

Uitreikstuk LeiderschapsTraining en Vorming (LTV) ten behoeve van de leidinggevende

Over deze kaart

Deze kaart bestaat uit twee delen. Het eerste deel geeft informatie over de defensiebrede visie op leidinggeven en de randvoorwaarden waarbinnen leidinggeven dient plaats te vinden, zoals de Sociale Aspecten van Leidinggeven en de gedragscode. Tevens worden gedragsbeïnvloeding, leiderschapsmodellen en ethische bewustwording toegelicht. In het tweede deel worden de vijf basisvaardigheden van leidinggeven weergegeven. De kaart is bruikbaar bij instructie/training, zelfontwikkeling en het begeleiden van anderen. Het handboek leidinggeven dient te worden gebruikt voor verdere naslag en verdieping van de inhoud van deze IK 2-1250.

VISIE LEIDINGGEVEN

Leidinggeven is: "het bewust richting geven aan het gedrag en inspireren van anderen om gezamenlijk het gestelde doel te bereiken".

"Bewust richting geven" betekent dat je weet wat je wilt bereiken en hoe je de ander zo inspireert dat hij/zij bereid is gezamenlijk dat doel te bereiken.

Leidinggeven binnen de krijgsmacht is gebaseerd op de leiderschapsmodellen "situationeel leidinggeven" en "inspirerend leidinggeven". Beide modellen richten zich op de vergroting van de effectiviteit van leidinggeven door onder andere de medewerkers te motiveren en te inspireren om het gezamenlijke doel te bereiken. Sociale Aspecten van Leidinggeven (SAVL) bieden extra informatie over hoe je dat als leider effectief kan doen.

Sociale aspecten

Aspect	Te tonen leiderschapsgedrag
Gewenst gedrag	Kennis van, stimuleren/corrigeren, bespreken
Goede relaties en omgangsvormen	Kennis van, opbouwen, stimuleren/corrigeren
Vertrouwen	Positie leidinggevende/groepslid, winnen van vertrouwen, geven van vertrouwen
Belangstelling tonen	Tonen van respect, gevoel, begrip, gesprekstechniek toepassen
Reflectie, persoonlijke ontwikkeling	Stimuleren, zelfreflectie, coaching, POP
Werk en leefklimaat	Creëren en zorgdragen voor, kennis ARBO
Dynamische groepsprocessen	Kennis van, analyseren, beïnvloeden

Gedragscode

De gedragscode Defensie vormt de basis voor ons gedrag. De vijf gedragsregels beschrijven wat Defensie belangrijk vindt in de omgang met elkaar. De gedragscode is geen intentieverklaring maar een afspraak: "zo gaan wij binnen Defensie met elkaar om". Als leider vervul je hierbij een voorbeeldfunctie. Dit doe je door je teamleden actief te stimuleren en te corrigeren.

1. Ik maak deel uit van een professionele organisatie.
2. Ik ben lid van een team met een gemeenschappelijke taak.
3. Ik ben mij bewust van mijn verantwoordelijkheid.
4. Ik ben integer en behandel iedereen met respect.
5. Ik zorg voor een veilige werkomgeving.

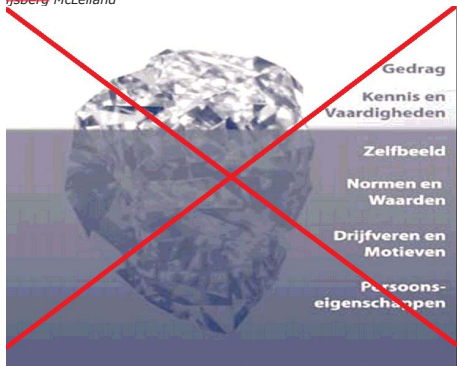
Richting geven aan gedrag

Zie visie leidinggeven voor de juiste tekst en afbeelding (nieuwste versie)

Om "Bewust richting te geven aan het gedrag" is het noodzakelijk dat je weet waardoor gedrag bepaald wordt. Daarom is het van belang dat je inzicht hebt in je eigen gedrag en dat van je medewerkers. Verder is het een taak van leidinggevers om hun medewerkers te stimuleren in hun verdere ontwikkeling. Ook dan heb je dat inzicht nodig. Een manier om dat inzicht te krijgen is door het individu te vergelijken met een ijsberg. Wat je boven water ziet (het gedrag op de werkvloer) is afhankelijk van een veel groter, maar onzichtbaar stuk "onder water".

