

Zelfstart Leiderschap

Hoe leid jij?

Het leiderschap binnen Universiteit Leiden is gebaseerd op vier competenties die je in verschillende rollen kunt inzetten. Wij geloven dat connectie maken met jezelf en anderen de basis is voor goede samenwerking, het nemen van verantwoordelijkheid en het verleggen van grenzen. Deze vier leiderschapscompetenties dragen eraan bij dat ieders talent wordt benut en we samen vormgeven aan een veilige en stimulerende omgeving voor zowel medewerkers als studenten. Wil je jezelf binnen de Universiteit Leiden ontwikkelen in je (persoonlijk) leiderschap? Of daar als team mee aan de slag? Dan zijn deze competentiekaarten interessant om te gebruiken als hulpmiddel.

Hoe werkt het?

Elke competentie bevat per leiderschapsrol (jezelf, anderen, een team, de organisatie) 3 tot 4 aspecten, die per kaart worden toegelicht, voor elk aspect één kaartelke kaart geeft een heldere definitie en voorbeelden van het gedrag hierbij hoort. De achterkant geeft voorbeelden waaraan je herkent of het een ontwikkelpunt is. De set bevat 54 kaarten en kan opgehaald worden bij je HR-adviseur. [De matrix](#) biedt een overzicht per competentie en rol.

Competentiematrix

| | CONNECTIE MAKEN | SAMENWERKEN | VERANTWOORDELIJKHEID NEMEN | GRENZEN VERLEGGEN |
|----------------|---|---|---|--|
| JEZELF | <input type="checkbox"/> Zelfbewustzijn <input type="checkbox"/> Omgang met afwijzing <input type="checkbox"/> Communicatie <input type="checkbox"/> Assistentie | <input type="checkbox"/> De ander helpen <input type="checkbox"/> Helpbaarheid <input type="checkbox"/> Zelfvertrouwen | <input type="checkbox"/> Actiegerichtheid <input type="checkbox"/> Doelmatigheidsdenken <input type="checkbox"/> Helderere voorkeuren | <input type="checkbox"/> Verrekenbaarheid <input type="checkbox"/> Levenswijzen <input type="checkbox"/> Uitdagende status quo |
| ANDEREN | <input type="checkbox"/> Empathie <input type="checkbox"/> Interne samenhang <input type="checkbox"/> Feedback | <input type="checkbox"/> Nieuw samenwerkingspatroon <input type="checkbox"/> Focus op het gezamenlijke doel <input type="checkbox"/> Anderen betrekken | <input type="checkbox"/> Kaders en ruimte geven <input type="checkbox"/> Betrokkenheid <input type="checkbox"/> Aankunten <input type="checkbox"/> Voorzorgbewaarden | <input type="checkbox"/> Vertrouwen <input type="checkbox"/> Samenwerking <input type="checkbox"/> Samenwerken |
| EEN TEAM | <input type="checkbox"/> Werkwijze <input type="checkbox"/> Samen en anderszins <input type="checkbox"/> Samenwerking <input type="checkbox"/> Helderere samenhang | <input type="checkbox"/> Besluiten van doordacht <input type="checkbox"/> Samen doelen stellen <input type="checkbox"/> Samen van verschillen leren <input type="checkbox"/> Conflict management | <input type="checkbox"/> Vertrouwen <input type="checkbox"/> Eigenaarschap <input type="checkbox"/> Kaders | <input type="checkbox"/> Stip aan de horizon <input type="checkbox"/> Begrijpende samenwerking <input type="checkbox"/> Verandering van denken <input type="checkbox"/> Betreft de toekomst |
| DE ORGANISATIE | <input type="checkbox"/> Ambassadeur <input type="checkbox"/> Rolmodel <input type="checkbox"/> Diversiteit | <input type="checkbox"/> Samenwerking <input type="checkbox"/> Externe samenwerking <input type="checkbox"/> Geveeld leiderschap | <input type="checkbox"/> Richting geven <input type="checkbox"/> Doelmatigheid <input type="checkbox"/> Focus op het gezamenlijke doel | <input type="checkbox"/> Van buiten naar binnen <input type="checkbox"/> Doelmatigheid <input type="checkbox"/> Inspannende wijze |

Competentiekaart

Zelfbewustzijn:

Je bent je bewust van je sterke punten, zwaktes, en hoe je deze kan inzetten om de beste resultaten te behalen.

Wat ik

- Ik ben...
- Ik heb...
- Ik kan...
- Ik wil...

Wat doe je? - Voorbeelden

- Evalueren regelmatig je eigen aanpak en gedrag - wat werkt goed en wat kan beter of anders?
- Maak een overzicht van je sterke en zwakke punten en vraag aan anderen wat ze wel en niet merken.
- Ga je goed of niet zo met iemand: is dat de status, grenzen, anders helpen of ergens bij horen?
- Kijk naar welke positieve en negatieve ontwikkelingen je hebt: dit, "wat ik nog niet kan, kan ik leren" of "ik mag geen fouten maken".

Tips en suggesties voor individuele toepassingen

Zelfanalyse voor GROW-gesprek

Doel: identificeren van sterktes en ontwikkelpunten



Stap 1: Ga op tempo en intuïtief door de kaarten, terwijl je de korte beschrijvingen leest. Maak daarbij drie stapels: één 'kracht', één 'te ontwikkelen' en één 'geen van beide' (in de betreffende context niet zo relevant). Verwerk je kracht en de te ontwikkelen competenties in de [matrix](#) (gebruik hierbij 2 kleuren). Zo heb je een helder overzicht.

Stap 2: Kies 2 of 3 krachten die voor jou nú het meest belangrijk en waardevol zijn. Kies uit de stapel 'te ontwikkelen' 2 of 3 kaarten die voor jou nú het meest belangrijk zijn om te ontwikkelen (waar heb je meer van nodig om je werk goed te doen?).

Stap 3: Bespreek met je leidinggevende hoe je je kracht (nog) meer kunt inzetten en versterken. En hoe je je ontwikkelpunten gaat versterken. Wie of wat kan je daarbij helpen?

TIP

Werk je voor het eerst met de leiderschapskaarten en vind je deze zelfanalyse wat veel? Bekijk dan de matrix en selecteer één van de competenties waarop je wilt focussen de komende periode en waarom.

Werk met intentie

Doel: veranderen van gedrag, oefenen van een te ontwikkelen competentie

Stap 1: Je hebt een ontwikkelpunt geïdentificeerd. Dit kan een competentie zijn, bv 'grenzen verleggen' of een aspect zoals 'interesse tonen' of 'benutten van diversiteit'.

Stap 2: Je kiest een concrete werksetting, bv een individueel uit te voeren taak, een gesprek of een werksessie met collega's.

Stap 3: Zet deze competentie actief in tijdens deze werksetting. Schrijf de competentie op een zichtbare plek als geheugensteun. Deel bij voorkeur je intentie met de mensen met wie je samenwerkt.

Stap 4: Sta tijdens het werk een paar keer bewust stil bij de intentie: Als ik de intentie heb om meer [grenzen te verleggen], hoe kan ik dat hier meer doen?

Stap 5: Blik terug op hoe het is gegaan. In hoeverre lukte het om de intentie te volgen? Waar ging het goed? Waar was het lastig en wat maakt dat dat zo was?

Koppel het werken met de competenties steeds aan een concrete situatie in het werk. bv: 'in deze groep' of 'gekoppeld aan mijn rol van xxx'. Zo breng je leiderschap in de praktijk.



Competentiekaarten voor- en achterkant

Kleur en symbool
'Connectie maken'

Aspect en
beschrijving

Gedrag
waaraan
je dit
herkent



Symbool leiderschapsrol

Wanneer is het een
ontwikkelpunt

Leiderschapsrollen



Jezelf: Je neemt regie over je eigen ontwikkeling en prestaties

Anderen: Je werkt samen met anderen en/of geeft formeel of informeel leiding aan anderen

Een team: Je bent onderdeel van een team of groep en/of geeft leiding aan een team of groep

De organisatie: Je draagt bij aan de organisatie, een faculteit of eenheid en/of geeft er leiding aan

Tips en suggesties voor een team of groep

Bijsturen als leidinggevende

Doel: gedragsverandering bespreekbaar maken

Stap 1: Je realiseert je dat je ander gedrag van een medewerker wilt zien.

