderen, zodat ze niet verloren gaan.
- Meld je aan als contactpersoon voor bepaalde gebeurtenissen zoals open dagen, congressen en dergelijke. Zo ontmoet je sneller interessante mensen die je netwerk kunnen vergroten.
- Benader ook mensen met een andere achtergrond of functie. Deze mensen kunnen je een andere kijk geven op de dingen waar je mee bezig bent.
- Ga naar sociale gebeurtenissen van de organisatie. Het zijn uitstekende gelegenheden om op informele wijze mensen van andere afdelingen te ontmoeten en de grondslag te leggen voor latere contacten.
- Organiseer een bijeenkomst over een actueel thema op jouw werkterrein. Zo bouw je relaties op met mensen die relevant zijn voor jouw werkgebied.
- Benader mensen die vergelijkbaar werk doen als jij en vergelijkbare zorgen en problemen hebben. Organiseer informele bijeenkomsten om ideeën en oplossingen uit te wisselen.
- Onderhoud je netwerk door regelmatig iets van je te laten horen. Houd relaties en contacten bijvoorbeeld op de hoogte van actuele ontwikkelingen of van de stand van zaken van activiteiten. Of organiseer activiteiten, zoals lunches of informele bijeenkomsten.
- Vergeet niet dat netwerken een kwestie van geven en nemen is. Bied aan om anderen te helpen door je mening, tijd en middelen te geven. Toon interesse in de ander, onderzoek welke belangen er spe-

len en waar je een ander een plezier mee kunt doen.
- Wees oprecht en eerlijk naar iedereen. Laat een ander weten wat je voor deze collega kan doen en verklaar waarom je iets niet kan doen.

Leren van anderen
- Bespreek met een paar collega's hoe hun netwerk eruitziet. Vergelijk elkaars netwerk en wissel tips en ervaringen uit. Mogelijk kun je van elkaars netwerk gebruik maken.
- Kijk de kunst af bij mensen die goed zijn in netwerken. Benader bijvoorbeeld een collega die er goed in is en vraag hoe hij of zij netwerkt of observeer deze collega.
- Vraag iemand die een sleutelpositie heeft of hij of zij bereid is als jouw mentor te fungeren. Van deze persoon kun je leren welke functionarissen voor jouw werkterrein van belang zijn. Hij of zij kan je wellicht ook bij deze mensen introduceren.

Hulpmiddelen
- Maak een overzicht van je netwerkcontacten en wat je voor elkaar zou kunnen betekenen.
- Netwerken is actief bezig zijn. Het is daarom nuttig om vast te leggen wie je ontmoet hebt en hoe je het contact in stand houdt.
- Sociale media zijn een belangrijk hulpmiddel bij het leggen en onderhouden van contacten. Benut daarom de mogelijkheden die Yammer, Pleio, Linkedin, Twitter en Facebook bieden. Houd hierbij wel rekening met de gedragscode voor social media van je organisatie.

3. Ontwikkelen buiten het werk

- Ook buiten je werk, bijvoorbeeld via verenigingen en vrijwilligerswerk, kun je interessante mensen tegengekomen die je netwerk kunnen vergroten.
- Word lid van een beroepsvereniging of vakorganisatie.
- Bezoek vergaderingen, conferenties en seminars. Leg contacten en wees actief in de groep, zodat je mensen beter leert kennen en mensen jou beter leren kennen.

4. Opleiding en zelfstudie

- Volg een training in netwerken, waarin je kunt oefenen met sociale en communicatieve vaardigheden en praktische tips en trucs leert.
- Lees vaktijdschriften en nieuwsbrieven. Deze publicaties houden je op de hoogte van nieuwe ontwikkelingen op je vakgebied en je komt ook namen tegen van mensen die belangrijk kunnen zijn voor je netwerk.

27 Omgevingsbewustzijn

Definitie: houdt rekening met relevante externe ontwikkelingen en omstandigheden.

Bij omgevingsbewustzijn gaat het om het signaleren van relevante ontwikkelingen buiten de organisatie en het vaststellen van de consequenties voor het eigen werkterrein.

Relatie met andere competenties

Omgevingsbewustzijn, organisatiesensitiviteit en bestuurssensitiviteit zijn verwante competenties. Bij omgevingsbewustzijn ligt de focus op wat zich buiten de organisatie voordoet. Bij organisatiesensitiviteit en be-

stuurssensitiviteit gaat het om wat binnen de organisatie speelt.

Omgevingsbewustzijn is verbonden met analyseren en oordeels- vorming. Het gaat namelijk om het analyseren van ontwikkelingen en vervolgens om het beoordelen van de relevantie ervan. Er is indirect een relatie met initiatief omdat, bijvoorbeeld voor het volgen van ontwikkelingen, mogelijk acties ondernomen moeten worden, zoals het onderzoeken van bronnen en het voeren van gesprekken met deskundigen.

Ontwikkelbaarheid

De ontwikkelbaarheid van omgevingsbewustzijn is sterk afhankelijk van de interesse en motivatie van de persoon. Als iemand geïnteresseerd is in ontwikkelingen en gemotiveerd is om in het volgen ervan tijd en energie te steken, dan komt omgevingsbewustzijn veel gemakkelijker tot uiting, dan wanneer interesse en motivatie minder aanwezig zijn. Sommige mensen zijn vanuit hun persoonlijkheid weinig nieuwsgierig, waardoor er minder interesse is in het volgen van ontwikkelingen buiten het eigen werkterrein. Als hier sprake van is dan is het ontwikkelen van omgevingsbewustzijn moeilijker.

Als er sprake is van weinig bekendheid met informatiebronnen en als niet bekend is welke informatie relevant is binnen de eigen organisatie, dan is dit goed ontwikkelbaar. Ervaring en kennis spelen hierbij vaak een rol. Het analyseren en afwegen van informatie uit de omgeving doet echter ook een beroep op de intellectuele capaciteiten. Daarmee wordt de ontwikkelbaarheid begrensd door het intelligentieniveau.

Ontwikkeltips

1. Zelfinzicht

- Vraag je leidinggevende of een collega om feedback te geven over de mate waarin je ontwikkelingen in de omgeving betrekt bij je werk. Bijvoorbeeld door je te observeren of jouw stukken te lezen. De feedback kan je een beeld geven van de manier waarop je dingen anders kunt aanpakken of kunt verbeteren.

2. Ontwikkelen tijdens het werk

Ervaren en oefenen

- Breng in kaart welke economische, sociale, vakinhoudelijke en politieke ontwikkelingen van invloed zijn op je functie en op de organisatie.
- Maak een stakeholdersanalyse en geef daarin aan welke mensen en organisaties van invloed zijn op je organisatie en hoe die invloed eruitziet.
- Neem deel aan activiteiten en projecten waarbij meerdere organisaties betrokken zijn. Laat je informeren over de (te verwachten) ontwikkelingen in deze organisaties en hun omgeving.
- Organiseer regelmatig een bijeenkomst waarin een actueel thema centraal staat. Wissel met collega's de belangrijkste informatie en ontwikkelingen uit en verspreid die verder in de organisatie.
- Regel een stage bij een afdeling die veel contacten heeft buiten de organisatie en waar politieke en maatschappelijke ontwikkelingen een belangrijke rol spelen.
- Interview sleutelfiguren binnen of buiten de organisatie en collega's over de ontwikkelingen die zij voorzien.
- Zet ontwikkelingen in de omgeving op de agenda van het werkoverleg. Nodig eventueel mensen uit om hier iets over te komen vertellen. Breng de consequenties van de ontwikkelingen in kaart voor je eigen werkterrein of voor je afdeling en bespreek hoe je er op kunt inspelen.

- Geef een presentatie voor je team of afdeling over relevante ontwikkelingen in de omgeving. Bespreek het voor met je leidinggevende of coach. Vraag feedback, in het bijzonder over het herkennen van de trends en het vertalen naar je eigen werk.
- Informeer andere organisatieonderdelen over relevante ontwikkelingen die jij voorziet. Wie weet krijg je informatie en nieuwe inzichten terug.
- Schrijf een stuk over mogelijkheden voor verbetering of voor nieuwe activiteiten die ontstaan door ontwikkelingen in de omgeving. Bespreek dit met collega's. Werk samen een aantal acties uit.
- Een goede oefening in omgevingsbewustzijn is het vertalen van programma's van politieke partijen naar mogelijke consequenties voor jouw werkterrein. Hetzelfde kun je doen met relevante maatschappelijke ontwikkelingen, nieuwsfeiten of bijvoorbeeld ontwikkelingen in techniek en wetenschap.

Leren van anderen

- Bespreek met collega's hoe zij aan hun informatie komen over relevante externe ontwikkelingen en hoe zij die toepassen in hun werk. Kijk wat je hiervan kunt overnemen.
- Bespreek met een collega die veel contacten heeft buiten de organisatie hoe hij of zij omgevingsbewustzijn heeft ontwikkeld en in de praktijk toepast. Hoe komt je collega aan de nodige informatie? Hoe vertaalt hij of zij die naar consequenties voor het eigen werkterrein?
- Zoek een collega die veel contacten heeft buiten de organisatie. Bespreek met deze collega de omgevingsontwikkelingen en de consequenties voor jouw organisatieonderdeel.
- Bespreek met collega's hoe zij omgaan met omgevingsfacto- ren waar je bij jouw onderwerp of project ook mee te maken hebt. Wellicht kun je daarvan leren of leidt het tot gezamenlijke activiteiten.
- Probeer of je een korte periode bij diverse relaties buiten de organisatie kunt gaan werken om geïnformeerd te raken over de ontwikkelingen in het veld.

Hulpmiddelen

- Maak een (land)kaart of schema van de voor jouw dossier relevante omgeving, met daarop instanties, personen, belangengroepen, krachtenvelden.
- Maak gebruik van brainstormsessies om relevante ontwikkelingen en de gevolgen ervan in kaart te brengen.
- Maak bij een stakeholdersanalyse gebruik van beschikbare formats en andere hulpmiddelen (o.a. te vinden op internet).

3. Ontwikkelen buiten het werk

- Gebruik je netwerk buiten de organisatie om op de hoogte te blijven van relevante ontwikkelingen.
- Vraag iemand uit je privéomgeving, waarvan je weet dat hij of zij veel kennis heeft van het werkterrein van jouw organisatie, naar zijn visie op de ontwikkelingen in de omgeving en praat met deze persoon over de mogelijke consequenties voor jouw werk.
- Organiseer werkbezoeken bij partners of bij relaties om op de hoogte te raken van ontwikkelingen en van hun belangen.

4. Opleiding en zelfstudie

- Er zijn trainingen in omgevingsbewustzijn. In leergangen beleidskunde wordt ook aandacht besteed aan omgevingsbewustzijn.
- Neem deel aan symposia en conferenties over bijvoorbeeld vakinhoudelijke ontwikkelingen en actuele politieke en maatschappelijke thema's.
- Houd jezelf goed op de hoogte van actualiteiten die je vakgebied raken. Lees kranten en vaktijd-

schriften en volg actualiteitenprogramma's.

28 Onafhankelijkheid

Definitie: handelt op basis van eigen overtuiging.

Bij onafhankelijkheid gaat het om het zelfstandig bepalen van een eigen mening of aanpak en deze te volgen, ook als anderen het daar niet mee eens zijn.

Relatie met andere competenties

Onafhankelijkheid heeft met name een relatie met moed. Het ontbreken van moed kan onafhankelijkheid beperken. Er is ook een verbinding met initiatief, want weinig initiatief kan leiden tot volgzaamheid en passiviteit en kan dan gepaard gaan met weinig onafhankelijkheid.
Het omgekeerde gaat niet op: een sterk ontwikkelde onafhankelijkheid leidt niet automatisch tot initiatief en actie, maar waarschijnlijk wel tot veel discussie. Tenslotte kan doorzettings- vermogen helpen bij het zich onafhankelijk opstellen.

Ontwikkelbaarheid

Onafhankelijkheid is nauw verbonden met de persoonlijkheid, en is op volwassen leeftijd een relatief stabiel fenomeen. Dat maakt het moeilijker ontwikkelbaar voor iemand die niet van nature al een redelijke mate van onafhankelijkheid in zich heeft. Training of begeleiding op het vlak van assertiviteit of persoonlijke effectiviteit kan mensen helpen om meer voor zichzelf op te komen en een eigen mening te vormen.

Het kan echter ook zijn dat een persoon van zichzelf wel onafhankelijk is, maar dat de omstandigheden of ervaringen die onafhankelijkheid belemmeren of hebben laten verdwijnen. Dat kan bijvoorbeeld het geval zijn bij een beperkte bewegingsvrijheid in de functie, een (te) hiërarchische opstelling van de leidinggevende of een organisatiecultuur waarin onafhankelijkheid wordt afgestraft. Verandering in deze situationele factoren kan latent aanwezige onafhankelijkheid sterk stimuleren.

Een gebrek aan moed kan de uiting van onafhankelijkheid sterk beperken. Er zal in dat geval (ook) gekeken moeten worden naar de ontwikkelbaarheid van moed. Die is complex, omdat de oorzaak van weinig moed zowel bij persoonlijke factoren als bij factoren in de omgeving kan liggen.

Kennis, werkervaring, de rol die men in een organisatie krijgt, kunnen leiden tot vertrouwen in het eigen kunnen. Naarmate mensen meer kennis vergaren en meer praktijkervaring opdoen en daardoor meer vertrouwen opbouwen, kan ook onafhankelijkheid steeds meer uit de verf komen.

Onafhankelijkheid is in de (werk)praktijk niet altijd even gemakkelijk waar te nemen, omdat het zich vooral in de innerlijke wereld van een persoon afspeelt.

Ontwikkeltips

1. Zelfinzicht

- Kies een paar voorbeelden van situaties waarin je onafhankelijk hebt gehandeld en waarin je dat niet hebt gedaan. Bespreek met je leidinggevende of coach waarom je in die situaties verschillend hebt gehandeld. Wat ging goed? Wat verdient verbetering?

