

## Ontwikkeltips 360 graden feedback op competenties

Niet elke competentie is even gemakkelijk te ontwikkelen. Toch kun je altijd wel iets doen om een competentie te versterken. Hieronder wordt aangegeven welke competenties als ontwikkelpunten aangemerkt worden, in hoeverre deze ontwikkelbaar zijn en worden er een aantal tips gegeven.

### Prestatiemotivatie

Over het algemeen is de competentie prestatiemotivatie niet makkelijk te ontwikkelen. De achterliggende gedachte is dat je alleen een langdurige en vrij constante inzet kan laten zien, als je motivatie daarvoor van binnenuit komt. Als je weinig inzet en motivatie hebt, adviseren we je om allereerst eens bij jezelf na te gaan waar dat mee te maken heeft. Past je werk wel bij je interesses en drijfveren? Voel je je tegen je taken opgewassen? Verder adviseren we je om vooral die taken naar je toe te trekken waarover je enthousiast bent. Daarnaast kun je jezelf ook motiveren door een beloning in het vooruitzicht te stellen. Hangt je lage prestatiemotivatie samen met je werkaanpak, dan kun je deze competentie goed ontwikkelen. We geven je hiervoor de volgende tips:

- Formuleer concrete en haalbare doelen (wie, wat, waar, wanneer). Hierbij kun je eventueel ook gebruik maken van het SMART-principe: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden.
- Bepaal prioriteiten en stel je acties bij als dit nodig is om doelen te bereiken.
- Stel vervelende of moeilijke taken niet nodeloos uit; kom afspraken na.
- Voel je weinig motivatie, denk dan na over wat jou motiveert en demotiveert in het werk. Ga hierover met je leidinggevende of teamgenoten in gesprek. Onderzoek of taken die jij minder leuk vindt door iemand anders gedaan kunnen worden en probeer taken die je leuk vindt naar je toe te trekken.
- Realiseer je dat je in je werk altijd aspecten zult tegenkomen die jou minder aanspreken. Probeer jezelf te motiveren door te kijken naar wat jou beweegt om een bepaalde functie met een bepaald takenpakket te doen. Door je te richten op het hogere doel, doe je waarschijnlijk gemakkelijker datgene wat nodig is om je doel te bereiken.

### Adviesvaardigheid

Deze competentie is goed te ontwikkelen, mits daarvoor een aantal andere competenties eveneens in voldoende mate zijn ontwikkeld. Hierbij kun je denken aan klantgerichtheid,

expertise, inlevingsvermogen, probleemanalyse, overtuigingskracht en gesprekstechnische vaardigheden. Ga bij jezelf na waar jouw kracht en eventuele zwaktes liggen. Belangrijke factor is leerbereidheid en de motivatie om je als adviseur te willen verbeteren.

Adviseren is een vaardigheid, die je kunt aanleren. Oefening baart kunst, maar ook training of coaching op dit gebied kan de professionele ontwikkeling en effectiviteit op dit gebied versnellen.

- Probeer een duidelijke gespreksstructuur af te stemmen en te handhaven, zoals bijvoorbeeld het openen, doelstelling afstemmen, probleemexploratie, oplossingen of adviezen aanreiken en afsluiten.
- Let op de non-verbale communicatie! Deze bepaalt voor 80% de impact van je adviezen en communicatie. Denk aan lichaamshouding, oogcontact en intonatie.
- Vraag anderen of een collega om mee te gaan naar een adviesgesprek en vraag nadien om diens feedback over jouw aanpak en stijl van optreden.
- Laat je een keer op video vastleggen om op die manier feedback te krijgen over je optreden. Wat bevalt je? En wat zou je anders willen?
- Een training gesprekstechnische vaardigheden kan de effectiviteit van je optreden in sterke mate bevorderen.