Stap 2: Scan de kaarten set en leg de kaarten die relevant kunnen zijn apart. Pak daarbij zowel de kracht en de ontwikkelkaarten. Je kunt de medewerker vragen een eigen analyse op basis van de kaarten te maken.

Stap 3: Zoek via de voorbeelden op deze kaarten naar omschrijvingen van gedrag dat je mist (gekleurde voorzijde), of gedrag dat je juist niet effectief vindt (donkerblauwe achterzijde).

Stap 4: Formuleer bij deze aspecten concrete voorbeelden van het ineffectieve gedrag dat je nu ziet en formuleer welk gedrag je juist wel of meer wilt zien.

Stap 5: Bespreek met de medewerker zo op een constructieve manier de gewenste gedragsverandering in concrete situaties. Wat wil je dat de medewerker wél of meer gaat doen?

TIP

We leren het meest van wat goed gaat. Benoem en erken gedrag dat effectief is.

Complimentendouche

Doel: leren van feedback geven en ontvangen, kracht ontwikkelen

Stap 1: Ieder groepslid kiest voor elk van de anderen een kaart met een aspect dat een kracht van diegene is.

Stap 2: Wissel de kaarten uit. Dit kan aan tafel, of ook wandelend. Bekijk welke krachten je hebt gekregen.

Stap 3: Geef je reactie op de kaarten die je hebt gekregen (in duo of in de groep).

Hulpvragen: Wat herken je, wat herken je niet? Hoe is het om deze kaarten te krijgen? Deel met elkaar concreet gedrag/voorbeeldsituaties waarin die kracht naar voren komt. Waar en hoe zou je deze kracht nog méér in kunnen zetten?

TIP

Als het veilig voelt voor de groep, kun je dezelfde stappen doorlopen met ontwikkelpunten.

Teamanalyse

Doel: inzicht in bestaande teambeeld en de daaruit volgende kansen en ontwikkelpunten

Stap 1: Ieder groepslid doet (vooraf) de zelfanalyse met jullie groep, project of thema in het achterhoofd.

Stap 2: Teamoverzicht: Neem twee competentiematrixen, één voor krachten en één voor ontwikkelpunten. Teken van ieder teamlid de belangrijkste aan op de [matrixen](#).

Stap 3: Analyse: Ga met elkaar in gesprek over het beeld dat je nu hebt.

Hulpvragen: Wat valt op? Zit ergens duidelijk een accent/gemene deler en is er ook 'een gat'?

In hoeverre is dat in lijn met het werk of zit er een risico/aandachtspunt? Zijn er complementaire groepsleden (kracht en ontwikkelpunten)? Etc.

Stap 4: Na vandaag: bepaal hoe je verder gaat met de verworven inzichten. Hoe ga je de krachten benutten? Hoe ga je verder met (gezamenlijke) ontwikkelpunten?

Complementaire krachten

Doel: versterken van individuele ontwikkelpunten en benutten van diversiteit

Stap 1: Bouw voort op de individuele zelfanalyse (bv vanuit de Teamanalyse stap 1)

Stap 2: Iedereen bekent kleur: Bij welke competentie ligt jouw kracht (van welke competentie ben je vooral)?

Stap 3: Identificeer een deelnemer die een kracht heeft, waar jouw ontwikkelpunt ligt. Ga in zulke duo's (wandelend) in gesprek.

Vragen daarbij zijn: Waar loop je tegenaan en in welke situaties? Hoe gaat de ander om met zulke situaties? Wat heb je nodig om deze competentie/aspect te ontwikkelen? Wat kan je eerste stap zijn?

TIP

Als de verdeling over competenties niet gelijkmatig is, kan het gesprek in een groepje plaatsvinden. Let dan op dat iedereen gelijk aan bod komt.





Zelfbewustzijn:

Je bent je bewust van je sterktes, zwaktes, drijfveren en overtuigingen en jouw effect op anderen

Wat doe je? – Voorbeelden

- Evalueer regelmatig je eigen aanpak en gedrag – wat werkt goed en wat kan beter of anders?
- Maak een overzicht van je sterke en zwakke punten en vraag aan anderen wat ze wel en niet herkennen
- Ga bij jezelf na wat jou motiveert; is dat bijv. status, presteren, anderen helpen of ergens bij horen?
- Kijk naar welke positieve en negatieve overtuigingen je hebt; bijv. “wat ik nog niet kan, kan ik leren” of “ik mag geen fouten maken”



Zelfbewustzijn

Wat is lastig? – Voorbeelden

- “Ik ben het niet gewend om over dit soort dingen na te denken, wat kan ik hiermee in mijn dagelijkse werk?”
- “Ik heb mezelf aangeleerd om dingen op een bepaalde manier te doen en vind het moeilijk om dat te veranderen”
- “Ik kan verrast zijn over hoe iemand op mij reageert of hoe mensen mij zien”
- “Ik heb niet scherp wat voor mij nu écht belangrijk is of wat mij motiveert”





CONNECTIE MAKEN

Omgaan met je emoties:

Je herkent en begrijpt je eigen emoties, weet deze te benoemen en ermee om te gaan

Wat doe je? – Voorbeelden

- Onderzoek welke emoties je wel en niet uit, en ga bij jezelf na welke emoties je oké vindt en welke je ziet als zwak, slecht of negatief
- Wanneer je boos, gespannen of geïrriteerd bent, vraag jezelf af: waar komt het vandaan? Moet of wil ik hier nu iets mee?
- Als iemand bij jou een verkeerde snaar raakt, sta dan stil bij welk gevoel dit bij jou triggert



Omgaan met je emoties

Wat is lastig? – Voorbeelden

- “Wanneer ik me erger of onzeker voel, lukt het me soms niet om rustig te blijven en verlies ik de controle over mijn emoties”
- “Ik onderdruk vaak mijn gevoelens en deel ze liever niet met anderen”
- “Sommige mensen of situaties brengen het slechtste in mij naar boven”





CONNECTIE MAKEN

Communicatie:

Je communiceert duidelijk en op een authentieke manier met anderen?

Wat doe je? – Voorbeelden

- Draag je boodschap op een heldere manier uit
- Wees eerlijk en consistent in je communicatie – wat je zegt is in lijn met wat je doet en met wat je bedoelt
- Gebruik woorden die de ander begrijpt en vermijd onnodige vaktaal of jargon
- Ondersteun je boodschap met houding en gebaren



Communicatie

Wat is lastig? – Voorbeelden

- “Ik ben me niet altijd bewust van mijn houding, intonatie of gezichtsuitdrukking als ik in gesprek ben met anderen”
- “Ik kan wollig of ongestructureerd zijn in mijn communicatie waardoor mijn boodschap of bedoeling niet overkomt”
- “In een lastig gesprek of wanneer ik iemand ergens op moet aanspreken, vind ik het moeilijk om direct en duidelijk te zijn”





Assertiviteit:

Je komt op voor je eigen behoeften, mening of belangen met respect voor jezelf en anderen

Wat doe je? – Voorbeelden

- Sta stil en geef jezelf ruimte voor je gedachten en emoties in een moeilijke situatie
- Spreek uit wat je voelt, denkt en wel en niet wilt op een rustige, open en respectvolle manier
- Zeg het als je iets niet begrijpt of het ergens niet mee eens bent
- Vraag om hulp als iets niet lukt, te moeilijk of teveel is om alleen te doen



Assertiviteit

Wat is lastig? – Voorbeelden

- “Omdat ik bang ben voor kritiek van anderen of een confrontatie wil voorkomen geef ik niet snel mijn mening”
- “Ik vind het moeilijk om mijn grenzen aan te geven, en ‘nee’ te zeggen of om hulp te vragen”
- “Ik voel me vaak slachtoffer van een situatie en zie niet wat ik daar zelf aan kan veranderen”
- “Ik probeer altijd rekening met anderen te houden, ook als dat ten koste gaat van mezelf”