- Welke onderliggende belemmeringen spelen een rol en hoe kan je daarmee omgaan?
- Onderzoek situaties waarin je moeite had om je onafhankelijk op te stellen. Wanneer vond je het moeilijk een eigen mening te vormen? Op welke momenten liet jij je snel beïnvloeden? Wanneer liet jij je mening los? Wat hadden die situaties met elkaar gemeen? Wat of wie had kunnen helpen om onafhankelijker op te kunnen treden?

2. Ontwikkelen tijdens het werk

Ervaren en oefenen

- Zorg dat je kennis goed op peil is en dat je mening goed beargumenteerd is voordat je deze naar buiten brengt. Kennis van het onderwerp geeft je een voorsprong op anderen die deze kennis niet hebben.
- Het bewust vormen van je mening kan je onafhankelijkheid ondersteunen. Lees daarom bijvoorbeeld opinie- en discussie- pagina's of opiniebladen, en formuleer telkens ook jouw mening.
- Door te werken aan je mondelinge presentatie en overtuigings- kracht kun je ervoor zorgen dat je sterker in je schoenen komt te staan, wat je onafhankelijkheid ten goede kan komen. Maak hiervoor gebruik van de ontwikkeltips voor de competenties 'mondelinge uitdrukkingsvaardigheid' en 'overtuigingskracht'.
- Als je het lastig vindt om onafhankelijk te blijven en te snel overstag gaat bij kritiek van anderen kun je als volgt reageren: eerst doorvragen, zodat de ander zijn bezwaren specifiek kan maken; vervolgens begrip tonen voor bezwaren en instemmen met aspecten waar je het mee eens bent; tenslotte, op een rustige manier uitleggen dat je bij je eigen mening blijft of zeggen dat je er op een later moment op terugkomt.
- Neem deel aan debating- of discussiegroepen (eventueel via de sociale media) om je onafhankelijkheid op de proef te stellen en te trainen.

Leren van anderen

- Kijk naar voorbeeldgedrag. Benader een collega waarvan je vindt dat hij of zij zich onafhankelijk opstelt en bijvoorbeeld heel zelfstandig werkt of goed zijn eigen mening kan geven los van wat anderen vinden. Vraag of je deze collega mag observeren. Wat zie je deze collega doen? Bespreek na afloop hoe hij of zij het precies aanpakt.
- Wissel in intervisieverband ervaringen uit met collega's die met situaties te maken hebben waarin onafhankelijkheid een rol speelt. Onderzoek hoe zij omgaan met situaties waarin zij in hun mening worden beïnvloed.

Hulpmiddelen

- Het kan helpen om zaken te visualiseren. Bijvoorbeeld door een schema of tekening te maken van je standpunt met argumenten en mogelijke tegenargumenten. Hiermee krijg je een goed overzicht van het onderwerp, vorm je een meer solide mening en kun je beter anticiperen en reageren op andere meningen.

3. Ontwikkelen buiten het werk

- Word lid van een ideële belangenvereniging. Je zal dan moeten opkomen voor de belangen van die groep.
- Stel je onafhankelijkheid op de proef door in discussie te gaan met anderen. Je kunt hierbij ook goed gebruik maken van sociale media, bijvoorbeeld discussiegroepen op Linkedin.
- Kijk ook in je privéomgeving naar voorbeeldgedrag. Wat doet iemand van wie je vindt dat hij of zij goed is in het weergeven van zijn eigen mening? Vraag hoe hij of zij dat aanpakt.

4. Opleiding en zelfstudie

- Volg een cursus in debating, argumenteren of logisch redeneren. In deze cursussen krijg je inzicht, oefenmogelijkheden, feedback en tips en trucs die je helpen je standpunt te vormen, naar voren te brengen en vast te houden.

29 Ontwikkelen medewerkers

Definitie: bevordert en begeleidt de ontwikkeling van medewerkers.

Bij ontwikkelen medewerkers gaat het om het stimuleren en steunen van de professionele en persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. Belangrijk zijn een gestructureerde aanpak van de begeleiding en het aansluiten bij de leerstijl van de medewerker.

Relatie met andere competenties

Ontwikkelen medewerkers heeft een relatie met contactgerichtheid, luisteren, flexibiliteit en inlevingsvermogen. Dit zijn competenties die een belangrijke rol spelen in het contact met de medewerker. Er is een relatie met de competentie analyseren waar het gaat om het onderzoeken van de ontwikkelingsbehoeften.

Ontwikkelbaarheid

Bij de competentie ontwikkelen medewerkers spelen enerzijds praktische vaardigheden voor het begeleiden van het ontwikkel- proces van een medewerker een belangrijke rol. Deze zijn via training goed aan te leren. Naast deze aspecten is kennis over hoe mensen leren, zich ontwikkelen, hun sterke kanten kunnen gebruiken, noodzakelijk.
Deze kennis is vrij gemakkelijk te verwerven via opleiding en zelfstudie.

Anderzijds speelt het menselijk contact een grote rol, zeker als ook een coachende rol vervuld moet worden. Competenties als contactgerichtheid, inlevingsvermogen en luisteren zijn hiervoor belangrijk. Deze competenties zijn deels verankerd in de persoonlijkheid. Als deze competenties aanwezig zijn, dan is de kans op ontwikkeling van de competentie ontwikkelen medewerkers gunstig.

Als er weinig oog is voor de ontwikkeling van medewerkers, dan kan de aandacht hiervoor toenemen wanneer wordt ingezien dat de ontwikkeling van medewerkers een belangrijk instrument is om de organisatiedoelstellingen te halen. Bij iemand die sterk gemotiveerd is om doelen te bereiken en het belang ziet van competente medewerkers (en daarin wil investeren), is de kans op ontwikkeling van de competentie gunstiger.

Ontwikkeltips

1. Zelfinzicht

- Zicht op eigen sterke en zwakke punten en regelmatige zelfreflectie zijn voorwaarden voor groei op het terrein van het ontwikkelen van medewerkers.
- Ga voor jezelf na in hoeverre je medewerkers de ruimte geeft om zich iets nieuws eigen te maken.
- Vraag aan medewerkers en collega's feedback over de manier waarop je medewerkers begeleidt bij hun ontwikkeling. Inventariseer verbeterpunten.

2. Ontwikkelen tijdens het werk

Ervaren en oefenen

- Doe aan zelfontwikkeling. Als het ontwikkelen van anderen je taak is, dan moet je ook jezelf blijven ontwikkelen. Je eigen ontwikkelproces maakt je als ontwikkelaar steeds vaardiger.
- Maak je eigen ontwikkelpunten kenbaar aan medewerkers of collega's. Hiermee motiveer je hen om zich te ontwikkelen.
- Reserveer tijd voor de ontwikkeling van medewerkers, bijvoorbeeld voor de ontwikkelgesprekken.
- Maak een analyse van de sterke en zwakkere competenties van je medewerkers. Bepaal in welke situatie je het gedrag van de medewerker wilt volgen. Maak regelmatig tijd vrij om het gedrag te observeren. Kijk naar effectief en niet-effectief gedrag, zodat je in de gesprekken concrete voorbeelden hebt om je waarnemingen te onderbouwen en illustreren.
- Gebruik verschillende stijlen van begeleiding en coaching. Stem de stijl af op de leerstijl en de persoonlijkheid van de medewerker.
- Maak van feedback geven een normale activiteit en let op de volgende aspecten:
- Geef alleen feedback over datgene waar iemand iets aan kan veranderen.
- Geef feedback zo kort mogelijk na je constatering. Hoe sneller, hoe effectiever.
- Beschrijf eerst de situatie en het gedrag zonder een oordeel te geven en bereik daarover overeenstemming ('Ik zag je…', 'Ik hoorde je zeggen…'). Benoem daarna het effect van het gedrag.
- Afbranden werkt niet. Formuleer feedback daarom zodanig dat de medewerker er iets mee kan.
- Geef vooral positieve feedback, daar leren mensen het meeste van. Bij mensen die onzeker zijn over hun prestaties heeft negatieve feedback vaak zelfs een negatief effect.
- Maak concrete afspraken over wat de medewerker met jouw feedback gaat doen.
- Geef medewerkers uitdagende en aantrekkelijke taken waarvan ze iets kunnen leren. Denk aan het rouleren van taken, koppels maken met minder ervaren en ervaren medewerkers, delegeren van een taak of van de volledige verantwoordelijkheid, iemand een nieuwe of onervaren kracht laten inwerken. Taken die leerzaam zijn, maar frustrerend omdat iemand telkens wordt geconfronteerd met wat hij of zij niet kan (en wellicht moeilijk te ontwikkelen is), hebben meestal geen positief effect.
- Ontwikkelen van medewerkers betekent anderen aanzetten en uitdagen om te leren. Houd daarom op met het zelf oplossen van problemen van anderen. Je ontneemt hen daarmee de kans om zichzelf te ontwikkelen. Geef wel steun door middel van vragen, vertrouwen en tips.
- Bied je aan als coach voor minder ervaren collega's van andere afdelingen of organisaties, op een gebied waarin je ervaren en deskundig bent.
- Neem deel aan selectieprocedures als (mede)selecteur of assessor. Dat vergroot je vaardigheid en inzicht in het beoordelen van competenties.

Leren van anderen

- Benader een collega die goed is in het ontwikkelen van medewerkers of benader mensen in je organisatie die zich bezighouden met begeleiden of coachen van anderen. Observeer hen bij enkele gesprekken en bevraag hen daarover. Neem over wat bij je past.
- Zoek een collega-leidinggevende of een specialist op het terrein van persoonlijke ontwikkeling (zoals een coach of een opleidingsadviseur) om mee te 'sparren'. Bespreek vooraf de ontwikkelgesprekken die je moet voeren en neem na afloop de ontwikkelafspraken door.
- Bespreek in een intervisiegroep je ervaringen en vraagstukken op het gebied van het ontwikkelen van medewerkers.

Hulpmiddelen

- Maak gebruik van het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP). Hierin kunnen medewerkers hun voornemens en wensen voor de toekomst vastleggen. Stimuleer dat het plan zo SMART mogelijk is (speci-

fiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden).
- Stimuleer je medewerkers om een sterkte-zwakteanalyse te maken. Laat hiervoor onder andere het functieprofiel van het functiegebouw Rijk gebruiken; dit is te vinden op de website van het functiegebouw Rijk. Maak eventueel gebruik van het instrument 360 gradenfeedback. Dit instrument en andere hulpmiddelen zijn te vinden op de website van de Mobiliteitsbank.
- De STAR-methode helpt om een beeld te krijgen van hoe een medewerker opereert. Vraag de medewerker om een situatie(S) te beschrijven en wat in die situatie zijn functie, rol of taak(T) was. Vraag vervolgens hoe hij of zij heeft gehandeld, welke acties(A) hij of zij heeft ondernomen en tenslotte wat het resultaat(R) daarvan was. Vraag eventueel wat hij of zij anders had kunnen doen. Meer informatie over de star-methode vind je op internet (via google).

3. Ontwikkelen buiten het werk

- Zoek naar mogelijkheden om een rol te spelen bij het ontwikkelen van anderen. Denk aan begeleiding of cursussen voor nieuwkomers in ons land of voor jongeren met achter- stand in hun ontwikkeling. Kijk bijvoorbeeld op de website over maatjesinitiatieven .
- Neem contact op met iemand die in het onderwijs werkt. Leg deze persoon vragen voor waar jij tegenaan loopt bij het ontwikkelen van je medewerkers. Hoe zou hij of zij die oplossen? Vraag naar methodes en technieken die worden toegepast in het onderwijsproces. Wat is hiervan toepasbaar in je werkomgeving?

4. Opleiding en zelfstudie

- Volg trainingen waarmee je gespreksvaardigheden, interview- technieken (bijv. de STAR-methode) en coachingsvaardigheden kunt oefenen en verbeteren. Soms zijn dit onderdelen van trainingen op het gebied van leidinggeven.
- Om medewerkers goed te kunnen begeleiden of adviseren in hun ontwikkeling, is het nodig om meer te weten over leren, motiveren, competentieontwikkeling en coachen. Hierover is veel literatuur beschikbaar.

30 Oordeelsvorming

Definitie: komt op basis van beschikbare informatie tot een conclusie of standpunt.

Bij oordeelsvorming gaat het erom te komen tot een onderbouwd oordeel op basis van informatie en het afwegen van alternatieven.

Relatie met andere competenties

Oordeelsvorming heeft een relatie met analyseren en besluiten nemen. Analyseren gaat vaak vooraf aan het vormen van een oordeel. Terwijl afwegen en beoordelen weer vooraf gaat aan het nemen van het besluit. Verder is er een relatie met competenties die bij het maken van afwegingen nodig kunnen zijn, zoals bestuurssensitiviteit en omgevingsbewustzijn. Daarnaast kunnen een hoge of een lage mate van onafhankelijkheid de oordeelsvorming in negatieve zin beïnvloeden. In het ene geval blijven standpunten van anderen wellicht onterecht buiten beschouwing, in het andere geval kan de invloed van andere standpunten wellicht te sterk zijn.

Verder kan stressbestendigheid een rol spelen. Wanneer stress wordt ervaren, kan dit het helder denken be-

moeilijken en daarmee de oordeelsvorming belemmeren.

Ontwikkelbaarheid

Oordeelsvorming is sterk verbonden met de intellectuele capaciteiten. De mate waarin iemand goed kan afwegen en oordeelsvorming kan ontwikkelen kent een bovengrens; deze wordt bepaald door het intelligentieniveau. De ontwikkeling van oordeelsvorming is vergelijkbaar met de ontwikkeling van de competentie analyseren. Bij de mogelijkheden voor ontwikkeling spelen het denkniveau dat iemand heeft (goed te meten met een intelligentietest) en het niveau van de taken die hij of zij uitvoert een belangrijke rol. Bij mensen van wie het taakniveau goed aansluit bij het denkniveau kan oordeelsvorming beperkt worden ontwikkeld door (a) het aanreiken van hulpmiddelen voor een gestandaardiseerde en/of een duidelijke gestructureerde aanpak (modellen, formulieren en dergelijke) en (b) door ervaring en het opbouwen van routine met dezelfde of vergelijkbare vraagstuk- ken. Bij mensen van wie het denkniveau hoger is dan het huidige taakniveau kan oordeelsvorming worden ontwikkeld door het oefenen met moeilijkere vraagstukken en het opdoen van werkervaring op het hogere taakniveau.