Het Ijsbergmodel symboliseert hoe het gedrag dat zichtbaar is (het topje) gedragen wordt door een deel dat je niet ziet. De in het werk zichtbare kennis, vaardigheden en gedragskenmerken worden onder de waterlijn gestuurd door deels aangeleerde zaken zoals overtuigingen, zelfbeeld, waarden en normen en motivatie of drijfveren. Daaronder liggen een aantal persoons-eigenschappen die je van nature hebt, zoals intelligentie en persoonlijkheid. Deze laatste eigenschappen zijn lastig te veranderen en bepalen voor een groot deel hoeveel energie het kost om gedrag te beïnvloeden en verder te ontwikkelen. Het is wel zo dat hoe dieper je weet door te dringen in de ijsberg, hoe duurzamer de veranderingen in de persoon en daarmee in het waarneembare gedrag zullen zijn.

ijsberg McLelland



Situationeel leidinggeven

De visie leidinggeven geeft aan dat leidinggeven bij Defensie vooral gebaseerd is op de modellen situationeel leiderschap en inspirerend leiderschap¹.

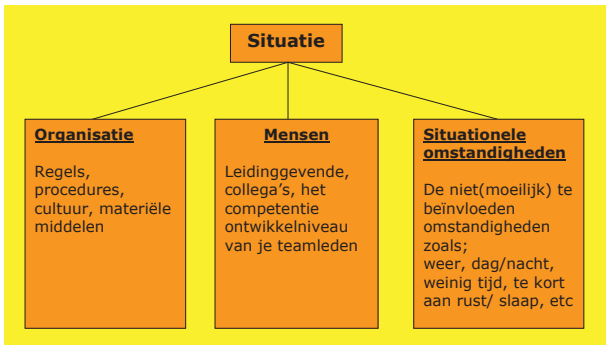
Situationeel leidinggeven is een model wat sturing geeft aan de ontwikkeling van je mensen. Het model gaat uit van vier stijlen van leidinggeven. De stijl die het best aansluit bij het ontwikkelniveau van je mensen is het meest effectief. Per situatie hebben mensen een verschillend ontwikkelniveau, dit vraagt van de leider de flexibiliteit om in zijn leiderschapsstijl aan te sluiten op het ontwikkelniveau. De situatie bepaald wat je moet doen om een effectief leider te zijn. M.a.w., veranderingen in de situatie vragen een andere stijl van leidinggeven.

Iedere stijl kent twee basisvormen van leiderschapsgedrag; sturend gedrag en ondersteunend gedrag. Afhankelijk van veranderingen in de situatie zal in meer of mindere mate de nadruk op sturend en/of ondersteunend gedrag komen te liggen. Je kunt dus zeggen dat je effectiviteit als leider toeneemt als je er in slaagt jouw stijl van leidinggeven aan te passen aan de situatie.

Het doorlopen van onderstaande stappen helpen je effectiever leiding te geven.

Stap 1.

Bepaal de situatie



De drie factoren; organisatie, mensen en situationele omstandigheden op dat moment bepalen de situatie. Deze factoren hebben een wisselende zwaarte per situatie waarbij het vaststellen van het competentie ontwikkelniveau van je medewerkers het meest belangrijk is.

Om dat goed te kunnen, moet je je teamleden goed kennen.