CONNECTIE MAKEN

Empathie:

Je laat in contact zien dat je de gevoelens, houding en motivatie van een ander begrijpt en daarvoor openstaat

Wat doe je? – Voorbeelden

- Stel de ander op zijn gemak en luister of stel vragen zonder waardeoordeel
- Luister met je volledige aandacht naar de gevoelens en behoeften van je gesprekspartner in het moment
- Maak oogcontact en let op non-verbale signalen zoals houding, gezichtsuitdrukking of ademhaling en benoem wat je ziet
- Vraag wat de ander nu nodig heeft



Empathie

Wat is lastig? – Voorbeelden

- “Ik kan op anderen overkomen als zakelijk of afstandelijk”
- “Ik weet vaak niet hoe ik moet reageren als iemand emotioneel wordt”
- “Ik vind het moeilijk om begripvol te reageren als ik het totaal niet eens ben met de ander of die persoon mij iets verwijt”
- “Mijn neiging is om de ander te helpen door oplossingen of adviezen aan te dragen of door het te relativeren”





CONNECTIE MAKEN

Interesse tonen:

Je bent nieuwsgierig naar de ander, luistert actief, en toont interesse in wat de ander beweegt en bezighoudt

Wat doe je? – Voorbeelden

- Moedig de ander aan om te vertellen door het stellen van open vragen, samen te vatten in je eigen woorden en door te vragen
- Laat merken dat je luistert door oogcontact, een open houding en aanmoedigende gebaren of geluiden
- Toon interesse in belangrijke gebeurtenissen voor de ander en diens belevingswereld en probeer deze te begrijpen
- Zorg dat je tijd en aandacht kunt geven aan het gesprek zonder eigen agenda, afleiding



Interesse tonen

Wat is lastig? – Voorbeelden

- “Ik ben in mijn hoofd tijdens een gesprek bezig met de volgende vraag of mijn eigen gedachten, waardoor ik niet open kan luisteren”
- “Ik onderbreek de ander vaak in diens verhaal omdat ik iets wil vragen of checken”
- “Ik heb eigenlijk te weinig tijd en ruimte om écht aandacht te geven aan de ander”
- “Mensen vertellen mij niet zoveel over zichzelf en ik vind het lastig om zelf het gesprek hierover te starten”





CONNECTIE MAKEN

Feedback:

Je daagt jezelf en anderen uit tot zelfreflectie en leren door het vragen en geven van constructieve feedback

Wat doe je? – Voorbeelden

- Vraag iemand aan de hand van een ervaring of situatie om specifieke feedback
- Vraag anderen om persoonlijke feedback over wat je meer of minder zou mogen doen en wat je mag blijven doen
- Benoem niet effectief gedrag van iemand – wat je hebt gezien, jouw gevoel en het effect. Geef ruimte voor stilte, emoties en vragen
- Geef positieve feedback in de vorm van een persoonlijk, oprecht en concreet compliment



Feedback

Wat is lastig? – Voorbeelden

- “Ik vind het spannend om iemand om feedback te vragen over mezelf”
- “Mijn neiging is om altijd te kijken naar wat beter kan, ik geef niet vaak positieve feedback of een compliment”
- “Ik vind het moeilijk om iemand negatieve feedback te geven en stel dat daarom vaak uit of doe het niet”
- “Hoe zorg ik ervoor dat het geven van feedback onze werkrelatie versterkt in plaats van belemmert?”





Werkklimaat:

Je zorgt voor een werkklimaat waarin iedereen zichzelf kan zijn, gelijkwaardigheid wordt ervaren en respectvol met elkaar wordt omgegaan

Wat doe je? – Voorbeelden

- Moedig iedereen actief aan om eigen perspectieven, gedachten en meningen in te brengen en spreek hiervoor waardering uit
- Ga in gesprek met het team over bijv. teamwaarden, manier van werken of rolverdeling en maak hier afspraken over
- Deel twijfels, fouten en valkuilen van jezelf en vraag om hulp en feedback van teamleden
- Waardeer het als anderen open en eerlijk zijn, en zich uitspreken naar jou en naar elkaar



Werkklimaat

Wat is lastig? – Voorbeelden

- “Ik heb vooral 1-op-1 contact met de mensen in mijn team en minder bezig met de groep als geheel en hoe wij met elkaar omgaan en werken”
- “Ik heb zelf een duidelijke mening en geef niet altijd genoeg ruimte voor meningen en geluiden die anders zijn”
- “In mijn team spreken mensen dingen vaak niet uit naar elkaar maar komen naar mij toe om het op te lossen”
- “Ik vind het moeilijk om mezelf kwetsbaar op te stellen naar de mensen in mijn team”





CONNECTIE MAKEN

Steun en aandacht:

Je geeft steun en hebt aandacht voor het welzijn van de mensen in het team

Wat doe je? – Voorbeelden

- Geef steun na een tegenslag, als iets niet gelukt is of als iemand een fout heeft gemaakt
- Wees toegankelijk en beschikbaar en bied je hulp aan wanneer iemand daarbij gebaat is
- Vraag regelmatig aan medewerkers hoe het met ze gaat, naar hun werk-energie balans en of ze iets nodig hebben van jou



Steun en aandacht

Wat is lastig? – Voorbeelden

- “Ik mis soms signalen van mensen als ze niet lekker in hun vel zitten, bijv. door hoge werkdruk of iets wat er privé speelt
- “Als ik zelf onder druk sta, heb ik weinig ruimte of aandacht voor de mensen in mijn team”





Talent-ontwikkeling:

Je kent de ambities, talenten en ontwikkelpunten van ieder teamlid en stimuleert hen om het beste uit zichzelf te halen

Wat doe je? – Voorbeelden

- Bespreek de ambities, kwaliteiten en ontwikkeling van de medewerker en werk samen een ontwikkelplan uit
- Spreek vertrouwen uit in de mogelijkheden en het leerpotentieel van de medewerker
- Geef mensen kansen en concrete uitdagingen om nieuwe dingen te leren en ervaring op te doen
- Voer coachgesprekken en geef duidelijke en opbouwende feedback na een geleverde prestatie of nieuwe leerervaring



Talent- ontwikkeling

Wat is lastig? – Voorbeelden

- “Ik vind het moeilijk om tijd en focus te vinden voor een gesprek over iemands ontwikkeling of loopbaan
- “Ik ga adviseren of vertellen wat ik denk dat het beste is in plaats van mensen te helpen om hun eigen weg te vinden”
- “Als er nu geen volgende loopbaanstap is of als iemand onrealistische verwachtingen heeft, weet ik niet hoe ik daarmee om moet gaan”
- “Ik vind het spannend om iemand een taak te geven die die persoon nog nooit heeft gedaan, omdat het ook fout kan gaan”





Relaties bouwen:

Namens je team initieer en versterk je contact en verbinding met anderen, binnen en buitende eigen afdeling of organisatie

Wat doe je? – Voorbeelden

- Leg contact met anderen buiten de eigen afdeling voor inspiratie, het oplossen van problemen of om van elkaar te leren
- Stimuleer initiatieven of projecten waarbij wordt samengewerkt met medewerkers van andere afdelingen of organisaties
- Besteed tijd en aandacht aan het opbouwen van een persoonlijke relatie met mensen met mensen waar je (of jouw team) veel mee samenwerkt



Relaties bouwen

Wat is lastig? – Voorbeelden

- “Mijn contact met mensen buiten het team is meer ad-hoc en gericht op het regelen van zaken en oplossen van problemen”
- “Ik vind gezamenlijke projecten met andere teams of afdelingen vaak complex of vertragend en doe het dan het liefste zelf”
- “Waar haal ik de tijd vandaan voor netwerken of kennisdeling?”