Oordeelsvorming speelt zich grotendeels af in iemands hoofd. Dat maakt dat het in een aantal situaties moeilijk waarneembaar is. Als het via het beoordelen van uitgevoerde afwegingsproces- sen niet mogelijk is om een beeld te krijgen, dan is een intelligentietest een betrouwbare methode om een beeld te krijgen van het oordeelsvormend vermogen van een persoon. Om zicht te krijgen op ontwikkelmogelijkheden moet dan onder andere worden gekeken naar verschillende onderdelen van de intelligentie.
De intelligentie bestaat namelijk uit diverse onderdelen, zoals taalkundig inzicht, woordenschat, en logisch redeneren met figuren, cijfers of taal.

Ontwikkeltips

1. Zelfinzicht

- Oordeelsvorming is een kwestie van zo zuiver en bewust mogelijk redeneren. Vooroordelen of niet-effectieve overtuigingen kunnen dat proces belemmeren. Ga daarom na waarom je het lastig vindt om een oordeel te vormen, zo mogelijk op basis van een concreet voorbeeld. Bespreek dit met een coach of collega.
- Neem een door jou behandelde casus eens door met een collega of je leidinggevende en laat deze collega ‘advocaat van de duivel’ spelen. Dit is een manier om inzicht te krijgen in je sterke kanten en in mogelijke verbeterpunten van jouw oordeelsvorming.

2. Ontwikkelen tijdens het werk

Ervaren en oefenen

- Bij oordeelsvorming draait het sterk om het ‘waarom’. Buig je daarom steeds over wat het doel is van voorstellen of beslissingen van jezelf of van anderen. Wat wil jij of een ander ermee bereiken? Doe dat eventueel samen met iemand anders.
- Bij oordeelsvorming spelen tijd, verstoringen en (on)duidelijkheid een grote rol. Je kunt daarom je vermogen om te oordelen al sterk verbeteren door te zorgen voor goede randvoorwaarden. Suggesties zijn: plan tijd in, zowel voor het afwegen van consequenties als voor het verzamelen van informatie; zorg ervoor dat je niet wordt gestoord als je de informatie aan het afwegen bent; laat je niet onder druk zetten om te besluiten zonder goede oordeelsvorming; meld het als je meer tijd nodig hebt.

- Zorg dat je bij elk vraagstuk of probleem eerst de criteria op een rijtje zet waarop je een besluit wilt baseren. Wat zijn de voor- en nadelen? Wat zijn gevolgen op korte, middellange en lange termijn? Wat zijn de gevolgen voor de betrokken partijen? Is medewerking of weerstand te verwachten? Wat zijn de kosten in termen van tijd, geld, mensen?
- Vraag bij een probleem de mening van collega's van wie je verwacht dat ze het probleem anders zullen benaderen dan jij. Neem hun oordelen mee in je afwegingen.
- Als je een oordeel moet vormen over iets dat buiten jouw deskundigheidsterrein ligt, schakel (indien mogelijk) deskundigen in om een analyse te geven en/of jou te adviseren.
- Creëer meer duidelijkheid en een beter oordeel door enerzijds feiten en anderzijds interpretaties en meningen van elkaar te onderscheiden. Feiten zijn controleerbare 'harde' gegevens. Interpretaties en meningen zijn afhankelijk van personen.
- Als je de neiging hebt om je te snel te laten beïnvloeden door anderen, zorg dan voor een duidelijke scheiding tussen je eigen oordeelsvorming en het oordeel van anderen. Benoem eerst zelf alle feiten en bepaal je oordeel. Laat pas daarna anderen hun mening geven.

Leren van anderen

- Vraag iemand die in jouw ogen over een goede oordeelsvorming beschikt, hoe hij of zij tot oordelen komt. Vraag deze collega jou te begeleiden bij het beoordelen van complexe situaties.
- Vraag aan een ervaren collega of hij of zij je in een paar gevallen wil betrekken bij zijn oordeelsvorming en of je daarover ook zelf je oordeel mag vormen. Neem zijn oordeelsvorming stapsgewijs met deze collega door en kijk of je tot hetzelfde oordeel zou zijn gekomen op basis van de beschikbare feiten. Vervolgens kun je de overeenkomsten en verschillen bespreken en wat er eventueel goed en fout is gegaan.
- Bespreek in een intervisiebijeenkomst een casus over het vormen van een oordeel. Vraag suggesties en tips van je intervisiegenoten.

Hulpmiddelen

- Maak gebruik van een stappenplan met de volgende controle- punten: heb je voldoende informatie, is voldoende gekeken naar haalbaarheid en risico's, zijn er voldoende alternatieven onderzocht, zijn de consequenties van de alternatieven voldoende in beeld?
- Inventariseer bij een voorstel of vraagstuk wat de alternatieve mogelijkheden zijn. Bepaal de criteria waarop je de alternatie- ven wilt beoordelen. Geef alle alternatieven een score per criterium. Je kunt de criteria eventueel van een wegingsfactor voorzien. De SWOT-analyse (sterkte zwakte, kansen, bedreigingen) of een beslisboom kunnen hierbij goede diensten bewijzen.
- Ga op zoek naar een aanpak, of maak er een, die je kunt toepassen bij regelmatig terugkerende problemen. Zo kun je routine opbouwen en de foutenkans verkleinen. Maak bijvoorbeeld een stroomschema of beslisboom, waarin alle belangrijke aspecten van het probleem zijn opgenomen en dat je stapsgewijs door je oordeelsvormingsproces heen leidt.

3. Ontwikkelen buiten het werk

- Kom tot een afgewogen oordeel over een ingewikkeld maatschappelijk of politiek probleem. Bespreek dit met vrienden, bekenden en anderen in je privéomgeving.

4. Opleiding en zelfstudie

- Er bestaan geen speciale trainingen om oordeelsvorming te verbeteren. Wel kun je een cursus in logisch redeneren of argumenteren volgen. Hierin leer je de soorten juiste en onjuiste redeneringen onderscheiden. Oefen ermee. Toets je eigen oordeelsvorming aan de regels van de logica. Kijk of je

redeneringen van anderen kunt doorgronden en toetsen op juistheid.
- Zorg ervoor dat je kennis op peil blijft. Zo voorkom je dat je de nieuwste ontwikkelingen op jouw vakgebied niet kent en daardoor ontbreken in jouw oordeelsvorming.
- Lees over redeneren en oordeelsvorming. Bijvoorbeeld psychologieboeken over hoe mensen waarnemen en oordelen of literatuur over logica. Dit vergroot je inzicht in oordeels-vormingsprocessen in het algemeen en in je eigen oordeelsvorming in het bijzonder.

31 Organisatiesensitiviteit

Definitie: houdt rekening met de gevolgen van interne ontwikkelingen, beslissingen en acties voor de organisatie.

Bij organisatiesensitiviteit gaat het erom te weten waar de organisatie voor staat, wat de ontwikkelingen zijn, hoe de organisatie werkt en dit alles mee te wegen in het eigen handelen.

Relatie met andere competenties

Organisatiesensitiviteit, bestuurssensitiviteit en omgevingsbewustzijn zijn verwante competenties. Bij omgevingsbewustzijn ligt de focus op wat zich buiten de organisatie voordoet. Bij organisatiesensitiviteit en bestuurssensitiviteit gaat het om wat binnen de organisatie speelt. Organisatiesensitiviteit bestrijkt de hele organisatie, terwijl bestuurssensitiviteit zich beperkt tot de politieke en ambtelijke top.

Analyseren, oordeelsvorming en inlevingsvermogen spelen een rol bij het opbouwen van kennis en inzicht in processen en verhoudingen en bij het afwegen van de betekenis ervan voor beslissingen en acties. Er is indirect een relatie met initiatief omdat het bij het verwerven van inzicht kan zijn dat er acties ondernomen moeten worden. Een voorbeeld van zo'n actie is het benaderen van anderen om informatie in te winnen.

Ontwikkelbaarheid

Organisatiesensitiviteit als competentie begint met het beschikken over kennis. Deze kennis is te verwerven via praktische ervaring en het raadplegen van de beschikbare informatiebronnen.

Het moeilijkste onderdeel van de competentie is het ontwikkelen van inzicht. Daarbij gaat het om het inschatten van de betekenis en van de belangen van de betrokken personen of onderdelen. Bij het maken van een juiste inschatting gaat het om analyseren, oordeelsvorming en inlevingsvermogen. Analyseren en oordeels- vorming zijn beide competenties die samenhangen met de intellectuele vermogens van de persoon. Hiermee kent de ontwikkeling van de competentie een bovengrens, te weten het niveau dat past bij wat men intellectueel kan verwerken en begrijpen.

Inlevingsvermogen speelt een rol, omdat binnen de organisatie eventueel rekening moet worden gehouden met gevoelens, behoeften en weerstanden van personen en onderdelen.
Hiervoor is een sociaalemotionele antenne nodig. Als organisatiesensitiviteit wordt belemmerd door een gebrek aan inlevings- vermogen, dan is de ontwikkeling minder gunstig omdat inlevingsvermogen sterk wordt bepaald door de persoonlijkheid.

Ontwikkeltips

1. Zelfinzicht

- Vraag aan collega's of je leidinggevende of ze voorbeelden kunnen geven van momenten waarop je onvoldoende organisatiesensitiviteit toonde en van situaties waarin dit wel het geval was. Wat had je anders kunnen doen? En wat was het effect ervan? Had je dat effect ook beoogd?

2. Ontwikkelen tijdens het werk

Ervaren en oefenen

- Alles draait om informatie. Organiseer daarom je bronnen en kanalen. Gebruik bijvoorbeeld een vaste persoon of andere informatiebron(nen) waardoor je steeds op de hoogte bent van de plannen en de beleidskeuzen van de organisatie.
- Zorg dat je op de hoogte bent van de doelen en activiteiten van je eigen organisatieonderdeel en van de organisatie als geheel. Lees bijvoorbeeld beleidsagenda's en jaarplannen.
- Bouw een netwerk op van mensen uit andere organisatie- onderdelen.
- Het is belangrijk om inzicht te krijgen in de mechanismen van de organisatie. Interview daarvoor sleutelfiguren of vraag of je een tijdje mee mag lopen.
- Maak een impactanalyse van de gevolgen die kunnen optreden naar aanleiding van een te nemen besluit of actie. Praat hiervoor onder andere in een vroeg stadium met collega's over de (neven) effecten van je voornemens voor andere onderdelen of voor de organisatie als geheel.
- Bespreek ontwikkelingen en belangrijke activiteiten met collega's binnen de organisatie. Probeer raakvlakken met je eigen werk te ontdekken.
- Organiseer een managementgame. Daarmee krijg je zicht op de spelregels, verhoudingen en belangen binnen de organisatie.
- Stel jezelf beschikbaar voor een functie in de ondernemings- raad. Het verbreedt je blikveld en je leert omgaan met verschillende belangen van partijen.
- Neem deel aan multidisciplinaire of organisatiebrede projecten met leden uit diverse onderdelen van je organisatie.

Leren van anderen

- Bespreek met je intervisiegenoten op welke wijze zij omgaan met verschillende belangen binnen hun organisatie.
- Kijk een keer over de schouder mee bij mensen die weten hoe de formele en informele processen lopen. Achterhaal waarom zij de dingen doen zoals ze die doen.
- Zoek een collega die de organisatie goed aanvoelt. Vraag of je mee mag kijken naar hoe hij of zij bepaalt welke gebeurtenissen en ontwikkelingen wel of niet belangrijk zijn en waarom.
- Zoek contact met iemand die de weg goed kent binnen de overheid of in je eigen organisatie en die jou kan adviseren of coachen bij het ontwikkelen van organisatiesensitiviteit.

Hulpmiddelen

- Managementgames kunnen helpen om begrip te krijgen voor het werken van organisaties en groepen. Bij het deelnemen aan zo'n spel ervaart de deelnemer hoe hij of zij en de anderen zich als individu gedragen en wat er gebeurt als je moet deelnemen aan een groep of een organisatorische rol krijgt toebedeeld.

3. Ontwikkelen buiten het werk

- Zoek naar mensen in je privéomgeving die hun organisatie goed kennen. Probeer over hun schouder

mee te kijken en te achterhalen waarom zij de dingen doen zoals ze die doen.
- Oefen je organisatiesensitiviteit in organisaties waar je lid van bent. Maak gebruik van de tips in de rubriek 'Ervaren en oefenen'.

4. Opleiding en zelfstudie

- Volg een opleiding op het gebied van bestuurskunde of beleid en kijk wat je hieruit kunt halen voor je eigen werk.

32 Overtuigingskracht

Definitie: spant zich in om anderen te winnen voor een idee of standpunt.

Bij overtuigingskracht gaat het om het gebruiken van aansprekende argumenten, op het juiste moment en op de juiste wijze, ten einde iemand te overtuigen.

Relatie met andere competenties

Bij overtuigingskracht zijn vaak de competenties analyseren en oordeelsvorming nodig. Deze competenties zijn belangrijk om goede argumenten te bedenken en in discussies informatie te verwerken.

Daarnaast spelen inlevingsvermogen, luisteren en flexibiliteit een rol bij overtuigingskracht. Deze competenties zijn belangrijk om te kunnen inschatten hoe de ander kan worden overtuigd en om te schakelen tussen diverse overtuigingsstijlen. Goed luisteren kan bovendien nieuwe aanknopingspunten opleveren voor het (her) formuleren van argumenten.

Een goed ontwikkelde mondelinge uitdrukkingsvaardigheid en/of schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid dragen eveneens bij aan overtuigingskracht.

Tenslotte is er een relatie met moed en doorzettingsvermogen. Moed kan een rol spelen als er sprake is van een gevoelig onderwerp. Doorzettingsvermogen kan helpen als het vasthouden aan de eigen mening en het blijven doorgaan met overtuigen wenselijk is. Een (te) hoog doorzettingsvermogen kan uitmonden in drammerigheid en daardoor de overtuigingskracht ondermijnen.

Ontwikkelbaarheid

Bij overtuigingskracht spelen praktische communicatieve vaardigheden een rol. Die laten zich over het algemeen goed aanleren.