¹ inspirerend leiderschap wordt op pag 6 uitgelegd -

Stap 2. Bepaal het competentie ontwikkelniveau van je mensen

Het competentie ontwikkelniveau van je mensen wordt bepaald door drie aspecten:

- de kennis noodzakelijk voor het uitvoeren van de taak
- de vaardigheden benodigd om de taak uit te kunnen voeren, kennis en vaardigheid bepalen de mate van bekwaamheid.
- de wil/motivatie om de taak uit te voeren

Ontwikkelniveau (O1 t/m O4)

O1

Lage competentie, hoge inzet

De medewerker is bereid om de taak uit te voeren, hij/zij is wel gemotiveerd maar mist de vereiste bekwaamheid en kan onzeker zijn.
(een nieuwe medewerker met nieuwe taken)

O2

Matige competentie, zwakke inzet

De medewerker heeft nu enige bekwaamheid opgebouwd, maar is weinig gemotiveerd en/of enigszins onzeker om de taak uit te voeren.
(een nieuwe medewerker die na een vlot begin de eerste tegenvallers ervaart bij zijn taak uitvoering)

O3

Hoge competentie, wisselende inzet

De medewerker beschikt nu over voldoende kennis en bekwaamheid, maar aarzelt soms bij onverwachte problemen in de taakuitvoering of gebrek aan sturing: d.w.z. er schort zo nu en dan iets aan de bereidheid.
(de ervaren medewerker die twijfelt aan de door hem gekozen aanpak, of de verantwoordelijkheid te zwaar vindt)

O4

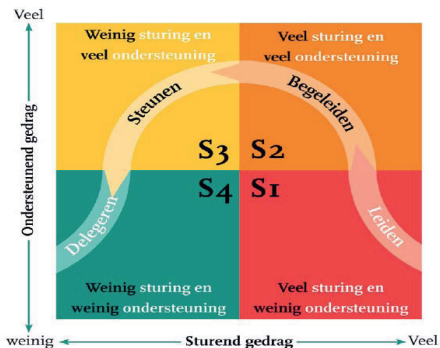
Hoge competentie, hoge inzet

De medewerker is bekwaam en bereid de opgedragen taken uit te voeren.
(de ervaren medewerker die zelfstandig binnen het kader van zijn bevoegdheden werkzaamheden uitvoert en zijn motivatie put uit de uitdaging die zijn werk biedt).

Stap 3. Bepaal welke leiderschapsstijl het best past

In de vorige stap is het ontwikkelniveau van je teamleden per taak vastgesteld. Aan deze niveaus zijn leiderschapsstijlen gekoppeld. Het is belangrijk dat je de leiderschapsstijl kiest die het beste past bij het ontwikkelniveau van je teamleden.

Afhankelijk van het ontwikkelniveau varieert de leider in de mate van sturend (taak) en ondersteunend (relationeel) gedrag.



S1

Veel sturend en weinig ondersteunend gedrag: leider schrijft voor wat zijn mensen moeten doen, geeft nauwkeurige instructies en controleert de taakuitvoering. (leider praat / leider beslist).

S2

Veel sturend en veel ondersteunend gedrag: de leider legt de beslissingen uit en nodigt zijn mensen uit suggesties te doen, geeft ondersteuning en moedigt aan, wel worden de taken nauwkeurig vastgesteld en gecontroleerd. (leider stimuleert ideeën / leider beslist)

S3

Weinig sturend en veel aanmoedigend gedrag: de leidinggevende neemt de beslissing in overleg met zijn mensen, treedt stimulerend op en geeft ondersteuning bij de taakuitvoering. (medewerker praat / samen beslissen)

S4

Weinig sturend en aanmoedigend gedrag: de leidinggevende laat beslissingen over de wijze waarop de taak uitgevoerd wordt over aan zijn mensen, deze zijn zelf verantwoordelijk en krijgen dan ook de nodige bevoegdheden. (medewerker beslist / leider beoordeelt op output).

Inspirerend leiderschap (transformationeel leidinggeven)

Situationeel leidinggeven beperkt zich in feite tot leiderschapsgedrag dat aansluit bij het ontwikkelniveau van je teamleden. Inspirerend leiderschap gaat verder. Het maakt potentieel los in de ander waarvan deze niet weet dat het aanwezig is.

Inspireren betekent dat jouw invloed op de ander maakt dat deze meer doet/kan dan wat hij/zij voor mogelijk houdt.