Ambassadeur:

Je verbindt jezelf met de visie en missie van de Universiteit Leiden en draagt uit waar we voor staan

Wat doe je? – Voorbeelden

- Maak keuzes en stel prioriteiten die bijdragen aan de strategische doelen van de Universiteit
- Neem deel aan externe netwerken, initiatieven en samenwerkingsverbanden als vertegenwoordiger van de Universiteit
- Verdiep je in de visie en kernwaarden van de Universiteit en wat deze voor jou betekenen en breng ze onder de aandacht in jouw organisatie of aandachtsgebied



Ambassadeur

Wat is lastig? – Voorbeelden

- “De Universiteit als organisatie staat ver van mij af, ik identificeer me meer met mijn faculteit, instituut of afdeling”
- “Als ik moet kiezen besteed ik mijn tijd liever aan de inhoud van het werk of mijn eigen organisatie dan aan externe activiteiten of bijeenkomsten”





Rolmodel:

Je maakt controversiële issues bespreekbaar en handelt daarin als rolmodel voor onze kernwaarden

Wat doe je? – Voorbeelden

- Spreek ongevraagd uit wat je denkt en vindt, juist bij weerstand of het als het gemakkelijker is om het niet te doen
- Wees je bewust van de uitwerking van jouw gedrag en beslissingen op de mensen in de organisatie
- Handel consequent en in lijn met de kernwaarden van de Universiteit en ben daarop zelf aanspreekbaar
- Ga open en eerlijk het gesprek aan in je organisatie over gedrag en waarden, met aandacht voor dilemma's en uitdagingen, ook die van jezelf



Rolmodel

Wat is lastig? – Voorbeelden

- “Soms heb ik spijt dat ik iets niet heb aangekaart terwijl dat wel het juiste was om te doen”
- “Ik vind het moeilijk om collega’s aan te spreken op gedrag dat niet oké is”
- “Als ik onder druk sta, heb ik de neiging me aan te passen of de weg van de minste weerstand te kiezen”
- “Ik ben me niet altijd bewust van de impact van wat ik zeg en doe en het voorbeeld dat ik daarmee geef aan anderen”





Dienend leiderschap:

Je stelt de belangen van anderen en de organisatie voorop, ziet wat nodig is om deze te behartigen en handelt daarnaar

Wat doe je? – Voorbeelden

- Steun openlijk doelen en besluiten die voor de hele organisatie en de lange termijn goed zijn, zelfs als ze op de korte termijn geen positief effect hebben
- Vraag je af waar je als leider de meest waardevolle bijdrage kunt leveren en hoe je dat het best kunt doen – wat is hier dienend voor de mensen en de organisatie?
- Geef medewerkers lof, complimenten en erkenning voor hun prestaties en zet hun belangen op de voorgrond



Dienend leiderschap

Wat is lastig? – Voorbeelden

- “Mijn aandacht ligt vooral bij de doelen en belangen van mijn eigen team of afdeling, ik voel me minder verbonden met die van de hele organisatie”
- “Ik sta vaak onvoldoende stil bij het belang van iemand anders omdat ik zo gepassioneerd ben over wat ik zelf wil bijdragen en bereiken”
- “Ik ben zo gericht op wat anderen nodig hebben, dat ik mezelf soms teveel wegcijfer”





GRENZEN VERLEGGEN

Veerkracht:

Je past je snel aan veranderende omstandigheden of nieuwe kansen aan en laat je niet uit het veld slaan door obstakels of tegenslag

Wat doe je? – Voorbeelden

- Blijf optimistisch bij tegenslagen en concentreer je op waar je zelf invloed op hebt en accepteer waar je geen invloed op hebt
- Pas je doel of aanpak aan als blijkt dat het oorspronkelijke doel niet haalbaar is



Veerkracht

Wat is lastig? – Voorbeelden

- “Ik vind het moeilijk om te schakelen als iets niet gaat zoals ik had bedacht”
- “Hoe blijf ik positief wanneer ik te maken heb met dingen waar ik geen invloed op heb?”





GRENZEN VERLEGGEN

Leervermogen:

Je bent nieuwsgierig naar andere aanpakken of manieren van werken, probeert deze uit en leert hiervan

Wat doe je? – Voorbeelden

- Ga op zoek naar nieuwe ideeën, kennis en ervaring uit verschillende hoeken (collega's, extern, online)
- Sta open voor nieuwe ervaringen en suggesties van anderen en probeer deze uit
- Zoek van succesvolle projecten of aanpakken uit waarom ze werken en hoe je dat zelf kunt toepassen in je werk
- Geef openlijk toe wanneer je een fout hebt gemaakt of iets mislukt is, evalueer dit en kijk wat je hiervan kunt leren



Leervermogen

Wat is lastig? – Voorbeelden

- “Ik vind het moeilijk om tijd vrij te maken voor activiteiten die niet direct nodig zijn voor het werk waar ik nu mee bezig ben”
- “Ik zie dat sommige dingen in onze afdeling of in mijn eigen werk niet goed gaan, maar weet niet hoe het anders kan”
- “Ik maak liever geen fouten en als ik ze maak, geef ik dat niet graag toe”
- “Ik ben gewend om mijn werk op een bepaalde manier te doen en vind het best spannend om dat te veranderen”





GRENZEN VERLEGGEN

Uitdagen status quo:

Je daagt de status quo uit waar je mogelijkheden ziet voor vernieuwing of verbetering en komt met nieuwe ideeën

Wat doe je? – Voorbeelden

- Vraag jezelf openlijk af waarom activiteiten of processen op een bepaalde manier gedaan worden
- Draag uit eigen beweging ideeën of oplossingen aan voor problemen of kansen die jij ziet
- Bedenk een aantal nieuwe ideeën, kijk welk idee de meeste kans van slagen heeft en werk dat idee uit tot een plan
- Stel aannames of dingen die vanzelfsprekend zijn “zo doen wij dingen hier nou eenmaal” ter discussie als jij gelooft dat iets beter of slimmer kan



Uitdagen status quo

Wat is lastig? – Voorbeelden

- “Als alles voldoende loopt, denk ik niet vaak na over wat er anders of beter zou kunnen”
- “Ik vind mezelf geen creatief persoon met vernieuwende ideeën, ik ben meer een doener”
- “Ik heb wel ideeën over hoe we dingen kunnen verbeteren, maar aarzel om die in te brengen”





GRENZEN VERLEGGEN

Ondernemerschap / Durf:

Je signaleert kansen en mogelijkheden voor ontwikkeling en verbetering, handelt ernaar en durft daarbij weldoordachte risico's te nemen

Wat doe je? – Voorbeelden

- Doe een gedurfd voorstel voor een nieuwe aanpak, ook als de kans bestaat dat het wordt afgewezen
- Stel uitdagende doelen voor jezelf en anderen met een reële kans op falen
- Benader actief collega's of anderen buiten de organisatie met een interessant idee of voorstel



Ondernemerschap / Durf

Wat is lastig? – Voorbeelden

- “Ik ben van nature niet iemand die gemakkelijk risico’s neemt”
- “Ik start pas iets op als iemand anders aangeeft dat het belangrijk is of goedkeuring geeft”
- “De doelen die ik stel zijn realistisch maar ook aan de veilige kant”





GRENZEN VERLEGGEN

Externe blik:

Je haalt kennis en inspiratie van buiten en haalt expertise uit verschillende disciplines als input voor eigen ideeën, voorstellen en projecten

Wat doe je? – Voorbeelden

- Wees nieuwsgierig en ga op zoek naar ideeën uit allerlei verschillende en ook minder voor de hand liggende bronnen
- Blijf op de hoogte van ontwikkelingen die belangrijk zijn voor jouw vakgebied
- Nodig mensen van buiten de organisatie uit om kennis te delen en voor inspiratie



Externe blik

Wat is lastig? – Voorbeelden

- “Ik ben teveel intern gefocust en heb daardoor te weinig zicht op trends en ontwikkelingen in de buitenwereld”





GRENZEN VERLEGGEN

Stimuleren van leren:

Je stimuleert anderen om te experimenteren, geeft ruimte voor fouten en biedt leermogelijkheden en nieuwe ervaringen aan anderen