Overtuigingskracht vraagt daarnaast vooral om het snel en beweeglijk kunnen beargumenteren in de dialoog met anderen. Het vinden van argumenten doet een beroep op de aanwezige kennis, maar ook op de intellectuele capaciteiten van de persoon. Kennis is te verwerven. De intelligentie bepaalt iemands mogelijkheden om in bijvoorbeeld een discussie snel te kunnen beargumenteren en nieuwe informatie (tegenargumenten) te kunnen verwerken.

Effectief overtuigen vraagt ook om het hanteren van en vlot schakelen tussen overtuigingsstijlen. Deze stijlen zijn aan te leren via ervaring en training. Het schakelen tussen stijlen vraagt flexibiliteit en dat is minder gemakkelijk te ontwikkelen. Vooral het vinden van de juiste mix tussen argumenteren enerzijds en non-verbale communicatie (denk aan lichaamstaal, stemvolume, intonatie) anderzijds is belangrijk.

Teveel van één van beide, of een verkeerde timing, kan een tegenovergesteld effect hebben. Non-verbale communicatie luistert nauw bij overtuigen. Feedback en training kunnen helpen om dit te ontwikkelen. Inlevingsvermogen helpt bij het vinden van de juiste aanpak bij het overtuigen. Als het tekortschieten van inlevingsvermogen het overtuigen belemmert, dan is de kans op ontwikkeling niet zo gunstig.

Ontwikkeltips

1. Zelfinzicht

- Ga aan de hand van concrete situaties na op welke manier je anderen enthousiast maakt. Wat doe je? Hoe merk je dat men enthousiast is?
- Hoe krijg je anderen zover dat zij met je meegaan? Ga voor verschillende situaties waarin je mensen hebt meegekregen na welke argumenten, aanpak en stijl je gebruikte.
- Laat je observeren in situaties waarin je anderen moet overtuigen en vraag feedback.

2. Ontwikkelen tijdens het werk

Ervaren en oefenen

- Kennis van zaken geeft autoriteit, waardoor anderen zich laten overtuigen. Onderbouw daarom je standpunt met gedegen informatie.
- Overtuigen gebeurt meestal op basis van argumenten. Zorg dat je beschikt over goede, steekhoudende argumenten. Maar probeer niet uitputtend te zijn. Bedenk liever een beperkt aantal goede argumenten dan een groot aantal goede en magere argumenten. Bereid je voor op eventuele argumenten van anderen en verwoord alvast je tegenargumenten.
- Verdiep je in de mensen die je wilt overtuigen. Als het kan, praat dan vooraf met enkele mensen die je wilt overtuigen en van wie de mening telt. Wat kunnen voor hen de voordelen van jouw idee of standpunt zijn? Voor welke argumenten staan ze open? Welke weerstanden zijn te verwachten? Bepaal je aanpak op basis van hun reactie.
- Behandel een ander niet als tegenstander. Toon begrip voor zijn (tegen)argumenten. Reageer niet verdedigend. Onderbreek de ander niet onnodig, maar luister eerst goed. Richt je bij het weerleggen van iemands stelling op zijn argumenten en vragen, en niet op de persoon. Sta open voor vragen, en geef directe en duidelijke antwoorden.
- Formuleer je idee of standpunt zodanig dat de voordelen voor degene die je wilt overtuigen op de voorgrond staan. Leg een duidelijk verband tussen jouw idee en de interesses en belangen van de ander. Ga in op redeneringen en op voorstel- len van anderen, die bij jouw doelstellingen passen. Als jij je ideeën en voorstellen daarop afstemt, zul je veel gemakkelijker instemming voor jouw voorstel of standpunt bereiken. Herhaal argumenten niet te vaak. Zorg dat je ook vragen stelt: Wat vindt u van ons voorstel? Wat is nodig om u mee te krijgen?

Tips voor een overtuigende presentatie:

- Presenteer je idee of standpunt kort en bondig.
- Speel niet meteen al je argumenten uit, maar houd enige ‘munitie’ achter de hand.
- Je kunt tegenargumenten een stap voor zijn met formuleringen als: ‘Je zou hier tegenin kunnen brengen dat ..., maar daar staat tegenover dat...’. Vermijd zinnetjes als ‘Volgens mij zit ’t zo’, ‘Vinden jullie ook niet?’ of ‘Misschien vergis ik me’. Die verzwakken je argumenten.
- Leg enthousiasme in je verhaal en gebruik een aansprekende manier van vertellen, bijvoorbeeld met behulp van gebaren, variëren van stemvolume, humor, beeld en geluid.

- Zorg ervoor dat je tijdens je betoog oogcontact zoekt en houdt. Let goed op (non-)verbale reacties. Is men geïnteresseerd?
- Neem een belangrijke presentatie of toespraak vooraf op en luister (en kijk) goed naar jezelf. Let vooral op je intonatie, tempo, taalgebruik, non-verbaal gedrag. Stel je de vraag of deze aspecten passen bij het onderwerp en bij de groep.
- Oefen je argumentatie eerst met enkele vertrouwde collega's. Nodig hen uit om kritische vragen te stellen. Stel je verhaal bij aan de hand van de reacties.
- Tijdens een presentatie of discussie gebeurt er van alles dat je kan afleiden. Voorbeelden zijn: men gaat ongemerkt over op een ander onderwerp, er is te weinig tijd ingeruimd, men maakt haast, je wordt telkens onderbroken en bestookt met kritische vragen over details, men overdrijft of bagatelliseert jouw standpunt of argumenten, er wordt op de persoon gespeeld, gebrek aan interesse. Bereid je hierop voor en bedenk wat je in die gevallen gaat doen. Oefen eventueel met een collega.
- Maak een lijstje van zaken die je gedaan wilt krijgen. Train je overtuigingskracht, door deze plannen, ideeën, standpunten naar voren te brengen wanneer de situatie zich daartoe leent.
- Creëer oefensituaties: organiseer een discussie, doe aan rollenspelen, houd een debat of sluit je aan bij een debating- of discussiegroep. Oefen jezelf in argumenteren en vragen stellen.
- Overtuig een collega van het tegenovergestelde van jouw echte mening.

Leren van anderen

- Let op collega's die goed zijn in het krijgen van steun van anderen of observeer mensen die van overtuigen hun werk hebben gemaakt, zoals onderhandelaars of politici. Welke technieken gebruiken zij? Hoe presenteren zij hun argumenten? Wat doen zij met weerstand en obstakels? Experimenteer zelf met die technieken en regel iemand die je observeert.
- Laat je adviseren door mensen die je ziet als goede overtuigers. Bespreek met hen concrete situaties waarin je mensen moet overtuigen.

Hulpmiddelen

- Vormgeving is minstens zo belangrijk als inhoud. Zorg er dus voor dat het materiaal dat je gebruikt er professioneel en aantrekkelijk uitziet. En maak ook gebruik van andere hulpmiddelen: multimedia, presentatiesoftware (powerpoint, prezi), foto's, tekeningen, voorwerpen en dergelijke.

3. Ontwikkelen buiten het werk

- Neem taken op je waarbij je mensen moet overtuigen.
- Bijvoorbeeld het zoeken van sponsoren voor een sportvereniging, evenement of goed doel, of probeer spullen aan de man te brengen.
- Ga voor jezelf na in hoeverre je in privésituaties anderen overtuigt. Hoe doe je dat? Wat werkt goed? Pas dat ook toe in je werk.

4. Opleiding en zelfstudie

- In een aantal opleidingen en trainingen komt overtuigings- kracht als onderdeel aan bod. Voorbeelden zijn: onderhandelen, leidinggeven en presentatievaardigheden. Er zijn ook afzonderlijke trainingen waarmee je overtuigend communiceren kunt oefenen en verbeteren. Zowel de basisstijlen en (non-) verbale communicatietechnieken als het soepel schakelen tussen stijlen en technieken.
- Overtuigingskracht kan met je stemgebruik en/of toonhoogte van je stem te maken hebben. Met een speciale stemtraining of via zangles kun je leren je stem beter te gebruiken.

33 Plannen en organiseren

Definitie: bepaalt een geschikte werkaanpak voor een gegeven doel of taak en regelt de uitvoering.

Bij plannen en organiseren gaat het om het planmatig en gestructureerd organiseren van het werk. Belangrijke aspecten hiervan zijn overzicht houden, inschattingen maken en prioriteiten stellen.

Relatie met andere competenties

Analyseren en oordeelsvorming zijn belangrijke voorwaarden voor plannen en organiseren.

Ontwikkelbaarheid

Bij plannen en organiseren gaat het in de eerste plaats om praktische vaardigheden, zoals gestructureerd werken, plannen opstellen, calculeren, coördineren. Deze vaardigheden zijn goed te leren.

Daarnaast zijn inzicht en overzicht houden belangrijk, vooral voor het overzicht over het geheel en over de onderdelen van het werk, het stellen van prioriteiten en het maken van de ramingen. Dit doet een beroep op analyseren en oordeelsvorming. Deze competenties zijn verbonden met de intellectuele capaciteiten en vormen de bovengrens voor het ontwikkelen van plannen en organiseren.

Tenslotte is de werkhouding van belang. Iemand moet namelijk ook de wil en innerlijke gedrevenheid hebben om zaken planmatig, nauwkeurig en gestructureerd aan te pakken. Mensen die in aanleg over deze eigenschappen beschikken, zullen veel minder moeite hebben met het ontwikkelen van plannen en organiseren, dan mensen bij wie dit niet in hun persoonlijkheid besloten ligt. Ook kunnen impulsiviteit en perfectionisme een rol spelen.
Beide hebben een negatieve invloed op het overzicht houden, het stellen van prioriteiten en het afstemmen van middelen op doelen. Als impulsiviteit of een sterke neiging tot perfectionisme de oorzaak is van minder goed functioneren op het gebied van plannen en organiseren, dan is de kans op ontwikkeling van deze competentie niet gunstig.

Bij het ontwikkelen van plannen en organiseren is het dus belangrijk om vast te stellen waar precies de knelpunten en ontwikkelingsmogelijkheden zitten. Afhankelijk van de mate waarin praktische vaardigheden, intelligentie of werkhouding een rol spelen, is plannen en organiseren goed of minder goed ontwikkelbaar.

Ontwikkeltips

1. Zelfinzicht

- Bespreek met je leidinggevende een project waaraan je leiding hebt gegeven. Bespreek succesfactoren en verbeterpunten. Stel een actieplan op met ontwikkelpunten. Bespreek regelmatig je vorderingen.
- Onderzoek (indien mogelijk met een coach) hoe je tegenover plannen en organiseren staat. Hoe belangrijk vind je het om zaken goed te plannen en te organiseren? Wat vind je lastig? Wat weerhoudt je eventueel? Zodra je hierin meer inzicht hebt, kun je gaan werken aan het veranderen van de niet effectieve overtuigingen, zoals bijvoorbeeld ‘organiseren past nu eenmaal niet bij mij’, ‘het legt mij teveel vast’ of ‘het heeft geen zin hier de zaak te organiseren, want in de praktijk gaat het toch altijd anders’, en dergelijke.

2. Ontwikkelen tijdens het werk

Ervaren en oefenen

- Bespreek met je leidinggevende wat de speerpunten van je team of afdeling zijn, welke taken of activiteiten prioriteit hebben en wat dat voor jouw werk betekent.
- Maak actielijstjes van zaken die moeten gebeuren. Stel prioriteiten en schat in hoeveel tijd iets kost en bepaal of iemand anders (een deel van) de uitvoering voor zijn rekening kan nemen. Bespreek dit met een collega.
- Formuleer een plan van aanpak of de acties die je gaat uitvoeren altijd volgens het SMART-principe (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdsgebonden).
- Voordat je met een klus begint is het van belang dat je overzicht hebt over wat er moet gebeuren. Formuleer daarom eerst de doelen zo concreet mogelijk. Koppel aan ieder doel een stappenplan en een tijdsplanning. Plan ook momenten in waarop je tussentijds naar de vorderingen kijkt. Geef aan welke mensen wat doen en wanneer. Ga na welke factoren van invloed kunnen zijn op de planning en bepaal hoe je hierop kunt anticiperen. Leg het plan eventueel voor aan een collega en bespreek het met de diverse betrokkenen.
- Stel jezelf beschikbaar voor een project of nieuwe activiteit. Formuleer acties en doelen, bepaal de benodigde middelen en tijd, stel een budget op en maak een werkplan. Toets jouw plan door een ander ernaar te laten kijken. Evalueer tussen- tijds je bijdrage.
- Daag jezelf uit door een opdracht op je te nemen die in beperkte tijd moet worden uitgevoerd. Bespreek dit tussen- tijds met je leidinggevende of coach en vraag feedback over je aanpak.
- Organiseer een stage bij een logistiek onderdeel van je organisatie.

Leren van anderen

- Ga op zoek naar iemand (collega of leidinggevende) die goed is in plannen en organiseren. Stel vragen over zijn werkwijze en verzamel tips. Neem over wat bij je past.
- Vraag je collega's om feedback over de uitvoerbaarheid, volledigheid en inzichtelijkheid van je plannen.

Hulpmiddelen

- Houd een logboek bij om in de toekomst zo realistisch mogelijke schattingen te kunnen maken van tijd, geld, menskracht.
- Maak een werkplanning en neem daarin alle relevante informatie op. Denk daarbij aan vakanties, conferenties, deadlines, vaste vergaderdata en dergelijke.
- Maak een tabel waarin je opneemt welke taken urgent, belangrijk en minder belangrijk zijn en of ze veel, minder veel of weinig opleveren. Gebruik deze tabel voor het stellen van je dagelijkse prioriteiten.

3. Ontwikkelen buiten het werk

- Bekijk een aantal situaties uit je privéleven waarin plannen en organiseren van je wordt verwacht, bijvoorbeeld het plannen van je vakantie of het organiseren van een feest. Wat waren grote succesfactoren bij het organiseren en waarom? Kan je deze ook in je werk gebruiken?
- Meld je aan bij een vrijwilligersorganisatie of vereniging, voor taken waarvoor plannen en organiseren belangrijk is.