De meest basale vorm van inspirerend leiderschap is "enthousiasme en voorbeeldgedrag". Enthousiasme werkt aanstekelijk en voorbeeldgedrag geeft de boodschap aan je team dat jij als leider geen dingen van hen verwacht die je zelf ook niet zou doen. Deze vorm van inspirerend leiderschap kan door iedere leidinggevende worden gebruikt.

Inspirerend leiderschap wordt versterkt door levenservaring en een positieve levensinstelling. Iedereen heeft het in zich, de een is het meer gegeven dan de ander maar bovenal, het is door iedereen te leren.

De vier dimensies van "Inspirerend leiderschap"

Charisma

Visie hebben
Trots
Vertrouwen
Respect

: Wat is belangrijk, waar wil je naar toe, wat/wie wil je zijn?
: Gevoel van eigenwaarde, zelfbewust zijn.
: Vertrouwen hebben en geven, loyaal zijn.
: Gerespecteerd worden, anderen respecteren.

Inspiratie

Communicatie van:
- de visie
- Symbolen
- Voorbeeld zijn

Uitdragen van;
: Wat belangrijk is, wat willen we bereiken, richting.
: Identiteit, logo's, verbonden voelen, "wij" gevoel.
: Enthousiasme, positief, integer, jezelf zijn.

Intellectuele stimulatie

Uitdagende ideeën
Stimuleren van kritische houding

: Buiten de kaders denken, creatief, innovatief.
: Onderzoeken i.p.v. afwijzen, aanmoedigen tot kritische beschouwing, fouten maken mag maar moet een aanzet zijn tot leren.

Persoonlijke consideratie

Begeleiden
Coachen
Feedback
Steun

: Vraagbaak, raad, professionele groei stimuleren.
: Zelfinzicht, ontwikkeling, eigenaarschap, zelfsturing.
: Gevraagd/ongevraagd, feitelijk, 360° feedback.
: Luisterend oor, empathie, er zijn voor je medewerkers.

Ethisch BewustwordingsModel (EBM)

Leidinggeven en ethiek zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. In de visie leidinggeven wordt het belang van waarden en normen dan ook benadrukt.

Door de aard van hun beroep lopen militairen een grote kans in situaties te komen waarin je geconfronteerd wordt met morele dilemma's. Als militaire leider heb je door je bevoegdheid tot het nemen van beslissingen, een extra verantwoordelijkheid. Jij bent degene die de knopen doorhakt. Om jou te ondersteunen in het nemen van een weloverwogen besluit is het Ethisch Bewustwordingsmodel (EBM) ontwikkeld. Door in opleidings- en oefensituaties veelvuldig met het EBM te oefenen leer je bewuster om te gaan met morele dilemma's.

Het model bestaat uit vier stappen. In iedere stap doorloop je een aantal vragen.

Stap 1. Wat is het kernprobleem?

- a. Stel voor jezelf vast wat het kernprobleem is.
- b. Stel vervolgens vast wat jouw dilemma is.

Stap 2. Wie zijn de partijen in het dilemma en wat zijn hun belangen?

- a. Benoem alle betrokken partijen in het dilemma.
- b. Stel vast wat hun belangen zijn.

Stap 3. Benoem de mogelijke oplossingen en toets deze aan de volgende vragen.

Doorloop per oplossing de onderstaande subvragen, het beantwoorden van de waarom vraag is daarbij belangrijk.

- a. **Heb ik alle belangen van de partijen afgewogen?**
 - i. Maak een afweging van de zwaarte van belangen per partij.
 - ii. Weeg vervolgens zwaarte van de belangen tussen de partijen.
- b. **Welke oplossing vind ik het meest rechtvaardig en waarom?**
 - iii. Neem de gelijkwaardigheid van mensen als uitgangspunt.
 - iv. Probeer zo neutraal mogelijke keuzes te maken.
 - v. Vraag je af wat je zou doen als je de ander was?
 - vi. Is de oplossing eerlijk? En waarom?
 - vii. Bedenk waarom je na deze beslissing jezelf later recht in de ogen kan blijven kijken.
- c. **Zijn de oplossingen wettig toegestaan?**

Als dat niet het geval is, waarom kies je er dan voor om tegen bestaande wetten en of regels in te gaan?