Wat doe je? – Voorbeelden

- Reageer enthousiast op nieuwe of ongebruikelijke ideeën van anderen
- Geef jezelf en anderen leerzame en uitdagende taken
- Wees begripvol wanneer er fouten worden gemaakt en benut dat als een leerervaring
- Daag jezelf en anderen uit om iets op een heel andere manier te doen dan ze gewend zijn



Stimuleren van leren

Wat is lastig? – Voorbeelden

- “Ik zeg dat fouten maken mag, maar reageer dan toch teleurgesteld of geïrriteerd wanneer het gebeurt”
- “Ik vind kwaliteit en voorspelbaarheid belangrijk en zal niet snel experimenteren met iets nieuws als ik niet zeker weet wat dat oplevert”
- “Ik kijk bij ongebruikelijke ideeën meer naar waarom het niet kan dan waarom wel”





GRENZEN VERLEGGEN

Wendbaar werken:

Je vertaalt een idee of plan naar kleine stappen, test dingen uit en gebruikt feedback om in iedere stap te verbeteren en bij te stellen waar nodig

Wat doe je? – Voorbeelden

- Breng eerst behoeften en gewenste resultaten grondig in kaart voordat je een voorstel of plan uitwerkt
- Gebruik werkmethodes zoals bijv. agile om op een flexibele en gestructureerde manier met anderen aan doelen te werken
- Test je concept of plan en vraag tussentijds feedback op meerdere momenten en stuur bij of pas dingen aan waar nodig



Wendbaar werken

Wat is lastig? – Voorbeelden

- “Ik deel liever pas iets met anderen als het helemaal klaar is en ik tevreden ben over de kwaliteit”
- “Ik zou meer tijd mogen besteden aan het begrijpen van de behoeften van de gebruikers of doelgroep voor mijn plan, concept of onderzoek”





GRENZEN VERLEGGEN

Stip aan de horizon:

Je formuleert samen met het team een inspirerende ambitie en richting naar de toekomst en maakt duidelijk hoe iedereen daaraan bijdraagt

Wat doe je? – Voorbeelden

- Schets in grote lijnen jouw beeld van de toekomst en lange termijn doelen van jouw team, groep of afdeling
- Vraag iedereen in het team om mee te denken over de ambitie en doelen en neem ideeën en inzichten hieruit mee
- Ga in gesprek met iedereen in je team over wat voor hen belangrijk is en welke gezamenlijke richting en doelen zij zien en aan willen werken



Stip aan de horizon

Wat is lastig? – Voorbeelden

- “Mijn focus ligt vooral op de resultaten die we op de korte termijn willen bereiken en niet zo op onze richting voor de langere termijn”
- “Ik ben verrast wanneer het voor iemand niet duidelijk is hoe hun eigen werk bijdraagt aan het team”





GRENZEN VERLEGGEN

Begeleiden van verandering:

Je betreft mensen in hoe veranderingen worden vormgegeven en communiceert duidelijk over het 'waarom' en 'wat' van een verandering

Wat doe je? – Voorbeelden

- Bespreek met het team in een vroeg stadium waarom en wanneer doelen of prioriteiten veranderen
- Betrek het team bij het vinden van oplossingen voor problemen en de praktische aspecten van de verandering
- Benadruk in alle fases van de verandering waarom dit belangrijk en nodig is en wat mensen kunnen verwachten
- Geef volop ruimte en nodig uit tot het stellen van vragen en uiten van zorgen



Begeleiden van verandering

Wat is lastig? – Voorbeelden

- “Wanneer prioriteiten veranderen of er iets nieuws op ons afkomt, neem ik mijn team daar niet genoeg in mee totdat het zover is”
- “Ik vind het moeilijk om goed te reageren op lastige vragen of weerstand van medewerkers”





GRENZEN VERLEGGEN

Vernieuwing stimuleren:

Je deelt successen en geeft erkenning in het team wanneer mensen over grenzen heen kijken, nieuwe oplossingen zoeken en uitproberen

Wat doe je? – Voorbeelden

- Stimuleer het eigen initiatief van anderen door bijvoorbeeld een opdracht vrij globaal te formuleren en ruimte te geven in hoe deze ingevuld wordt
- Spreek openlijk je waardering uit als iemand initiatief toont of nieuwe dingen uitprobeert en maak het nut en effect daarvan zichtbaar
- Deel en vier successen en vernieuwingen met het team en moedig het gewenste gedrag aan



Vernieuwing stimuleren

Wat is lastig? – Voorbeelden

- “Ik geef wel complimenten, maar deel dat niet persé in het team met de andere collega’s”
- “Ik focus vooral op het behalen van de doelen en zou wat meer stil mogen staan bij kleine successen en initiatieven”





GRENZEN VERLEGGEN

Barrières doorbreken:

Je neemt waar dit kan barrières weg voor het team die in de weg staan van verandering en innovatie en zorgt voor de benodigde middelen

Wat doe je? – Voorbeelden

- Zorg ervoor dat de kennis, capaciteit, middelen en informatie beschikbaar zijn voor het team om hun werk te kunnen doen
- Overzie de situatie in geval van problemen of blokkades, bepaal wat er moet gebeuren en handel snel en resoluut waar dat kan
- Begrijp onderliggende problemen en politieke ‘krachten’ in de organisatie en houd hier rekening mee bij het doen van verzoeken of voorstellen om problemen te verhelpen



Barrières doorbreken

Wat is lastig? – Voorbeelden

- “Ik vraag soms meer van de mensen in het team dan dat ze aankunnen en realiseer me dat niet voldoende”
- “Ik kan gefrustreerd raken als iets niet mogelijk is voor mijn team vanwege bepaald beleid of procedures terwijl het voor ons heel belangrijk is”





GRENZEN VERLEGGEN

Van buiten naar binnen:

Je vertaalt ontwikkelingen in de maatschappij en het eigen expertisegebied naar uitdagingen en mogelijkheden voor de eigen organisatie

Wat doe je? – Voorbeelden

- Zoek inspiratiebronnen en oriënteer je op visies met betrekking tot je eigen functie- of vakgebied
- Vertaal de te verwachten relevante maatschappelijke en politieke ontwikkelingen naar gevolgen voor het eigen organisatieonderdeel
- Schets een helder beeld van de toekomst van de eigen afdeling of organisatie en haar omgeving



Van buiten naar binnen

Wat is lastig? – Voorbeelden

- “Hoe maak ik van de complexiteit en veelheid van wat er in de buitenwereld gebeurt een duidelijk en samenhangend beeld van wat dit voor ons betekent?”
- “Ik vind niet gemakkelijk inspiratie van buiten”





GRENZEN VERLEGGEN

Bewustzijn creëren:

Je creëert bewustzijn over de noodzaak voor verandering (in de organisatie) en communiceert de voordelen daarvan voor de toekomst

Wat doe je? – Voorbeelden

- Anticipeer op situaties in de toekomst en onderneem actie om een kans te creëren of een crisis te voorkomen die nog niet zichtbaar is voor anderen
- Ga in gesprek over de noodzaak voor beweging of verandering en gebruik hierbij aansprekende taal en voorbeelden
- Geef ruimte voor andere perspectieven en geef anderen de tijd om wat je met ze deelt te laten bezinken



Bewustzijn creëren

Wat is lastig? – Voorbeelden

- “Ik ga geen discussies aan over wat wij als organisatie anders of beter zouden kunnen doen”
- “Als ik nog niet alle antwoorden kan geven, voel ik me niet comfortabel om in gesprek te gaan over toekomstige veranderingen”





GRENZEN VERLEGGEN

Inspirerende visie:

Je ontwikkelt en communiceert een inspirerende lange termijn visie voor de organisatie en koppelt plannen, doelen, besluiten of veranderingen hier expliciet aan

Wat doe je? – Voorbeelden

- Creëer een ambitie en visie voor de organisatie die mensen over grenzen van afdelingen, instituten, faculteiten of eenheden heen aanspreekt en inspireert
- Geef aan waar kansen en mogelijkheden voor de toekomst van de organisatie liggen
- Neem tijd om na te denken over de lange termijn doelstellingen van jouw organisatie en toets de helderheid hiervan bij collega's