4. Opleiding en zelfstudie

- Volg een cursus, opleiding of training op het gebied van projectmanagement, projectmatig werken of timemanage- ment, waarin je methoden en technieken krijgt aangereikt en kunt oefenen.
- Er is veel literatuur over projectplanning, timemanagement en dergelijke, waarmee je jouw kennis en

inzicht op het terrein van plannen en organiseren kunt vergroten.

34 Reflecteren

Definitie reflecteren: Reflecteert op eigen functioneren, het functioneren van de organisatie en het maatschappelijke domein (opgave), die bij de functie hoort en creëert een veilig leerklimaat onder invloed van nieuwe zienswijzen.

Reflecteren op het eigen functioneren is een vorm van zelfinzicht. Dat betekent reëel inzicht krijgen in eigen goede en minder goede kanten. Daarnaast regelmatig onderzoek naar en bewustwording van de impact van eigen gedrag op anderen. Dit alles om het eigen handelen te verbeteren. Dit continue proces vraagt om kwetsbaar opstellen en feedback kunnen ontvangen. Dat vraagt moed en moed. Door feedback te ontvangen en actief zelf (met behulp van anderen) te reflecteren op eigen acties en gedrag wordt het (zelf)inzicht continue vergroot.
Reflecteren op het functioneren van de eigen organisatie ontstaat door onderzoek, door een voorbeeldrol te vervullen en door het stimuleren en creëren van een veilig leerklimaat, met ruimte voor diversiteit, voor verandering binnen het team en binnen de organisatie.
Reflecteren op het maatschappelijk domein gekoppeld aan de organisatie, ofwel de maatschappelijke opgave van de organisatie, ontstaat door kennis en ervaring te delen in (inter)nationale contacten, en deze te benutten voor nieuwe zienswijzen, visies, strategieën en oplossingsrichtingen.

Relatie met andere competenties

Een onderdeel van reflecteren vormt zelfinzicht, dat samenhangt met de competentie zelfontwikkeling waarin facetten van zelfkennis en zelfreflectie zijn opgenomen. Zelfinzicht heeft vooral te maken met het bewust inzetten van sterke kanten, en actieve zelfreflectie is nodig om het inzicht te verruimen (situationeel en algemeen). Bij zelfinzicht spelen ook de competenties moed en flexibiliteit een grote rol. Moed (c.q. lef) vanwege het willen en kunnen nemen van risico's. Het durven tonen van de eigen kwetsbare kanten.
Verder speelt (persoonlijke) flexibiliteit een rol in een dynamische, zich steeds veranderende omgeving (maatschappelijk domein). Eigen opvattingen dienen te worden bijgesteld op basis van nieuwe informatie. Flexibiliteit is daarbij een noodzaak.

Ontwikkelbaarheid

De ontwikkelbaarheid van reflectievermogen hangt nauw samen met de bereidheid om het eigen handelen en het handelen van de organisatie ter discussie te stellen en de capaciteit om actief voeling te houden met het omliggende maatschappelijke domein.

Reflectie op het eigen handelen is te zien als een continue actief proces van zelfreflectie en -ontwikkeling in relatie tot het professioneel handelen (cyclus: handelen, reflecteren, inzicht, bijstellen van het handelen, reflecteren, et cetera). Bij zelfreflectie ligt het accent op het handelen, en bij zelfinzicht ligt het accent op de cognitieve verwerking en het bewustzijn. De motivatie om hier daadwerkelijk mee aan de slag te gaan hangt af van zelfbewustzijn, zelfvertrouwen, de moed en bereidheid te zoeken naar mogelijkheden tot ontwikkeling en andere persoonlijke factoren. Het behalen van resultaten vormt de intrinsieke motivatie tot zelfinzicht.

In een leidinggevende functie wordt 'persoonlijk leiderschap' gecombineerd met het leiderschap van een team of organisatie. Daarvoor is een reëel inzicht in sterke en zwakke punten nodig door reflectie en door open te staan voor feedback. De motivatie om hier daadwerkelijk mee aan de slag te gaan hangt af van persoonlijke factoren en de moed en bereidheid te zoeken naar mogelijkheden tot ontwikkeling. Het behalen van resultaten vormt de intrinsieke motivatie tot zelfinzicht.
Reflectie op het handelen van de organisatie rekening houdend met het omliggende maatschappelijk domein

ligt in het verleng- de van reflectie op het eigen handelen, het handelen als boeg- beeld (van de organisatie) en als (publiek) leider. Het vraagt om het vervullen van een voorbeeldrol, en de creatie van een veilig leerklimaat voor veranderingen.

Daarbij is het goed om te weten dat de omgeving van de Rijksoverheid zich kenmerkt zich door complexiteit, onderlinge verwevenheid en voortdurende verandering. Voor een publiek leidinggevende zijn zelfvertrouwen en zelfbewustzijn daarmee van groot belang. Vertrouwen impliceert veiligheid en ruimte om te durven experimenteren en daarvan te mogen en kunnen leren.

Publiek topmanagement tenslotte richt zich op het realiseren van maatschappelijke resultaten in verbinding met de maatschappij, de ambtelijke organisatie en het politieke bestuur. De spanning tussen de rollen: politiek adviseur, maatschappelijk partner en leidinggevende van een organisatie zijn het sterkst voelbaar aan de top van een organisatie. De publiek leider moet daarom beschikken over zelfinzicht en organiseert daartoe reflectie in het veld, met de wetenschap en de praktijk, en stelt de juiste vragen en bepaalt op basis daarvan koers en positie van de organisatie.

Ontwikkeltips

1. Zelfinzicht

- Kijk kritisch naar je eigen functioneren en zoek ontwikkelpunten. Bespreek deze met je leidinggevende. Stel jezelf de volgende vragen: Wat heb je gedaan? Wat was je van plan? Hoe heb je het aangepakt? Wat was het resultaat? Wat heb je geleerd? Wat ga je de volgende keer anders doen? Maar ook: Wat maakt jou waardevol voor de organisatie of je team?
- Maak er een gewoonte van om geregeld feedback te vragen. Feedback ontvangen is een kunst. Schiet niet meteen in de verdediging, maar luister en vraag door om de feedback zo concreet mogelijk te krijgen.
- Kom je bij jezelf steeds dezelfde zwakke punten tegen? Ga dan na wat eventueel meer met je aanleg te maken heeft (en waar je dus het best omheen kunt organiseren) en wat met training en begeleiding op een hoger plan is te brengen.
- Stimuleer verwondering en besteed aandacht aan reflectie op waarden en zingeving.
- Wees je in een leidinggevende positie bewust dat je (publiek) leider bent en in verbinding staat met een snel veranderende samenleving. Je bent daardoor zichtbaar en acteert als (boegbeeld en) voorbeeld.
- BABD, Management Development advies op jouw departement en Intercoach bieden ondersteuning aan medewerkers in een leidinggevende functie.
- BABD richt zich met name op (top)managers. Bekijk de visie op publiek leiderschap en ander instrumentarium voor (top) managers op de BABD site.
- Intervisie (bij leidinggeven): initieer knooppunten van leiderschap, leren, dialoog en ontwikkeling. Creëer een platform voor (top)ambtelijk leiderschap, leer elkaars vraagstukken te herkennen, en samen nieuwe wegen te verkennen. En zo al varende en telkens opnieuw het leider- schapskompas met elkaar te herijken.

2. Ontwikkelen tijdens het werk

Ervaren en oefenen

- Vraag jezelf periodiek af of jij je huidige werk nog leuk en uitdagend genoeg vindt. Als dat niet zo

blijkt te zijn, bekijk dan wat je daaraan kunt doen en onderneem acties. Plan die acties in, zodat het er ook werkelijk van komt.
- Zorg voor voldoende afwisseling door ervaringen op te zoeken die nieuw en leerzaam voor je kunnen zijn.
- Vraag je leidinggevende om een rol, taak, opdracht of project buiten de scope van je gewone werk. Bespreek welke kennis en vaardigheden je nodig zult hebben om die opdracht met succes te volbrengen. Regel dat je die jezelf, vooraf of tijdens het uitvoeren van de nieuwe klus, eigen kunt maken
- Bereid de functionerings- en ontwikkelgesprekken die jouw leidinggevende met jou voert goed voor. Stel van tevoren bijvoorbeeld vast wat jij uit het gesprek wilt halen, wat voor jou belangrijke punten zijn en welke afspraken je over je werkzaamheden en je ontwikkeling wilt maken.
- Stel vast welke punten je wilt verbeteren. Hanteer de 80-20 methode: besteed 80% aandacht aan je sterke punten en 20% aan je zwakke punten. Maak een plan met concrete ontwikkel- activiteiten en de ondersteuning die vanuit de organisatie nodig is. Neem in dat plan ook op hoe jij je sterke kanten meer gaat inzetten en verder gaat ontwikkelen. Bespreek het plan met je leidinggevende.
- Breng in kaart waarin ieder lid van het team/organisatie sterk is en waar de minder sterke kanten liggen. Zet dit af tegen de eisen die aan het team worden gesteld. Medewerkers zijn over het algemeen meer betrokken als ze begrijpen wat hun rol is in het geheel. Laat daarom zien hoe iedereen bijdraagt aan de groep of aan de organisatie in zijn geheel. Geef iedereen een overzicht van taken en bevoegdheden van de individuele groepsleden.

Leren van anderen
- •Praat met een collega die actief aan zijn ontwikkeling werkt. Wat drijft deze collega hierbij? Wat wil hij of zij bereiken? Wat doet hij of zij precies om zich te ontwikkelen? Kijk wat bij jou past en neem dat over.

Hulpmiddelen
- Maak gebruik van instrumenten op het gebied van groeps- processen zoals groepsdynamica en teamrollen.
- Kijk ook naar andere instrumenten op de website van het BABD en Intercoach.

3. Ontwikkelen buiten het werk

- Realiseer je, dat je zelf verantwoordelijk bent voor je ontwikkeling. Werk daarom ook in je privéleven actief aan je persoonlijke ontwikkeling. Bijvoorbeeld door nieuwe activiteiten te ondernemen, cursussen te volgen, feedback te vragen, te reflecteren op situaties en acties.
- Ga na van welke situaties je buiten je werk hebt geleerd. Wat kan je hiervan gebruiken in je werk?

4. Opleiding en zelfstudie

- Neem deel aan (inter)nationale studiedagen, seminars, vakbeurzen en opleidingen op je vakgebied.
- Bekijk het aanbod van opleidingsinstituten of trainings- bureaus om ideeën op te doen voor opleidingen en trainingen die bij je passen.
- Leidinggevende functies: Raadpleeg Management Development advies op jouw departement en bekijk het ontwikkelaanbod van BABD.

35 Resultaatgerichtheid

Definitie: richt zich op het bereiken van een vooraf bepaald resultaat.

Bij resultaatgerichtheid gaat het om doelgericht werken. Belangrijk is dat vooraf duidelijk is welke resultaten bereikt moeten worden en dat het realiseren van die resultaten steeds voorop staat.

Relatie met andere competenties

Bij resultaatgerichtheid kunnen veel elementen een rol spelen. Onder andere goede inschattingen maken, goed plannen, in actie komen, problemen of kansen voorzien, de voortgang in de gaten houden, beslissingen nemen. Vertaald naar competenties betekent dit dat analyseren, oordeelsvorming, plannen en organiseren, initiatief, anticiperen en voortgangscontrole, belangrijk zijn voor resultaatgerichtheid. Voor het daadwerkelijk bereiken van een resultaat, kunnen inzet, doorzettingsvermogen en stressbestendigheid nodig zijn. Als de aandacht vooral gericht moet zijn op de kwaliteit van de resultaten, dan is er een relatie met accuraat werken.

Ontwikkelbaarheid

Bij resultaatgerichtheid gaat het in de eerste plaats om gestructureerd werken, ervoor zorgen dat het werk op de afgesproken tijd af is en het optimaal gebruik maken van de beschikbare tijd en middelen. Net als bij plannen en organiseren gaat het hier om praktische vaardigheden die goed te leren zijn.

Resultaatgerichtheid doet ook een beroep op inzicht en overzicht. Hier zit het raakvlak met de competenties analyseren en oordeelsvorming. Het intelligentieniveau bepaalt in hoeverre iemand deze competenties kan ontwikkelen.

Voor resultaatgerichtheid kan de productieomvang (werktempo) belangrijk zijn. Dit aspect hangt sterk samen met de (werk) motivatie en het persoonlijk energieniveau. De motivatie kan (tijdelijk) minder zijn door factoren die buiten de medewerker liggen, zoals een reorganisatie, verandering in taken of een slechte werkrelatie met de leidinggevende. Als deze omstandig- heden veranderen kan dat een positieve invloed hebben op de motivatie en daarmee mogelijk ook op de resultaatgerichtheid. Het persoonlijk energieniveau is een redelijk stabiel fysiek gegeven (met uitzondering van situaties waarin men ziek of anderszins ontregeld is). Dit energieniveau begrenst de ontwikkeling van resultaatgerichtheid tot wat iemand aan kan. Sommige mensen zijn nu eenmaal van nature in staat om veel meer werk te verzetten dan anderen.

Naarmate de kwaliteitseisen die iemand aan zijn werk stelt hoger zijn, dan wordt het lastiger om recht te doen aan de kwantiteit. Perfectionisme kan de oorzaak zijn van een grote behoefte aan het leveren van een hoog kwaliteitsniveau. Deze eigenschap is vaak geworteld in de persoonlijkheid en laat zich daardoor niet makkelijk veranderen.

Ontwikkeltips

1. Zelfinzicht

- Het niet bereiken van de gewenste resultaten kan diverse redenen hebben. Het is goed om te weten of dit veranderbaar is of niet. Onderzoek, eventueel met een collega, coach of leidinggevende, wat de reden kan zijn. Sta onder andere stil bij de volgende factoren: afname van je motivatie; misschien ben je zelf sterk gericht op kwaliteit en op mensen, terwijl in je werk de nadruk ligt op kwantiteit en

op het op tijd leveren van resultaat; het type taak of de manier waarop dingen zijn georganiseerd. Onderzoek of je hieraan iets kunt veranderen, bijvoorbeeld of je het werk eventueel anders kunt inrichten of dat andersoortig werk misschien beter bij je past.
- Ken jezelf. Heb je de neiging dingen te onderschatten of juist te overschatten? Houd daar dan rekening mee.