Stap 4. Besluit wat je gaat doen.

Kies de oplossing die volgens jou het meest ethisch verantwoord is en waar je van vindt dat je het kan verantwoorden, zowel t.o.v. jezelf als tegenover de organisatie.

Uitreikstuk LeiderschapsTraining en Vorming (LTV) ten behoeve van de leidinggevende

Leiderschapsvaardigheden

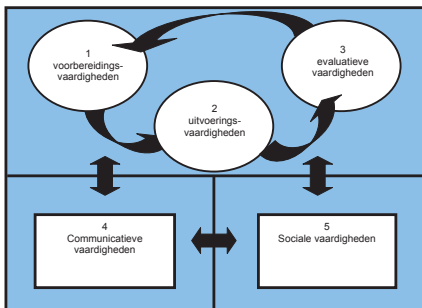
Leiderschapsvaardigheden helpen je om invulling te geven aan militair leiderschap. Je bent als militair leider aangesteld, het is dan ook van het grootste belang dat je door je medewerkers als zodanig wordt geaccepteerd. Dit kun je o.a. bereiken door:

- het goede voorbeeld zijn;
- gewenst gedrag stimuleren;
- belangstelling tonen en vertrouwen schenken;
- actief werken aan de vorming van een goed team;
- deskundig zijn m.b.t. vaktechnische zaken;
- stimulerend zijn bij de verdere ontwikkeling van je medewerkers.

Vijf basisvaardigheden

Effectiviteit van leiders neemt toe wanneer zij in staat zijn op een gestructureerde manier leiding te geven. Om invulling te geven aan een gestructureerde manier van leidinggeven dient een leidinggevende te beschikken over een aantal basisvaardigheden, deze zijn:

- 1. Voorbereidingsvaardigheid.**
- 2. Uitvoeringsvaardigheid**
- 3. Evaluatieve/reflectieve vaardigheid**
- 4. Communicatieve vaardigheid**
- 5. Sociale vaardigheid**



Figuur 2 de vijf basis leiderschapsvaardigheden

Uit het schema blijkt dat voorbereidings-, uitvoerings- en evaluatieve vaardigheden op communicatieve en sociaal vaardige wijze moet worden toegepast. Voor het juist toepassen van de communicatieve en sociale vaardigheden geldt dat ze eveneens moeten worden voorbereid en moeten worden geëvalueerd, waarbij zowel het product als het proces moet worden gezien.

1. VOORBEREIDINGSVAARDIGHEID

Als militair leidinggevende zul je veel met opdrachten geconfronteerd worden. Bij het ontvangen van een opdracht zijn vaak richtlijnen voor de uitvoering gegeven. Soms ontbreken deze richtlijnen. In sommige gevallen kan men op een hoger niveau niet volledig op de hoogte zijn van lokale omstandigheden en je dus geen richtlijnen geven. Je zult het dan zelf moeten doen. Binnen het militaire denken is een procedure van voorbereiding ontwikkeld die in feite bij alle ontvangen opdrachten toepasbaar is. Deze is weergegeven op de IK 2-17 COMMANDOVOERING.

Om systematisch de uitvoering van activiteiten voor te bereiden kun je de volgende stappen te doorlopen:

- a.** Controleer of je de ontvangen opdracht begrijpt, stel zo nodig aanvullende vragen.
- b.** Bepaal het (de) doel(en), leid de (deel)taken af.
- c.** Bepaal hoeveel tijd er zit tussen het moment van ontvangen opdracht en het tijdstip dat de opdracht moet zijn uitgevoerd. Maak een tijdschema (tijdbalk) waarop je alle nu al bekende kritieke tijden aangeeft.
- d.** Vraag je af welke informatie je nog nodig hebt en verzamel deze.
- e.** Ontwikkel aan de hand van de beschikbare informatie één of meerdere uitvoeringsmogelijkheden.
- f.** Vergelijk de verschillende mogelijkheden voor wat betreft hun uitvoerbaarheid en de consequenties die daaraan verbonden zijn.
- g.** Neem een besluit en maak vervolgens een activiteitenplan (bevel). Geef duidelijk aan; wie, wat, waar, wanneer, waarom en hoe (5WH).
- h.** Geef het bevel uit.