Inspirerende visie

Wat is lastig? – Voorbeelden

- “Ik zou graag meer inspirerend willen zijn”
- “Ik vind het lastig om mijn visie en ideeën buiten mijn eigen organisatieonderdeel op de agenda te krijgen”





SAMENWERKEN

De ander helpen:

Je deelt informatie, kennis en ervaring en biedt hulp aan wanneer collega's daar behoefte aan hebben

Wat doe je? – Voorbeelden

- Vraag aan een collega of je kunt helpen, bijv. als je merkt dat de ander vastloopt of iets niet afkrijgt
- Check voordat je een suggestie doet of jouw ervaring deelt of je collega daar behoefte aan heeft
- Deel belangrijke of interessante informatie proactief met je collega's



De ander helpen

Wat is lastig? – Voorbeelden

- “Ik heb de neiging om te gaan ‘redden’ of het over te nemen als iemand vastloopt of om hulp vraagt”
- “Ik wil me niet teveel bemoeien en ben daardoor afwachtend met het aanbieden van mijn hulp”





SAMENWERKEN

Flexibiliteit:

Je reageert constructief op ideeën van anderen en stelt je eigen mening bij op basis van nieuwe informatie of argumenten

Wat doe je? – Voorbeelden

- Vraag actief om ideeën en meningen van anderen om die van jezelf te toetsen of aan te passen
- Bedenk hoe je kunt aansluiten bij de ideeën van de ander. Voeg ideeën toe ('ja, en...') i.p.v. er tegen in te gaan ('ja, maar...')
- Er zijn meerdere wegen naar Rome – sta open voor een idee van een ander als je daarmee ook samen van A naar B komt



Flexibiliteit

Wat is lastig? – Voorbeelden

- “Ik laat me niet gemakkelijk overtuigen als ik zelf al goed over iets heb nagedacht”
- “Ik schiet vaak in de verdediging als iemand het niet met me eens is”
- “Mensen vinden mij vaak (te) kritisch”





SAMENWERKEN

Aanpassings- vermogen:

Je past je manier van communiceren of samenwerken aan de voorkeur of behoefte van de ander aan

Wat doe je? – Voorbeelden

- Kijk of vraag hoe iemand graag werkt en houd daar rekening mee in je aanpak en communicatie
- Ga uit de inhoud van het gesprek als je niet verder komt of er weerstand is en bespreek dit: “Ik merk dat.... Hoe is dat voor jou?”
- Probeer een andere stijl of aanpak die beter aansluit als je merkt dat de samenwerking of een gesprek ‘stroef’ loopt



Aanpassings- vermogen

Wat is lastig? – Voorbeelden

- “Ik vind het moeilijk als anderen een totaal andere manier van werken hebben dan ik”
- “Ik vind het lastig als mensen niet gewoon direct zeggen wat ze willen of wat ze van iets vinden”
- “Ik merk het wel als de communicatie of samenwerking niet soepel gaat, maar weet dan niet hoe ik het anders kan doen”





SAMENWERKEN

Nieuwe samenwerking zoeken:

Je neemt initiatieven om samenwerking met mensen buiten eigen vakgebied, afdeling of organisatie aan te gaan

Wat doe je? – Voorbeelden

- Kijk welke expertise je mist voor een project of onderzoek en ga intern of extern op zoek naar mensen die dit kunnen
- Bespreek met collega's van andere afdelingen of instituten onderwerpen die interessant zijn om op samen te werken
- Focus op co-creatie in de manier van samenwerken



Nieuwe samenwerking zoeken

Wat is lastig? – Voorbeelden

- “Ik heb weinig contact met vakgenoten”
- “Hoe zorg ik ervoor dat de samenwerking niet alleen bij goede bedoelingen blijft maar echt van de grond komt?”





SAMENWERKEN

Focus op het gezamenlijke doel:

Je benadrukt het gezamenlijk doel en belang in eigen projecten en initiatieven en stimuleert anderen om hun bijdrage daaraan te leveren

Wat doe je? – Voorbeelden

- Maak duidelijk hoe jouw project of initiatief gelinkt is aan de doelen van de organisatie
- Laat zien waar belangen van betrokken collega's of groepen overeenkomen en waar niet en maak dit bespreekbaar
- Nodig mensen actief uit om mee te denken en bij te dragen aan jouw plannen of projecten



Focus op het gezamenlijke doel

Wat is lastig? – Voorbeelden

- “Ik vind het moeilijk om iedereen in dezelfde richting te krijgen als mensen verschillende behoeften of verwachtingen hebben”
- “Hoe krijg ik mensen bereid om tijd vrij te maken en hun bijdrage te leveren?”
- “Hoe houd ik zelf focus als de doelen of prioriteiten van de organisatie veranderen?”





SAMENWERKEN

Anderen betrekken:

Je betreft mensen met verschillende perspectieven en belangen om zo tot betere en gedragen oplossingen te komen

Wat doe je? – Voorbeelden

- Breng alle stakeholders waar je mee te maken hebt en hun belangen in kaart en ga met ze in gesprek
- Vraag mensen met verschillende perspectieven, meningen, rollen en ervaringen om hun inbreng voor jouw idee of plan
- Toets bij de juiste mensen of er voldoende draagvlak is voor jouw plan of voorstel



Anderen betrekken

Wat is lastig? – Voorbeelden

- “Wanneer heb ik anderen voldoende betrokken en kan ik zelf verder?”
- “Ik word soms verrast door weerstand bij anderen op iets wat ik voorstel”
- “Vaak weet ik zelf al hoe ik iets wil aanpakken en sta ik niet echt meer open voor andere ideeën of uitkomsten”





SAMENWERKEN

Benutten van diversiteit:

Je bouwt een team met diversiteit aan talenten, kennis en kwaliteiten, benut deze en creëert waardevolle leerervaringen voor iedereen

Wat doe je? – Voorbeelden

- Denk na over welke competenties je nodig hebt in het team en zorg voor een goede mix van kennis, ervaring en talenten
- Zet mensen in hun kracht door ze taken of rollen te geven die passen bij hun specifieke kwaliteiten en voorkeuren
- Laat mensen leren van elkaar door bijv. het delen van kennis, samen activiteiten of projecten te evalueren of mee te werken met een collega



Benutten van diversiteit

Wat is lastig? – Voorbeelden

- “Ik zie in mijn team te weinig diversiteit, maar weet niet hoe ik dat kan veranderen”
- “Ik heb onvoldoende zicht op de voorkeuren van mensen in het team”





SAMENWERKEN

Samen doelen stellen:

Je bepaalt samen met de teamleden de doelen, de weg daarnaar toe en ieders rol daarin

Wat doe je? – Voorbeelden

- Deel de doelen van de organisatie en vertaal dit met elkaar naar ideeën en doelen voor het eigen team
- Kijk samen naar de planning, wat je nodig hebt en mogelijke obstakels om er te komen
- Zorg er met elkaar voor dat alle doelen zijn belegd en dat iedereen een rol heeft die past bij de eigen competenties en leerbehoefte



Samen doelen stellen

Wat is lastig? – Voorbeelden

- “Hoeveel ruimte geef ik en wanneer stuur ik of hak ik knopen door?”
- “Ik heb zelf al nagedacht over doelen en prioriteiten en laat dan weinig ruimte meer voor ideeën uit het team”





SAMENWERKEN

Werken met verschillende stijlen:

Je laat verschillende gedragsstijlen zien en past de eigen leiderschapsstijl aan de situatie of persoon aan voor het beste resultaat

Wat doe je? – Voorbeelden

- Je wisselt tussen een coachende, directieve, ondersteunende en delegerende stijl van leidinggeven
- Je houdt rekening met de taakvolwassenheid en de motivatie van de medewerker in hoe je stuurt en begeleidt
- In hoe je jouw team aanstuurt sluit je aan bij waar het team staat qua ontwikkeling en de uitdagingen die er zijn