2. Ontwikkelen tijdens het werk

Ervaren en oefenen
- Maak doelen en resultaten en de afspraken die je met anderen maakt altijd zo SMART mogelijk (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdsgebonden).
- Accepteer geen vage opdrachten. Vraag net zo lang door tot duidelijk is wat er van je wordt verwacht, wie je erbij moet betrekken en hoeveel tijd je ervoor hebt.
- Bepaal voordat je aan iets nieuws begint altijd eerst wat het doel is, wat het resultaat is en maak een realistische schatting van de mensen, middelen en tijd die je nodig denkt te hebben.
- Bedenk vóór ieder overleg of vergadering welke punten je behandeld wilt hebben en welk resultaat je wilt bereiken. Ga na afloop na welke resultaten zijn geboekt.
- Planmatig werken en het stellen van mijlpalen verhogen niet alleen de efficiency maar kan ook de (werk)motivatie verhogen. Maak daarom een duidelijk werkplan en bespreek regelmatig de voortgang.
- Werk gestructureerd. Maak regelmatig een overzicht van je afspraken en activiteiten. Check of de planning haalbaar is. Stel die zo nodig bij. Houd zoveel als mogelijk vast aan je planning en laat je niet te snel (ver)leiden door de waan van de dag.
- Maak je productie inzichtelijk. Maak een overzicht van de punten waarop wel of geen verbetering mogelijk is en welke voorwaarden daarvoor nodig zijn. Bespreek dit met je leidinggevende en maak afspraken over de realisatie.
- Begin op tijd aan een klus en reserveer tijd om eraan te werken. Zoek een plek waar je ongestoord kunt werken.
- Beperk het aantal doelen, taken of opdrachten dat je tegelijk gaat aanpakken. Wees selectief en stel prioriteiten.
- Maak gebruik van de ontwikkeltips voor de competenties ‘plannen en organiseren’ en ‘voortgangscontrole’.

Leren van anderen
- Maak een afspraak met een collega die als resultaatgericht te boek staat. Observeer en interview deze collega. Hoe plant hij of zij zijn werk? Hoe pakt hij of zij het vervolgens aan? Hoe stelt hij of zij prioriteiten? Hoe maakt hij of zij anderen duidelijk dat ergens haast bij is? Vergelijk dit met je eigen werkwijze en neem over wat bij je past.
- Vraag hulp aan anderen bij het resultaatgericht aanpakken van zaken die nieuw voor je zijn. Bespreek je eigen werkwijze en resultaten in een intervisiegroep.

Hulpmiddelen
- Maak afspraken altijd SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden), zodat je nauwgezet weet welke resultaten er concreet van je verwacht worden.
- De STAR-methode kan goede diensten bewijzen bij het evalueren van je eigen resultaatgerichtheid. Onderzoek een situatie(S) waarin je resultaatgericht moest zijn en stel vast wat in die situatie jouw functie, rol of taak(T) was. Ga vervolgens na hoe je hebt gehandeld, welke acties(A) je hebt ondernomen en wat het resultaat(R) daarvan was. Vraag je af wat je eventueel anders had kunnen doen. Meer informatie over de STAR-methode vind je op het internet.

3. Ontwikkelen buiten het werk

- Resultaatgerichtheid kun je ook buiten het werk trainen door bij activiteiten duidelijk het resultaat voor ogen te houden. Zorg er bijvoorbeeld voor dat een bepaalde klus waar je normaal een heel weekend over doet nu binnen één dag is geklaard.

4. Opleiding en zelfstudie

- Met een opleiding, cursus of training projectmanagement of timemanagement kun je meer structuur leren aanbrengen in je werk en de productiviteit vergroten.
- Er zijn veel boeken op de markt over het organiseren van het eigen werk die je tips en houvast kunnen opleveren.

36 Samenwerken

Definitie: werkt samen met anderen aan een gezamenlijk doel.

Bij samenwerken gaat het om meedenken en meewerken met de ander(en) en zich inspannen om een gezamenlijk resultaat te bereiken.

Relatie met andere competenties

Om goed te kunnen samenwerken zijn de competenties contact- gerichtheid, luisteren en inlevingsvermogen van belang.
Medewerkers moeten voldoende contactgericht zijn om de samenwerking aan te gaan en de samenwerking komt gemakkelijker tot stand wanneer ze goed kunnen luisteren en zich kunnen inleven in de ander. Aangezien een actieve houding de samen- werking bevordert, is er een relatie met initiatief. Om tot goede samenwerking en verhoudingen te komen, zijn bepaalde gedeelde waarden en normen nodig. Bijvoorbeeld normen over gewenst gedrag en over correcte omgangsvormen. Hierdoor is er een relatie tussen samenwerken en integriteit.

Ontwikkelbaarheid

Samenwerken is vooral een kwestie van houding. Onvoldoende samenwerken heeft (als aan alle randvoorwaarden voor het tot stand komen van samenwerking voldaan is) meestal meer te maken met een tekort aan bereidheid dan met een gebrek aan vaardigheden. Mensen moeten vooral wíllen samenwerken en behoefte hebben aan een prettige werksfeer, dan komt de praktische uitwerking daarna vanzelf wel. Daarom speelt contactgerichtheid een belangrijke rol bij samenwerken.

Mensen die dit van nature hebben, vertonen uit zichzelf al een sterkere neiging tot samenwerken.

Mensen die van nature introvert zijn, kunnen meer aansporing of motivatie van buitenaf nodig hebben, dan extraverte mensen.
Mensen met veel behoefte aan autonomie, en daarmee de neiging om veel zelf te willen bepalen, kunnen moeite hebben om samen te werken. Altruïsme (anderen willen helpen, open staan voor de belangen van anderen) daarentegen, ondersteunt het samenwerken. Immers, om te kunnen samenwerken moet er in de groep een balans worden gevonden tussen verschillende meningen, werkwijzen, wensen en behoeften. De mate waarin de genoemde persoonlijkheidskenmerken voorkomen, bepaalt dus in sterke mate de ontwikkelbaarheid van de competentie samenwerken.

Tenslotte, samenwerken kan worden ontwikkeld door het vergroten van sociale vaardigheden. Deze zijn over het algemeen goed aan te leren, mits de persoon ook gemotiveerd is om contact te maken en zich in anderen in te leven.

Ontwikkeltips

1. Zelfinzicht

- Ga aan de hand van een aantal recente klussen na wanneer je samenwerkt en wanneer niet. Wat zijn de redenen om wel of niet samen te werken? Wat zijn voor jou de voorwaarden voor samenwerking? Wat leert je dit over hoe je de competentie samenwerken verder kunt ontwikkelen?
- Wat waren je beste samenwerkingservaringen tot nu toe in je werk? Wat waren de succesvolle ingrediënten in die situaties?
- Wat maakte dat het goed liep?
- Mislukte plannen kunnen erop wijzen dat je onvoldoende aandacht hebt besteed aan relaties met mensen binnen en buiten de groep, die belangrijk waren voor het realiseren van de doelen. Ga na wat de oorzaken hiervan zijn.
- Je geneigdheid tot samenwerking in een bepaald team wordt beïnvloed door heel diverse factoren. Het is belangrijk om te weten of hier je persoonlijkheid of je normen, waarden of je overtuigingen een rol spelen. Weinig vertrouwen hebben in anderen, het beter willen doen dan anderen en er tegenop zien om meningsverschillen te moeten beslechten zijn voorbeelden van factoren die je in de weg kunnen zitten bij het samenwerken. Zoek een coach om hier meer inzicht in te krijgen. Als je de motieven voor je gedrag doorziet, kun je gerichter werken aan ander gedrag. Ook kun je hiermee in kaart brengen in hoeverre samenwerken met anderen iets is wat bij je past.
- Vraag je collega's feedback over hoe je samenwerkt. Wat zouden ze je graag anders zien doen in het samenwerken? Formuleer op basis van de feedback concrete doelen. Evalueer regelmatig wat je hebt bereikt en gebruik daarbij ook weer de feedback van anderen.

2. Ontwikkelen tijdens het werk

Ervaren en oefenen

- Beleg een brainstormsessie met collega's over een vraagstuk dat speelt. Zo'n sessie is een mooie manier om gezamenlijk tot de best mogelijke oplossing of aanpak te komen en is tegelijk een gelegenheid om meer zicht te krijgen op de verschillende kwaliteiten van de teamleden en op de toegevoegde waarde van samenwerken.
- Organiseer samen met anderen een activiteit voor je team of afdeling. Richt je daarbij vooral op de manier waarop jullie samen het eindresultaat bereiken. Dit kun je bijvoorbeeld doen door deeltaken te onderscheiden, onder elkaar te verdelen en gezamenlijk de voortgang te bespreken.
- Werk samen met een collega waarvan je van tevoren inschat dat je dit lastig zult vinden. Waar zit je zorg en waarom maak je jezelf zorgen? Hoe kunt je hierop anticiperen?
- Vraag een collega om je te helpen bij een lastige klus.
- Ga voor het team waarin je werkt na welke rollen iedereen vervult. Is er sprake van een logische rolverdeling? Wat vind je sterk en zwak ten aanzien van de samenwerking binnen het team en waarom?
- Breng collega's regelmatig op de hoogte van belangrijke zaken die met het werk te maken hebben. Doe dit bij voorkeur persoonlijk.
- Besteed tijd aan de relaties, niet alleen aan het werk dat gedaan moet worden. Toon interesse in anderen.
- Maak afspraken over je bereikbaarheid en vervanging bij afwezigheid.

- Richt je er tijdens een vergadering op dat alle deelnemers bij het gesprek betrokken zijn en dat gebruik wordt gemaakt van elkaars kennis en vaardigheden. Onder andere: luisteren naar anderen en voortbouwen op hun voorstellen of ideeën.
- Blijf attent luisteren in vergaderingen, ook wanneer een collega aan het woord is over een onderwerp waarbij je niet direct betrokken bent of waarin je niet veel interesse hebt.
- Bekijk wat de problemen of obstakels zijn in de samenwerking binnen de groep. Bepaal welke acties jij kunt ondernemen om de samenwerking te verbeteren.
- Geef positieve feedback aan je collega's over hun prestaties en hun bijdrage aan het geheel.
- Neem van tijd tot tijd genoegen met een plaats op de achtergrond, waardoor anderen op de voorgrond kunnen treden.

Hulpmiddelen

- Er zijn diverse mogelijkheden om de samenwerking (binnen een team) te verbeteren. Organiseer bijvoorbeeld groepsactiviteiten, zoals spelsimulaties, workshops, outdoor-trainingen.
- Zorg dat alle medewerkers een overzicht hebben met ieders taken, dossiers of onderwerpen en contactgegevens (e-mail, telefoonnummer).

3. Ontwikkelen buiten het werk

- Geef je op voor een teamsport of andere groepsactiviteit. Dan beleef je hoe het is om een gemeenschappelijk resultaat na te streven.
- Ga in je privéomgeving op zoek naar activiteiten waarbij je samen met anderen aan een gezamenlijk doel werkt; bijvoorbeeld een wijkfeest, sporttoernooi, of een congres. Lever een actieve bijdrage en vraag feedback over de wijze waarop de samenwerking verliep en jouw rol daarin.
- Versterk je relatie met collega's door samen activiteiten buiten het werk te ondernemen. Organiseer bijvoorbeeld een borrel, dan kun je ook eens informeel en over alledaagse zaken met elkaar praten.

4. Opleiding en zelfstudie

- Via trainingen, bijvoorbeeld op het gebied teamrollen en managementdrives, krijg je inzicht in samenwerkingsverbanden.

37 Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid

Definitie: maakt begrijpelijke en correcte teksten.

Bij schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid gaat het erom informatie correct, helder, logisch en kernachtig vast te leggen.

Relatie met andere competenties

Voor een goede schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid zijn analyseren en oordeelsvorming van belang, als het gaat om het structureren van een tekst, het formuleren van gedachten en het inschatten van de doelgroep. De competentie accuraat werken kan bijdragen aan de kwaliteit van de tekst.

Ontwikkelbaarheid

Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid is vooral door instructie, oefening en feedback goed te leren. Zo kan men bijvoorbeeld leren een goede opbouw en structuur in een verhaal aan te brengen, correct Nederlands te schrijven en diverse vormen van lay-out toe te passen. Daarbij moet wel het nodige denkwerk gedaan

worden, bijvoorbeeld bij het structureren van een tekst, het formuleren en het variëren in schrijfstijl. Daarom bepalen de aanwezige intellectuele capaciteiten de bovengrens van iemands ontwikkeling van deze competentie.

Ontwikkeltips

1. Zelfinzicht

2. Ontwikkelen tijdens het werk

Ervaren en oefenen

- Bepaal voordat je gaat schrijven eerst de structuur en de stijl van je tekst.
- Controleer teksten voordat je ze wegstuurt nog een keer op opbouw, taalgebruik en zinsbouw.
- Wanneer je over meer abstracte zaken schrijft probeer dan toch zo concreet mogelijk te formuleren. Bijvoorbeeld door gebruik te maken van voorbeelden of vergelijkingen.
- Vermijd ingewikkelde zinnen. Ook door teveel gebruik te maken van vakjargon, afkortingen of woorden uit een andere taal, kan de leesbaarheid van een stuk afnemen. Omschrijf de betekenis van vaktermen en afkortingen.
- Stel je beschikbaar als secretaris van een werkgroep of project of als notulist. Dit is een goede leerschool, want op de verslagen die je dan moet maken komt vrijwel altijd commentaar.
- Leren van anderen
- Schrijf een verslag van bijvoorbeeld een bijeenkomst en vraag een collega om dat verslag te beoordelen wat betreft opbouw, correct taalgebruik, zinsbouw en leesbaarheid.
- Zoek vergelijkbare teksten als die jij zelf schrijft en analyseer de opzet, stijl en leesbaarheid. Ontdek zo hoe je je teksten kunt verbeteren.
- Leer van andermans werkwijze. Leg contact met een communicatieadviseur, een interne voorlichter of iemand waarvan je weet dat hij of zij goed is in het schrijven van teksten, en vraag of hij of zij je tips kan geven of een tijdje wil helpen bij het schrijven.
- Schrijven leer je vooral door ervaring en routine. Om daadwekelijk te leren, is het nodig dat je feedback krijgt op jouw teksten. Vorm bijvoorbeeld een intervisiegroep met een aantal collega's waarin je feedback op elkaars teksten geeft.