2. UITVOERINGSVAARDIGHEID

In de uitvoeringsfase moet de klus daadwerkelijk geklaard worden. Als leider ben jij verantwoordelijk voor het succesvol uitvoeren van de opdracht. In je voorbereiding heb je goed nagedacht over je plan en hoe je de teamleden het best kunt inzetten. Dat inzicht in wat je teamleden kunnen is nu erg belangrijk, het stelt je in staat effectiever leiding te geven. Door het voortdurend inschatten van de situatie en de juiste stijl van leidinggeven te gebruiken worden je teamleden gestimuleerd en gemotiveerd hun werk uit te voeren.

Dit is wat je tijdens de uitvoering van de taak/opdracht doet:

- a.** Zorg dat je teamleden en materieel op de juiste wijze worden ingezet, zoals je dat bij de voorbereiding gepland hebt.
- b.** Controleer of taken op de juiste wijze en in overeenstemming met het plan worden uitgevoerd, corrigeer zo nodig.
- c.** Controleer of de tijdsplanning wordt gehanteerd.
- d.** Stimuleer samenwerking binnen het team;
 - Zorg dat ieder de juiste informatie krijgt.
 - Zorg dat je zelf ook optimaal geïnformeerd blijft.
 - Bewaak onderlinge relaties en neem maatregelen indien noodzakelijk.
- e.** Grijp direct in wanneer de veiligheid niet in acht wordt genomen.
- f.** Stuur zoveel mogelijk planmatig, direct bij, indien de situatie zich zodanig wijzigt (bijv. een noodsituatie) dat de uitvoering bijgesteld moet worden.
- g.** Houd je commandant op de hoogte.

3. EVALUATIEVE VAARDIGHEID

Door te evalueren kun je beoordelen hoe de opdracht is uitgevoerd. Daarop kun je zo nodig bijsturen om de volgende keer effectiever te werken. **Het doel van evalueren** is dus **leren**. Evalueren vindt niet alleen aan het einde van een opdracht plaats, maar voortdurend.

Bij evalueren:

- Beoordeel je de **resultaten** van je acties.
- Kijk je welke eventuele **storende factoren** een rol hebben gespeeld.
- Trek je **conclusies** voor de werkwijze in soortgelijke situaties.

Productevaluatie

Evalueren doe je door aan te geven wat er is bereikt (resultaat) en vervolgens vast te stellen of je hebt bereikt wat je wilde bereiken. M.a.w., je kijkt of het resultaat in overeenstemming is met wat je als doel had gesteld. Dit noemen we productevaluatie.

Procesevaluatie

Nadat je hebt vastgesteld of je het doel wel of niet bereikt hebt, ga je kijken hoe je dit gedaan hebt. Je kijkt daarbij naar het plan, de tijdsindeling, de besluitvorming, de gevolgde werkwijze, de reactie op wijzigingen, de omgang binnen het team, communicatie, de mate waarin bij alles het doel voor ogen is gehouden, enz. Dit noemen we procesevaluatie.

Samen nagaan wat er allemaal goed ging, is veel beter dan de mensen alleen maar op de fouten wijzen. Uiteraard moeten gemaakte fouten wel aan de orde komen. Het door de betrokkenen zelf laten ontdekken wat fout ging en hoe het anders kan stimuleert leren, voorkomt irritatie en bevordert teamvorming.