Werken met verschillende stijlen

Wat is lastig? – Voorbeelden

- “Wanneer gebruik ik welke leiderschapsstijl en gedrag?”
- “Hoe zorg ik ervoor dat het geen ‘kunstje’ wordt als ik een andere stijl gebruik, maar dat het écht is en ook bij mij past”
- “Onder druk kan ik volledig in mijn voorkeursstijl schieten, ook als dat niet helpt”





SAMENWERKEN

Conflict Management:

Je overbruggt tegenstellingen en verschillende zienswijzen tussen mensen en voorkomt conflicten of helpt ze op te lossen

Wat doe je? – Voorbeelden

- Geef ruimte voor gezonde onenigheid in het team of in de werkrelaties
- Ga bij een conflict in gesprek met de betrokkenen en stimuleer open communicatie, begrip en eigen verantwoordelijkheid
- Blijf kalm, ook als de discussie emotioneel wordt. Stel de betrokkenen op hun gemak en benader hen respectvol
- Verhelder de conflictkwesitie en onderliggende belangen of behoeften en help bij het zoeken naar een oplossing



Conflict Management

Wat is lastig? – Voorbeelden

- “Ik weet niet goed hoe ik moet reageren als de discussie heel fel en emotioneel wordt”
- “Wat mag je wel en niet van mij (als leidinggevende) verwachten als er een conflict is?”
- “Ik kom pas in beeld als een conflict uit de hand loopt, waarom heb ik dat niet eerder gemerkt?”





SAMENWERKEN

Samenbrengen:

Je betreft en mobiliseert (groepen) mensen in de organisatie rondom een gedeelde uitdaging, ambitie of doel

Wat doe je? – Voorbeelden

- Verbind anderen met energie en enthousiasme aan de ambitie en doelen van de organisatie
- Gebruik krachtige en persoonlijke verhalen en anekdotes die tot de verbeelding spreken
- Organiseer inbreng en besluitvorming zodat iedereen een bijdrage kan leveren en er goed draagvlak ontstaat



Samenbrengen

Wat is lastig? – Voorbeelden

- “Ik ben niet zo’n verhalenverteller en laat het liever aan iemand anders over om op het podium te staan”
- “Hoe kom ik tot gedragen besluiten zonder dat het een compromis is waar niemand blij van wordt?”





SAMENWERKEN

Externe samenwerking:

Je realiseert strategische samenwerking met externe partijen gericht op (maatschappelijke) impact voor de lange termijn

Wat doe je? – Voorbeelden

- Initieer en onderhoud waardevolle contacten en relaties en neem deel aan strategische netwerken buiten de universiteit
- Creëer win-win situaties met externe partners door te kijken naar gezamenlijke voordelen, belangen en ieders expertise en meerwaarde
- Maak duidelijke afspraken over de intentie, doelen en vorm van het samenwerkingsverband met alle betrokken partijen



Externe samenwerking

Wat is lastig? – Voorbeelden

- “Het komen tot overeenstemming over hoe we gaan samenwerken is vaak lastig”
- “Ik ben te weinig zichtbaar extern”





SAMENWERKEN

Gedeeld leiderschap:

Je staat open voor collegiale samenwerking en werkt samen op basis van gedeelde verantwoordelijkheid en gelijkwaardigheid

Wat doe je? – Voorbeelden

- Stel met je collega's vast wat de gezamenlijke taak of situatie is, en welke kwaliteiten en leiderschap daarvoor nodig zijn
- Wees bereid om je formele rol of positie naast je neer te leggen en de leiderschapstaak te delen of aan een ander te laten
- (H)erken elkaars kwaliteiten en creëer een sfeer van vertrouwen in de samenwerking, waarbij je elkaar ondersteunt én uitdaagt



Gedeeld leiderschap

Wat is lastig? – Voorbeelden

- “Als er meer dan één leider is, vind ik het lastig om mijn eigen rol daarin te pakken”
- “Ik vind het moeilijk om een stap terug te doen, ik voel me verantwoordelijk vanuit mijn positie”





VERANTWOORDELIJKHEID NEMEN

Actie-gerichtheid:

Je signaleert kansen of problemen en neemt ongevraagd actie daarop

Wat doe je? – Voorbeelden

- Onderneem zelf actie om iets te veranderen of te verbeteren als dit een positief effect heeft op jouw werk en/of dat van anderen
- Wees alert op problemen en probeer deze te voorkomen of te beperken door snel actie te ondernemen
- Maak maximaal gebruik van de beslissingsruimte en vrijheid die je hebt en wacht niet op goedkeuring van anderen



Actie-gerichtheid

Wat is lastig? – Voorbeelden

- “Ik blijf vaak wikken en wegen wat het beste is om te doen, en kom daardoor niet of te laat in actie”
- “Ik ben soms te afwachtend en hoop dat anderen het initiatief nemen of wacht tot mij iets gevraagd wordt”
- “Als ik niet zeker weet of iets bij mijn functie of verantwoordelijkheid hoort, aarzel ik om het op te pakken”





VERANTWOORDELIJKHEID NEMEN

Doorzettingsvermogen:

Je neemt verantwoordelijkheid voor de doelen die hebt afgesproken en zet door totdat het resultaat is bereikt

Wat doe je? – Voorbeelden

- Formuleer concrete en haalbare tussendoelen voor jezelf en houd focus op het resultaat
- Zet je na een tegenslag extra in zodat het resultaat toch nog bereikt kan worden
- Volhard bij weerstand, teleurstelling of tegenslag totdat het doel bereikt is of totdat het écht niet meer gehaald kan worden



Doorzettings- vermogen

Wat is lastig? – Voorbeelden

- “Ik start vaak teveel dingen naast elkaar en het lukt me dan niet om alle afspraken na te komen”
- “Als een project of activiteit niet gaat zoals ik had bedacht, verlies ik snel mijn energie en motivatie”
- “Ik kan mezelf soms teveel vastbijten in iets of er te lang mee doorgaan en vraag dan teveel van mezelf”





VERANTWOORDELIJKHEID NEMEN

Heldere verwachtingen:

Je communiceert helder over wat anderen wel en niet van jou mogen verwachten

Wat doe je? – Voorbeelden

- Geef bij vragen of verzoeken van anderen snel en duidelijk aan wat wel en niet haalbaar is
- Vraag door totdat je scherp hebt wat er van je gevraagd wordt voordat je ja of nee zegt tegen een verzoek
- Stel voor jezelf duidelijke grenzen en zorg dat de taken die je oppakt realistisch zijn en passen bij wat je kan



Heldere verwachtingen

Wat is lastig? – Voorbeelden

- “Ik ben vaak te optimistisch en zeg dan ja tegen iets terwijl ik daar eigenlijk geen tijd voor heb”
- “Soms pak ik iets op en blijkt dat ik niet of maar gedeeltelijk heb gedaan wat de ander van mij verwachtte”





VERANTWOORDELIJKHEID NEMEN

Kaders en ruimte geven:

Je zorgt voor duidelijke rollen, doelen en aanpak voor een project of initiatief en laat mensen zelf bepalen hoe het werk gedaan wordt

Wat doe je? – Voorbeelden

- Bespreek het doel, beoogd resultaat en context van je project of onderzoek met betrokken collega's aan de start
- Spreek af wie welke rol en taken oppakt en biedt duidelijkheid of aanvullende kaders als daarom wordt gevraagd
- Geef duidelijk aan wanneer wat klaar moet zijn en laat vrij hoe anderen dit voor zichzelf plannen en uitvoeren



Kaders en ruimte geven

Wat is lastig? – Voorbeelden

- “Ik ga vaak van start met een project zonder dat ik concrete werkafspraken met collega’s heb gemaakt”
- “Ik vind het moeilijk om anderen vrij te laten in hoe ze het werk doen”
- “Ik denk vaak dat ik duidelijk ben geweest over verwachtingen, maar kom er dan achter dat dit toch niet altijd het geval is”





VERANTWOORDELIJKHEID NEMEN

Besluit- vaardigheid:

Je neemt tijdig besluiten na afweging van meningen en belangen van anderen, ook als niet alle gewenste informatie beschikbaar is

Wat doe je? – Voorbeelden

- Maak vlot afwegingen en hak een knoop door, ook bij twijfel of als je informatie mist
- Maak keuzes op basis van een afgewogen oordeel en heb oog voor de belangen van anderen
- Sta voor je besluit, motiveer het en neem daarvoor de volle verantwoordelijkheid



Besluit- vaardigheid

Wat is lastig? – Voorbeelden

- “Ik besteed teveel tijd aan het vinden van de beste oplossing waardoor ik niet snel genoeg in actie kom”
- “Ik loop soms vast in details of in de veelheid aan informatie”
- “Ben ik wel in de positie om bepaalde beslissingen te nemen?”