Hulpmiddelen

- Gebruik bij het maken van teksten een checklist met punten als: Wie zijn de lezers? Wat weten ze al? Wat verwachten ze? Welke boodschap wil je overbrengen? Wat is het doel van de tekst: informeren, overtuigen, enthousiasmeren? In welke vorm ga je de tekst gieten: een nota, een verslag, een brief? Welke omvang mag je tekst maximaal hebben? Welke indeling ga je kiezen? Welke illustraties kun je gebruiken naast de tekst, bijvoorbeeld tekeningen, foto's, artikelen, schema's, grafieken?
- Er zijn veel hulpmiddelen op taalgebied. Voorbeelden zijn het Groene Boekje, de spellingscontrole op je pc, de Taaladviesdienst van het Genootschap Onze Taal.

3. Ontwikkelen buiten het werk

- Neem taken op je waarmee je schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid kunt oefenen. Bijvoorbeeld het schrijven van een verslag, een persbericht, een verhaal voor het verenigingsblad of een artikel in een vaktijdschrift.

- Start een eigen weblog over zaken die je interesseren of waar je mee bezig bent.

4. Opleiding en zelfstudie

- Er zijn diverse trainingen op de markt op het gebied van schrijfvaardigheid. Hiermee kun je schrijfvaardigheid op bepaalde vlakken (brieven, nota's, memo's, rapporten en verslagen verbeteren).

38 Stressbestendigheid

Definitie: blijft effectief functioneren onder spanning.

Bij stressbestendigheid gaat het erom, ondanks allerlei vormen van druk, weerstand en risico's, gewoon te blijven doorwerken en goed te blijven functioneren.

Relatie met andere competenties

Goed plannen en organiseren ondersteunt de stressbestendigheid. Hoe beter iemand zaken heeft gepland en georganiseerd, hoe kleiner de kans op onverwachte incidenten en het ontstaan van tijdsdruk en stress. Stressbestendigheid is van invloed op het algehele functioneren en heeft daardoor een relatie met veel competenties. Immers, als de stressbestendigheid tekortschiet, dan zullen vaak ook andere competenties minder goed uit de verf komen.

Ontwikkelbaarheid

Stress wordt vaak beschouwd als iets negatiefs. Echter, stress is pas negatief als die het individueel welzijn en het functioneren ondermijnt. Een bepaalde mate van kortdurende stress kan juist stimulerend zijn en helpen om tot topprestaties te komen en grenzen te verleggen.

Via het leren van (nieuwe) gezonde manieren om met stress om te gaan, zoals relativeren en ontspannen en het vergroten van het zelfvertrouwen, is stressbestendigheid te verhogen.
Stressbestendigheid laat zich ook beïnvloeden door het ontwikkelen van andere competenties, vooral plannen en organiseren. Als het eigen werk beter wordt gepland en georganiseerd, dan kan de spanning van bijvoorbeeld tijdsdruk en incidenten (al vooraf) worden verkleind.

In de praktijk blijkt sociale ondersteuning in de werksituatie door collega's en de leidinggevende als belangrijke buffer bij stress te werken. Versterken van die factoren in de werkomgeving kan de stressbestendigheid dan ook aanzienlijk verhogen.
De mate waarin personen kunnen omgaan met spanning en stress is mede afhankelijk van fysieke aspecten en van de persoonlijkheid. Zo heeft een goede fysieke conditie een beschermende werking bij stress. Ook kunnen optimistische mensen over het algemeen beter omgaan met stress dan pessimistische mensen. Fysieke aspecten en de persoonlijkheid stellen dus grenzen aan de mogelijkheid om stressbestendigheid te ontwikkelen.

Ontwikkeltips

1. Zelfinzicht

- Schrijf gedurende een aantal dagen op wanneer en in welke situaties je stress voelt. Probeer patro-

nen te ontdekken en zoek naar de beste manieren om met stress om te kunnen gaan.
- Onderzoek, wanneer je snel je beheersing verliest en emotioneel reageert op spanningen, wat er precies is gebeurd.
- Onderzoek in hoeverre je takenpakket past bij je competenties.
- Ga voor jezelf na of je stress wellicht voortkomt uit een gebrek aan kennis of informatie.
- Ga voor jezelf na hoe snel je wordt afgeleid en waardoor.
- Ga voor jezelf na wanneer je last krijgt van tijd- of werkdruk en wat je dan ervaart. Als je dit zelf niet scherp krijgt, vraag dan een collega om te observeren wat je in stressvolle situaties doet. Laat deze collega letten op signalen van stress en laat deze collega dit voor je beschrijven.
- Ga na of er een goede balans is tussen je werk en je privéleven.
- Ga na of je vermogen om met stressvolle situaties om te gaan, wordt belemmerd door factoren in je privéleven (te weinig slaap, teveel activiteiten na het werk, onzekerheid over bepaalde zaken). Kijk of je hier iets aan kunt doen.

2. Ontwikkelen tijdens het werk

Ervaren en oefenen
- Zoek in je werk naar een balans tussen taken die je goed liggen en taken waarin je jezelf nog moet ontwikkelen. Deze laatste kunnen zorgen voor een plezierige uitdaging, maar worden een stressfactor wanneer ze een te groot deel van je taken- pakket uitmaken.
- Werk zoveel als mogelijk klussen helemaal af. Klussen die gedeeltelijk blijven liggen leiden tot onrust en maken het overzicht steeds moeilijker. Hierdoor kun je snel het gevoel krijgen geleefd te worden.
- Als je minder effectief werkt wanneer meer mensen tegelijk een beroep op je doen, is het van belang niet meteen op een vraag in te gaan. Ga eerst voor jezelf na of je aan een vraag kunt voldoen.
- Als je minder effectief werkt onder tijdsdruk, dan is het goed om aandacht te besteden aan de manier waarop jij je werk plant en organiseert. Gebruik hiervoor de ontwikkeltips bij de competentie ‘plannen en organiseren’.
- Vraag bedenktijd voor het nemen van beslissingen, zodat je voor en nadelen kunt afwegen en anderen kunt raadplegen.
- Zorg dat je voldoende tijd krijgt voor nieuwe taken.
- Durf nee te zeggen tegen bepaalde werkzaamheden of geef aan dat iets niet meteen kan worden gedaan.
- Maak het direct bespreekbaar als je druk van anderen als stress ervaart.
- Als je kritiek krijgt, bedenk dan dat deze niet altijd persoonlijk bedoeld is. Luister goed naar wat de ander zegt en concentreer je daarbij op de inhoud en niet op de achterliggende emoties. Vraag door en laat de ander zo specifiek mogelijk zijn. Vraag voorbeelden. Ga na wat de ander van je verwacht.

Hulpmiddelen
- Leer jezelf een aantal ontspanningsoefeningen aan die je op je werk kunt doen. Bijvoorbeeld ademhalingstechnieken, yoga, mediteren.
- Zorg voor compensatie van energieverslinders en neem bijvoorbeeld pauzes of maak tijdens de lunch een wandeling.

3. Ontwikkelen buiten het werk

- Zorg in je privéleven ook structureel voor energiegevers. Dat kunnen allerlei soorten activiteiten zijn, zoals sport, bioscoop, eerder naar bed, een goed boek, een dagje sauna of bijvoorbeeld schoenen kopen.
- Een goede fysieke conditie vormt een buffer tegen stress. Sporten kan daarom een positief effect hebben. Dat geldt ook voor activiteiten als yoga en qi gong, waarbij ontspannings- en ademhalings-

technieken een belangrijke rol spelen.

4. Opleiding en zelfstudie

- Er zijn trainingen om te leren omgaan met stress.
- Een training op het gebied van plannen en organiseren, zoals projectmatig werken of timemanagement, kan helpen om je stressbestendigheid te verhogen.
- Als je het lastig vindt om 'nee' te zeggen of om je werkbelasting bespreekbaar te maken, dan kun je een training assertiviteit overwegen.

39 Visie

Definitie: heeft een duidelijke zienswijze op de actuele situatie en op de toekomst van het werkterrein, vakgebied of organisatie.

Bij visie gaat het erom de actuele situatie en de toekomst van het eigen werkterrein of de organisatie te analyseren, te beoordelen en daarop een zienswijze te formuleren.

Relatie met andere competenties

Visie heeft een relatie met omgevingsbewustzijn, analyseren en oordeelsvorming. Bij de competentie visie gaat het in essentie namelijk om het (kunnen) analyseren en beoordelen van signalen uit de omgeving, in het perspectief van het heden en de toekomst van het werkterrein, vakgebied of de organisatie.

Er is een relatie met onafhankelijkheid, als het zelfstandig vormen van een mening belangrijk is om te komen tot een visie. Ook speelt initiatief een rol, omdat het kan zijn dat er bijvoorbeeld acties moeten worden ondernomen voor het zoeken naar informatie.
Verder kan er een relatie zijn met creativiteit, bijvoorbeeld bij het formuleren van een zienswijze of het opstellen van scenario's voor de toekomst.

Ontwikkelbaarheid

Bij visie speelt, net als bij omgevingsbewustzijn, de antennefactor een rol, ofwel de mate waarin een persoon relevante signalen oppikt uit de omgeving. Dat uit zich vooral in het zoeken naar en bewust raadplegen van bronnen. De ontwikkelbaarheid daarvan gaat gelijk op met de interesse en motivatie (intellectuele nieuwsgierigheid) van de persoon en het tonen van initiatief.

Onbekendheid met beschikbare bronnen of onvoldoende zicht op de relevantie is goed te verbeteren via ervaring of het aanbieden van kennis en informatie.

Visie leunt daarnaast sterk op de intellectuele capaciteiten van een persoon. De ontwikkelingsmogelijkheden van visie worden daarom bepaald door het intelligentieniveau.

Een goed ontwikkelde intelligentie hoeft echter niet toereikend te zijn. Visie vereist ook afstand nemen en het kunnen vormen van een eigen standpunt, ofwel onafhankelijkheid. Een dosis creativiteit kan hierbij helpen, omdat nieuwe combinaties maken of nieuwe ideeën bedenken van belang zijn bij het vormen van een visie. Creativiteit en onafhankelijkheid hebben hun wortels in respectievelijk de intelligentie en de persoonlijkheid. Daardoor zijn ze beperkt te ontwikkelen.

Vooral als het gaat om het vormen van een visie op het werkterrein of vakgebied, helpt een goed ontwikkelde

vakkennis.

Ontwikkeltips

1. Zelfinzicht

- Als je het moeilijk vindt een visie te vormen, onderzoek dan hoe dat komt. Schakel eventueel een mentor of coach in om te onderzoeken wat voor jou van belang is en wat je eventueel kunt verbeteren.

2. Ontwikkelen tijdens het werk

Ervaren en oefenen

- Verbreed je netwerk: bezoek vakgerelateerde congressen en netwerkbijeenkomsten, word lid van een beroepsorganisatie of kenniscentrum.
- Lees visiestukken en toekomstplannen van andere organisaties.
- Stel jezelf de vraag: 'Waar willen wij over drie jaar staan met onze organisatie?'
- Een visie formuleren vraagt tijd. Maak daarom bewust tijd vrij voor het nadenken over de toekomst van je vakgebied, organisatie of werkeenheid en maak ook tijd vrij voor het analyseren van de beschikbare informatie. Uitwisselen van je ideeën en inzichten met anderen verrijkt je mening en verdiept je visie.
- Plan tijd in om relevante informatie te analyseren. Maak ontwikkelingen en trends, verbanden en patronen zichtbaar. Betrek er eventueel een deskundige bij. Formuleer op basis van de analyse een heldere visie en vraag om feedback.
- Maak een overzicht van alle externe factoren die op strategisch niveau de organisatie beïnvloeden. Analyseer wat op de langere termijn de invloed is van deze factoren en wissel dat uit met collega's of met je leidinggevende.
- Schakel bij de visievorming ook mensen in die een hele andere insteek of achtergrond hebben. Dit kan verfrissende en nieuwe inzichten opleveren.
- Organiseer samen met je collega's een brainstormsessie om een visie voor de lange termijn te ontwikkelen voor je afdeling of je team. Houd zelf de inleiding en leid de discussie.
- Maak het jezelf niet te moeilijk. Denk bij visie niet alleen aan grootse of meeslepende beleidsnota's of lezingen. Kies een onderwerp van beperkte omvang waar je in thuis bent en schrijf op hoe je daarover denkt. Bijvoorbeeld, hoe je denkt over het goed bedienen van de klant of over efficiënt werken in jouw team.
- Je kunt ook een visie ontwikkelen op een actueel vraagstuk dat op je afdeling of in je team speelt. Analyseer het vraagstuk en kom dan met jouw kijk op de zaak.
- Nodig een autoriteit uit voor een bijeenkomst over een actueel onderwerp. Laat die persoon vertellen wat zijn visie daarop is.
- Organiseer een stage bij een beleidsafdeling, geef je op voor een strategisch project of bied aan om het schrijven van (een onderdeel van) het meerjarenbeleid voor je afdeling voor je rekening te nemen.

Leren van anderen

- Bevraag je leidinggevende over zijn visie op de afdeling en het huidige beleid. Vraag ook hoe hij of zij tot die visie komt.
- Werk samen met een collega bij wie de competentie 'visie' goed ontwikkeld is.

Hulpmiddelen

- Maak gebruik van bedrijfskundige modellen, zoals het 7S-model, stakeholdersanalyse, SWOT-analyse, balanced scorecard.

3. Ontwikkelen buiten het werk

- Betrek bij het vormen van je visie ook mensen uit je privéomgeving. Vraag hen hoe zij over zaken denken en hoe ze tot die mening zijn gekomen.
- Bespreek met mensen van andere organisaties de visie van hun organisatie. Hoe is deze visie tot stand gekomen, welke overwegingen liggen er aan ten grondslag?