Stappen tijdens de evaluatie

- a. Ga zo concreet en objectief mogelijk na wat je hebt waargenomen. Dus houd het feitelijk en onthoud je van (waarde-)oordelen.
- b. Vergelijk jouw beschrijving met de opdracht en het plan.
- c. Beoordeel en verantwoord op grond van deze vergelijking het resultaat en de uitvoering van de opdracht.
- d. Stel samen met je team vast wat goed ging en wat beter had gekund. Benadruk positieve zaken.
- e. Trek samen met je team conclusies en maak afspraken i.v.m. toekomstige acties.
- f. Houd de evaluatie goed in de hand en sta niet toe dat wordt uitgewijd over zaken die er niet toe doen.

Reflectie

Een belangrijk ander aspect van evaluatie is reflectie. Waarom is reflectie zo belangrijk? Het proces van evalueren beperkt zich eigenlijk tot die zaken die buiten jou gebeuren. Reflectie richt zich op jezelf, daarbij onderzoek je in jouw eigen ijsberg wat jou in beweging brengt, maar ook wat jou tegenhoudt. Reflectie maakt je eigenaar van en daarmee verantwoordelijk voor je eigen ontwikkeling.

Je leert pas echt als je doorgrondt wat jou in beweging brengt om te leren.

Reflectie m.b.v. STARTT

Startt is een methode die je kunt gebruiken om te reflecteren. In het kader van LTV richt reflectie zich op het vergroten van leiderschapseffectiviteit. Dat doe je door de relatie die je hebt met je omgeving te onderzoeken. Een soort helicopterview waarbij je even los komt van de situatie. Dat is nodig om te kunnen leren. 'Waarom gebeurt dit met je?' 'Wat kun je leren over jezelf?' 'Welke boodschap (lering) kun jij voor jezelf uit deze situatie halen?' 'Op welke manier kun je effectiever worden?'

Situatie

Leertaak, opdracht, les, vormingsdoel.

- Benoem de specifieke situatie die je wilt onderzoeken.
- Beperk je tot de gebeurtenis waarbij het te onderzoeken gedrag aan de orde was.

Taak

Het gaat hierbij niet om het beschrijven van de militaire opdracht, maar om een helder beeld te hebben van wat je op dat moment wilde bereiken.

- Wat was jouw be-~~doel~~-ing? (je intentie)
- Wat wilde je bereiken?

Actie

Beschrijf concreet wat jij deed om je doel te bereiken.

- Wat deed jij?
- Wat was de reactie van de ander?
- En wat deed jij vervolgens?

Resultaat

Wat was het resultaat van jouw gedrag?

- Werkte het?
- Wat was het effect van jouw gedrag?
- Was jouw gedrag effectief?

Reflectie

Onderzoek waarom jouw gedrag wel /of niet het beoogde effect had.

- Wat zorgde er nu voor dat het wel of niet werkte?
- Wat in mijn gedrag dien ik te veranderen om effectiever te worden? (eigenaarschap)

Toekomstige aanpak

Doel is om te achterhalen waarin je kunt groeien? (competenties)

- Wat heb je te leren?
- Hoe ga je dit jezelf eigen maken, plan van aanpak (bijv. in POP).
- Hoe zou dat dan voor je zijn? Wat zou je ervaren, als je al competent bent?

4. COMMUNICATIEVE VAARDIGHEID

Ieder mens is anders (cultuur, eigenschappen, opvattingen, enz.), waardoor men iets wat jij zegt wel eens anders ervaart dan bedoeld was. Vaak gebeurt dit "anders ervaren" zonder dat men zich dat realiseert. Dat het grote gevolgen kan hebben is wel duidelijk. Om effectief te zijn als leidinggevende is het van belang dat ieder eenzelfde beeld heeft van wat er wordt bedoeld.

Communicatie regels

- a. Gebruik taal die je medewerkers ook begrijpen, door gebruik van o.a. eenvoudige, juiste bewoording, weinig vaktaal, korte zinnen.
- b. Geef, zo mogelijk, gelegenheid tot het stellen van vragen.
- c. Controleer door het stellen van vragen of iedereen begrijpt wat je hebt gezegd en of jij begrijpt wat de ander bedoelt.
- d. Let ook op non-verbale communicatie, controleer of je waarneming juist is.
- e. Draag er zorg voor dat meningen van jou en van anderen onderbouwd worden met argumenten.
- f. Draag er zorg voor dat men luistert naar de mening van iedereen.
- g. Betrek iedereen van je groep in het gesprek.
- h. Laat elkaar uitspreken.
- i. Ga in op wat de ander zegt. Zeg waarmee je het (on)eens bent en waarom. Ga positief om met kritische opmerkingen, ook al betreft het jezelf.
- j. Beperk de "ja..., maar"-reactie.
- k. Houd altijd het doel voor ogen. Laat je niet afleiden van "waar het om gaat".