VERANTWOORDELIJKHEID NEMEN

Aanspreken:

Je bent zelf aanspreekbaar en spreekt een ander aan op gedrag of niet nagekomen afspraken

Wat doe je? – Voorbeelden

- Reageer rustig als iemand jou aanspreekt en toon begrip voor het effect dat jij hebt op de ander
- Wees duidelijk, kort en feitelijk als je iemand aanspreekt en doe dit 1-op-1
- Vraag naar een reactie of toelichting als je een collega aanspreekt en bied hulp of advies als dat de ander helpt



Aanspreken

Wat is lastig? – Voorbeelden

- “Ik durf anderen vaak niet aan te spreken omdat ik bang ben voor hun reactie”
- “Het voelt niet altijd veilig om me uit te spreken, hoe weet ik dat het niet tegen me wordt gebruikt?”
- “Ik kan fel reageren als iemand mij aanspreekt”





VERANTWOORDELIJKHEID NEMEN

Voortgang bewaken:

Je onderneemt zelf tijdig actie, stuurt bij of zorgt dat anderen in actie komen om de afgesproken doelen te bereiken

Wat doe je? – Voorbeelden

- Check tussentijds of je eigen werk en dat van anderen volgens planning verloopt
- Spreek mensen aan als afgesproken deadlines niet worden gehaald of het resultaat niet voldoet
- Maak concrete afspraken na een overleg over wie wat wanneer doet en bewaak dat dit wordt uitgevoerd



Voortgang bewaken

Wat is lastig? – Voorbeelden

- “Ik kom er soms te laat achter dat we niet op schema lopen”
- “Ik vind het moeilijk als iemand niet doet wat we hebben afgesproken en weet dan niet hoe ik dat moet oplossen”
- “Ik zit er soms teveel bovenop als ik zeker wil weten dat het goed gaat”





VERANTWOORDELIJKHEID NEMEN

Vertrouwen geven:

Je spreekt vertrouwen uit in de mensen in het team en maakt maximaal gebruik van de aanwezige expertise en ervaring

Wat doe je? – Voorbeelden

- Delegeer werk en opdrachten zoveel mogelijk, passend bij de mogelijkheden van de medewerker
- Laat je teamleden weten dat je vertrouwen hebt in hun kennis, ervaring en oordeel
- Doe zelf een stap terug bij belangrijke presentaties of bijeenkomsten en geef iemand uit je team het podium



Vertrouwen geven

Wat is lastig? – Voorbeelden

- “Ik heb graag de controle en doe eigenlijk teveel dingen zelf die anderen ook prima zouden kunnen”
- “Ik degeleer taken gemakkelijk, maar laat het dan te snel los wanneer iemand behoefte heeft aan sturing, feedback of begeleiding”





VERANTWOORDELIJKHEID NEMEN

Eigenaarschap:

Je creëert eigenaarschap bij anderen en houdt mensen verantwoordelijk voor prestaties en resultaten die zij zelf kunnen beïnvloeden

Wat doe je? – Voorbeelden

- Geef teamleden de volledige verantwoordelijkheid en beslisruimte voor een project of taak die zij aankunnen
- Betrek medewerkers actief bij beslissingen die hun eigen werk aangaan en neem hun ideeën of feedback mee
- Maak duidelijke resultaatafspraken, en evalueer deze regelmatig samen met de medewerker



Eigenaarschap

Wat is lastig? – Voorbeelden

- “Ik vind het moeilijk om teamleden aan te spreken als ze niet doen wat we hebben afgesproken en doe het dan vaak maar zelf”
- “Ik erger me als een medewerker alle oorzaken buiten zichzelf zoekt wanneer een doel niet is behaald”





VERANTWOORDELIJKHEID NEMEN

Balans:

Je bewaakt de balans tussen de capaciteit van het team en wat er van ze wordt gevraagd

Wat doe je? – Voorbeelden

- Zorg voor duidelijke kaders en prioriteiten van je leidinggevende
- Houd overzicht over de werkbelasting van je team en besluit in overleg met het team hoe het werk het beste verdeeld wordt
- Als er teveel van het team wordt gevraagd, stel je prioriteiten bij, geef je duidelijk grenzen aan en indien mogelijk alternatieven



Balans

Wat is lastig? – Voorbeelden

- “Ik zeg meestal toch ja tegen nieuwe verzoeken, ook als we er geen capaciteit voor hebben. Want wie doet het anders?”
- “Ik heb niet scherp hoe de werkbelasting van ieder teamlid is en of dat tijdelijk is of structureel”
- “Hoe bewaak ik de balans ik als ik geen invloed heb op de prioriteiten van de afdeling of organisatie waar ik onder val?”





VERANTWOORDELIJKHEID NEMEN

Richting geven:

Je schept helderheid en geeft richting aan anderen bij complexe of ambigue uitdagingen of vraagstukken

Wat doe je? – Voorbeelden

- Maak duidelijk wat de doelen en ambities zijn en wat de te varen koers is voor de organisatie
- Maak alternatieve scenario's of plannen voor complexe problemen en situaties die zich kunnen voordoen en deel deze actief
- Creër een wij-gevoel waaruit vertrouwen spreekt dat grote uitdagingen samen tot een goed resultaat gebracht kunnen worden



Richting geven

Wat is lastig? – Voorbeelden

- “Op welk moment grijp ik in wanneer we van de koers af dreigen te raken?”
- “Wat doe ik zelf en wat vraag ik van anderen in het richting geven aan de organisatie?”





VERANTWOORDELIJKHEID NEMEN

Daadkracht:

Je stapt vooruit en handelt daadkrachtig in onduidelijke of onzekere situaties, ook als de gevolgen niet voor 100% te overzien zijn

Wat doe je? – Voorbeelden

- Zeg ja tegen een grote of complexe uitdaging of vraag waarbij veel zaken onduidelijk zijn en de uitkomst moeilijk te voorspellen is
- Handel doortastend en hak knopen door wanneer de situatie dat vraagt, ook wanneer anderen het niet met je eens zijn
- Confronteer anderen openlijk, ongeacht wie, wanneer dit in het belang is van de organisatie



Daadkracht

Wat is lastig? – Voorbeelden

- “Ik zeg niet snel ja tegen een project of uitdaging waarvan ik niet zeker weet of het succesvol gaat zijn of dat ik het kan”
- “Ik vermijd confrontaties waar mogelijk en zoek liever naar consensus”





VERANTWOORDELIJKHEID NEMEN

Focus op het grotere doel:

Je koppelt de doelen van je project, team of organisatie aan de ambities van de Universiteit om onze impact voor de maatschappij en de wetenschap te vergroten

Wat doe je? – Voorbeelden

- Verdiep je in de strategie en ambities van de Universiteit en hoe deze zich verhouden tot de uitdagingen en ambities van jouw project, team of organisatie
- Laat mensen meedenken over ideeën en doelen en hoe die gelinkt kunnen worden aan de doelen van de Universiteit
- Maak concreet welke resultaten door jouw project, team of organisatie behaald zijn en wat dit de Universiteit oplevert



Focus op het grotere doel

Wat is lastig? – Voorbeelden

- “Ik heb soms hele specifieke uitdagingen die ik prioriteit moet geven, wat soms ten koste gaat van de aandacht voor iets wat op het niveau van de Universiteit gevraagd wordt”