4. Opleiding en zelfstudie

- Visie heeft te maken met abstractievermogen en verbeeldingskracht. Dit kun je ontwikkelen door opleidingen te volgen waarin dat wordt aangesproken. Voorbeelden zijn beleids- kunde, bedrijfskunde of strategisch management.
- Vergroot je kennis van de wereld om je heen. Lees kranten en weekbladen om op de hoogte te blijven van ontwikkelingen en vakliteratuur om te volgen wat er op jouw vakgebied gebeurt. Lees ook fictie en non-fictieliteratuur, want een brede belezenheid stimuleert het ontwikkelen van inzicht en visie.

40 Voortgangscontrole

Definitie: volgt en controleert de voortgang van de eigen activiteiten en die van anderen en stuurt waar nodig bij.

Bij voortgangscontrole gaat het erom de werkzaamheden in de gaten te houden en zo nodig bij te sturen. Het is daarbij belangrijk heldere resultaatafspraken te maken en het werk regelmatig te toetsen.

Relatie met andere competenties

Voortgangscontrole is nauw verbonden met plannen en organiseren. Beide zijn gerelateerd aan de sturing van activiteiten. Het verschil zit vooral in het moment: plannen en organiseren gebruikt men in hoofdzaak vóóraf, voortgangscontrole wordt toegepast tijdens het verloop van een proces. Er is ook een relatie met initiatief, want bij het controleren van de voortgang moeten er vaak ook acties ondernomen worden, zoals het aanspreken van anderen.

Ontwikkelbaarheid

Bij voortgangscontrole gaat het vooral om een aantal praktische vaardigheden zoals meetpunten afspreken, afspraken nagaan, en dergelijke. Dit zijn aspecten die goed te leren zijn. Met behulp van bijvoorbeeld training kan geleerd worden hoe processen voor het controleren van de voortgang kunnen worden ingericht.

Daarnaast is bij voortgangscontrole de werkhouding van belang. Iemand moet de wil en gedrevenheid hebben om zaken en mensen te controleren. Het persoonlijkheidskenmerk consciëntieusheid speelt een belangrijke rol bij de gedrevenheid om precies

en zorgvuldig te werken. Op dit punt kunnen mensen vrij fundamenteel van elkaar verschillen. Mensen die in aanleg consciëntieus zijn, zullen veel minder moeite hebben met het ontwikkelen van voortgangscontrole

dan mensen bij wie dit niet in hun persoonlijkheid besloten ligt.

Het aanspreken en corrigeren van mensen vraagt om assertiviteit, dat wil zeggen de vaardigheid om voor de eigen mening uit te komen, grenzen aan te geven en anderen te confronteren. Als een beperkte assertiviteit de voortgangscontrole belemmert, dan is de competentie met een assertiviteitstraining meestal goed te ontwikkelen.

Ontwikkeltips

1. Zelfinzicht

- Breng voor jezelf in kaart in welke situaties je het moeilijk vond om de voortgang te controleren (of het gewoon niet deed) en in welke situaties dat juist heel goed ging. Waarin verschillen deze situaties van elkaar? Wat kan beter of anders? Wat zijn je sterke punten? Vraag hierbij desgewenst hulp van een coach of leidinggevende.
- Heb je moeite met het aanspreken van anderen? Onderzoek jouw overtuigingen en blokkades en hoe je die kunt veranderen. Schakel desgewenst een collega of coach in om je hierbij te helpen.
- Heb je moeite met rapporteren? Onderzoek dan de oorzaken daarvan. Liggen de oorzaken in de omstandigheden (hoge werkdruk, slechte afspraken en dergelijke) of liggen de oorzaken meer bij jezelf? Kijk naar wat beter kan, wat het kan opleveren en hoe je dat gaat aanpakken.

2. Ontwikkelen tijdens het werk

Ervaren en oefenen

- Maak er een gewoonte van om met de persoon aan wie jij verantwoording moet afleggen de voortgang te bespreken van jouw activiteiten. Plan al aan het begin van een taak of project alle voortgangs-overleggen met die persoon en maak goede afspraken over wat en wanneer je rapporteert.
- Plan periodiek tijd in voor overleg met collega's over de voortgang van gemeenschappelijke projecten. Pas de planning aan indien noodzakelijk.
- Maak duidelijke afspraken met degenen van wie jij de voortgang moet controleren. Maak afspraken die voldoen aan het SMART-principe. Dit zijn afspraken die zodanig zijn geformuleerd, dat ze specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden zijn. Bespreek met hen wanneer en hoe de voortgang wordt gecontroleerd en welke informatie je nodig hebt. Hierbij kun je bijvoorbeeld afspreken dat je niet periodiek om voortgangsinformatie komt vragen, maar dat zij deze bij jou aanleveren.
- Bepaal welke taken en activiteiten in je werk zich lenen voor voortgangscontrole en wat geschikte meetpunten en meetmomenten zijn. Registreer de voortgang in bijvoorbeeld een rapport of schema en evalueer regelmatig met collega's of je leidinggevende. Vraag om feedback over jouw aanpak van de voortgangscontrole.
- Neem een opdracht aan die sterk tijdsgebonden is. Bespreek met je leidinggevende hoe je de voortgang gaat bewaken. Evalueer na afloop het resultaat.

Leren van anderen

- Vraag aan de persoon aan wie jij jouw voortgang moet rapporteren hoe die vindt dat jij dat doet. Wat doe je goed en wat kan beter? Formuleer concrete acties om jouw rapportage van de voortgang (verder) te verbeteren.
- Bespreek met een coach diverse situaties waarin je voortgangscontrole onvoldoende is. Zoek gezamenlijk naar de oorzaak en benoem verbeterpunten en acties.

- Loop een dag mee op een afdeling of met een team waarvan de werkzaamheden in sterke mate worden bepaald door een tijdsplanning. Kijk naar hoe zij hun voortgangscontrole hebben ingericht en gebruik daarvan wat nuttig is voor jouw werk.
- Bevraag een collega die goed is in voortgangscontrole. Vraag wat hij of zij precies doet als hij of zij de voortgang controleert en vraag om tips. Kijk wat je kunt gebruiken en pas dat toe in je eigen werk.

Hulpmiddelen
- Begin eenvoudig: houd een actielijst bij en check aan het eind van iedere werkdag wat er wel en niet is gedaan.
- Gebruik de binnen je organisatie beschikbare systemen en hulpmiddelen, bijvoorbeeld spreadsheet, planbord, software, om de voortgang van acties, projecten en dergelijke te monitoren.

3. Ontwikkelen buiten het werk

- Neem een activiteit of taak op je waarvoor het bewaken van de voortgang belangrijk is, bijvoorbeeld een secretarisfunctie in een bestuur. Evalueer hoe dit gaat.

4. Opleiding en zelfstudie

- Er zijn diverse opleidingen en cursussen op het gebied van projectmatig werken, projectplanning en planningssystemen, die je kunnen helpen bij het ontwikkelen van voortgangscontrole. Onderzoek wat bij jouw werk past en ga het toepassen.
- Als je moeite hebt om anderen aan te spreken op voortgang en het nakomen van afspraken, dan kun je een assertiviteits- training overwegen.

41 Zelfontwikkeling

Definitie: werkt actief aan de eigen ontwikkeling.

Bij zelfontwikkeling draait het om het leren kennen van de eigen sterke en zwakke punten en deze kennis te gebruiken voor de eigen ontwikkeling.

Relatie met andere competenties

Zelfontwikkeling hangt nauw samen met initiatief, omdat leren per definitie een actieve houding vereist. Inzet en doorzettings- vermogen kunnen helpen om bij zelfontwikkeling resultaten te boeken.

Bij zelfontwikkeling spelen competenties als analyseren en oordeelsvorming ook een rol, want het verkrijgen van zelfinzicht en zichzelf ontwikkelen vereisen onder andere het analyseren en beoordelen van de eigen sterke en ontwikkelpunten. Daarnaast vraagt het openstaan voor de feedback van anderen om een zekere mate van moed.

Ontwikkelbaarheid

Zelfontwikkeling steunt op twee pijlers: het kennen van de eigen sterke en zwakke punten en de bereidheid of zelfs gretigheid om daar iets mee te doen. Het inzicht in de sterke en zwakke punten is op zichzelf goed te verwerven, bijvoorbeeld via coaching, een assessment of feedback van anderen. De motivatie om hier daadwerkelijk mee aan de slag te gaan is afhankelijk van persoonlijke factoren en de mogelijkheden die in de omgeving worden geboden om te werken aan zelfontwikkeling.

Personen met een nieuwsgierige basishouding, die openstaan voor nieuwe ervaringen en gedreven zijn om te leren, zullen zich gemakkelijker ontwikkelen. Voor mensen die voor hun motivatie vooral moeten putten uit omgevingsfactoren, zoals faciliteiten vanuit de organisatie, waardering, beloning of status, is zelfontwikkeling moeilijker ontwikkelbaar.

Onderzoek heeft uitgewezen dat een stimulerende werkomgeving een grote rol speelt bij de mate waarin mensen geneigd zijn om zich te ontwikkelen. Dat kan bijvoorbeeld een leidinggevende zijn die zich actief inzet op dit punt, maar ook dat het normaal en gebruikelijk is om elkaar feedback te geven. Uit onderzoek is ook bekend dat aandacht voor dingen die goed gaan of voor de kwaliteiten van mensen (in plaats van aandacht voor fouten of zwakke punten) en positieve feedback en waardering, de zelfontwikkeling en het functioneren heel sterk positief beïnvloeden. Waardering en vertrouwen van de leidinggevende spelen hierbij een sleutelrol.

Ontwikkeltips

1. Zelfinzicht

- Kijk kritisch naar je eigen functioneren en zoek ontwikkelpunten. Bespreek deze met je leidinggevende. Stel jezelf de volgende vragen: Wat heb je gedaan? Wat was je van plan? Hoe heb je het aangepakt? Wat was het resultaat? Wat heb je geleerd? Wat ga je de volgende keer anders doen? Maar ook: Wat maakt jou waardevol voor de organisatie of je team?
- Maak er een gewoonte van om geregeld feedback te vragen. Feedback ontvangen is een kunst. Schiet niet meteen in de verdediging, maar luister en vraag door om de feedback zo concreet mogelijk te krijgen.
- Kom je bij jezelf steeds dezelfde zwakke punten tegen? Ga dan na wat eventueel meer met je aanleg te maken heeft (en waar je dus het best omheen kunt organiseren) en wat met training en begeleiding op een hoger plan is te brengen.
- Zelfontwikkeling steunt voor een belangrijk deel op de motivatie om te leren en te ontwikkelen. Onderzoek, indien mogelijk met een coach of met je leidinggevende, hoe je jouw motivatie kunt versterken en of en hoe jouw motivatie wordt belemmerd.
- Bepaal op welke manier jij het beste leert. De een neemt graag eerst de theorie tot zich. De ander wil graag direct in de praktijk ervaren hoe alles werkt en leest daarna de theorie. Een andere manier is eerst een ander observeren en vervolgens wat je hebt gezien zelf in de praktijk toepassen. Stel vast wat jouw leerstijl is en houd hier rekening mee bij het vaststellen van ontwikkelactiviteiten. Op de website van de Mobiliteitsbank vind je een leerstijltest. Je kunt ook terecht op het internet.
- Typ in een zoekmachine ‘Kolb leerstijl’ in en je vindt verschillende websites die deze test gratis aanbieden.

2. Ontwikkelen tijdens het werk

Ervaren en oefenen

- Vraag jezelf periodiek af of jij je huidige werk nog leuk en uitdagend genoeg vindt. Als dat niet zo blijkt te zijn, bekijk dan wat je daaraan kunt doen en onderneem acties. Plan die acties in, zodat het er ook werkelijk van komt.
- Doorbreek de dagelijkse routine en zorg voor voldoende afwisseling door ervaringen op te zoeken die nieuw en leerzaam voor je kunnen zijn.
- Vraag je leidinggevende om een rol, taak, opdracht of project buiten de scope van je gewone werk.

Bespreek welke kennis en vaardigheden je nodig zult hebben om die opdracht met succes te volbrengen. Regel dat je die jezelf, vooraf of tijdens het uitvoeren van de nieuwe klus, eigen kunt maken.
- Bereid de functionerings- en ontwikkelgesprekken die jouw leidinggevende met jou voert goed voor. Stel van tevoren bijvoorbeeld vast wat jij uit het gesprek wilt halen, wat voor jou belangrijke punten zijn en welke afspraken je over je werkzaamheden en je ontwikkeling wilt maken.
- Stel vast welke punten je wilt verbeteren. Hanteer de 80-20 methode: besteed 80% aandacht aan je sterke punten en 20% aan je zwakke punten. Maak een plan met concrete ontwikkel- activiteiten en de ondersteuning die vanuit de organisatie nodig is. Neem in dat plan ook op hoe jij je sterke kanten meer gaat inzetten en verder gaat ontwikkelen. Bespreek het plan met je leidinggevende.
- Feliciteer jezelf wanneer je een ontwikkeldoel bereikt hebt. Ervaren dat je vooruitgang boekt, motiveert je om je verder te ontwikkelen.
- Ga na welke loopbaanwensen je hebt. Onderzoek met je leidinggevende welke competenties je verder zou moeten ontwikkelen en welke opleidingen je zou moeten volgen om je loopbaanwensen te realiseren. Kijk naar de meerwaarde van sterk ontwikkelde competenties voor je huidige functie, maar ook voor andere functies.

Leren van anderen
- Praat met een collega die actief aan zijn ontwikkeling werkt. Wat drijft deze collega hierbij? Wat wil hij of zij bereiken? Wat doet hij of zij precies om zich te ontwikkelen? Kijk wat bij jou past en neem dat over.
- Maak er een gewoonte van om afgeronde klussen te evalueren met je leidinggevende en met mensen die er direct bij betrokken zijn geweest.

Hulpmiddelen
- Maak gebruik van het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP). Je vindt de Mobiliteitsbank.
- Kijk ook naar andere instrumenten op Rijksportaal en de Mobiliteitsbank.
  - Op de website van het functiegebouw Rijk vind je concrete suggesties voor loopbaanstappen en vacatures die voor jou interessant kunnen zijn.