Feedback

Voor het stimuleren en corrigeren van gewenst gedrag, is het noodzakelijk dat de leider feedback op het door de teamleden vertoonde gedrag geeft. Feedback op gewenst gedrag is meestal eenvoudig. Feedback op ongewenst gedrag is een stuk lastiger. Een effectieve manier om dat te doen is je feedback te structureren. Dat doe je door het in vier stappen benoemen van:

Stap 1	Gedrag	De waarneming, de feiten, dus: zien, horen, voelen, ruiken, proeven
Stap 2	Gevoel	De effecten van die waarneming op jouw gevoel
Stap 3	Gevolg	De effecten van die waarneming op jouw gedachten en handelen
Stap 4	Gewenst gedrag	Eventueel uit-/afspreken dat in toekomstige situatie gewenst gedrag zal worden vertoond

Het feit dat je eerst zo objectief mogelijk probeert te vertellen wat je waarneemt en dan pas jouw interpretatie geeft, is essentieel bij het geven van feedback. Dit voorkomt dat de **persoon** zich be(ver)oordeelt voelt.

5. SOCIALE VAARDIGHEID

De stelregel: Behandel een ander zoals je zelf ook behandeld wil worden.

Als leider moet je met mensen omgaan die een grote diversiteit aan achtergronden hebben en zich daar veelal mee in overeenstemming gedragen. En toch moet je samen een hecht team (gaan) vormen om gezamenlijk het gestelde doel te bereiken. Dat is best een lastige klus.

Om dit effectief te kunnen doen moet je rekening houden met:

- **De Sociale Aspecten van Leidinggeven**, deze versterken de motivatie van je team.
- **De gedragscode**, deze geeft aan wat gewenst gedrag is (norm).
- **De vijf basisvaardigheden leidinggeven**, deze bieden structuur en ondersteunen daarmee effectief leiderschap.

Ter ondersteuning van bovenstaande enige belangrijke spelregels:

- a. Ken je zelf, wees je bewust van je eigen (voor)oordelen.
- b. Draag zorg voor een veilig en plezierig leef-, leer- en werkklimaat.
- c. Stimuleer gewenst en corrigeer ongewenst gedrag.
- d. Laat iedereen in zijn waarde, door bijv. elke bijdrage serieus te nemen.
- e. Kwets niemand bewust (kleineren, uitschelden), wees niet onbeheerst in je doen en laten. Blijf rustig, ook als anderen onbeheerst (tegen jou) zijn.
- f. Laat de ander allereerst zelf vertellen wat de voor- en nadelen waren/zijn van zijn doen en laten en vul dat daarna zo nodig aan, stimuleer reflectie.
- g. Wees bereid een ingenomen standpunt te wijzigen op grond van steekhoudende argumenten, pas zelfreflectie toe.
- h. Pas je leiderschapsstijl aan aan het ontwikkelniveau van je teamleden.
- i. Bepaal de norm van gewenst gedrag door zelf het voorbeeld te zijn.
- j. Inspireer je teamleden tot ontwikkeling door ze daar waar de situatie het toelaat: te betrekken, mee te denken en te praten, zelfstandig werken, zo mogelijk uitdagingen te bieden, enz.
- k. Benut de mogelijkheden om je teamleden te begeleiden/coachen.
- l. Toon belangstelling, zeker wanneer je merkt door gesprekken of observaties, dat er iets dwars zit.
- m. Houd rekening met groepseffecten en beïnvloed deze zo nodig.
- n. Toon waardering voor geleverde spanningen.