## **Plannen en organiseren**

De vaardigheden die nodig zijn om te plannen en organiseren zijn vrij gemakkelijk ontwikkelbaar. Hierbij kun je denken aan gestructureerd en planmatig werken. Wel vraagt dit voortdurend je aandacht en (zelf)correctie van je gedrag. Naarmate je functie complexer is, moet je wel over een bepaald cognitief niveau beschikken om overzicht te houden, goede prioriteiten te stellen en de voortgang te bewaken. Er zijn veel trainingen die je handvatten kunnen bieden om deze competentie verder te ontwikkelen. Bijvoorbeeld trainingen op het gebied van projectmanagement, timemanagement of effectief tijdbeheer. Daarnaast geven we deze tips:

- Maak een planning; plan vaste vergaderdata in, noteer deadlines en hou ruimte voor onvoorziene zaken.
- Bepaal de beste volgorde aan de hand van prioriteiten, maar ook welke acties je snel kunt uitvoeren, zodat je lijst snel korter wordt.
- Stel aan het begin van de dag een actielijst op en werk die af.

- Bereid vergaderingen en gesprekken voor.
- Anticipeer op gebeurtenissen die het proces kunnen vertragen.

## **Initiatief**

Aan deze competentie liggen aspecten van je persoonlijkheid ten grondslag die slechts beperkt aan verandering onderhevig zijn – denk aan drijfveren, overtuigingen, durf en zelfvertrouwen. Toch geven we enkele tips die je kunnen helpen meer initiatief te tonen:

- Neem deel aan een assertiviteitstraining om meer durf te krijgen.
- Stel jezelf ten doel om iedere dag minstens één initiatief te nemen. Maak het niet te groot; het gaat erom dat je nadenkt over wat er gebeuren moet en dat je iets doet zonder dat een ander je daarom vraagt. Voer dit aantal op.
- Vraag een collega of klant wat je nog meer kunt doen. Herinner jezelf aan ideeën en voorgenomen plannen door ze in je agenda te zetten.
- Werk samen met iemand die goed is in het nemen van initiatief. Borduur voort op zijn of haar ideeën en acties.
- Grijp kansen wanneer deze zich voordoen.
- Wees alert op mogelijke problemen en probeer deze te voorkomen of te beperken door snel actie te ondernemen.
- Neem beslissingen, ook als je nog niet helemaal zeker van je zaak bent.

## **Probleemoriëntatie**

Probleemoriëntatie is goed ontwikkelbaar als het gaat om doorvraagtechnieken en andere vaardigheden om relevante informatie te verzamelen. Gaat het erom een andere invalshoek te kiezen of een vraagstuk te onderzoeken, dan spelen cognitieve capaciteiten een rol. Actief deelnemen aan inhoudelijke discussies en bewust doorvragen op ideeën en argumenten van anderen kunnen je helpen om deze competentie te versterken. Waarschijnlijk zal regelmatige oefening al snel resultaat geven. Verder hebben we de volgende tips:

- Vraag door op de argumenten van anderen. Stel vragen als: Hoe ben je tot deze conclusie gekomen? Welke aannames doe jij in deze redenering?

- Maak gebruik van de LSD-methodiek: luisteren, samenvatten, doorvragen.
- Probeer tot de kern van een probleem door te dringen door met waarom-vragen naar het probleem achter het probleem te zoeken. Denk aan open vragen als: wie, wat, waar, wanneer, hoeveel, hoe precies en waarom is het een probleem?
- Breng structuur aan in de manier waarop je een situatie onderzoekt. Dit dwingt je om de hoofdlijnen van het probleem te formuleren.
- Check regelmatig bij anderen of ze nog aanvullende informatie hebben en of je ze goed begrepen hebt. Hierdoor verzeker je je ervan dat je alle relevante informatie hebt achterhaald.
- Kijk ook eens naar een kwestie vanuit het standpunt van een klant, collega, andere afdeling, aandeelhouder of je leidinggevende. Vraag hoe zij tegen het vraagstuk aankijken of hoe ze denken dat anderen doen.

### **Inlevingsvermogen**

Je kunt een behoorlijke ontwikkeling doormaken als het gaat om contactuele vaardigheden. Zeker als je jong of minder ervaren bent, kan het zinvol zijn om gesprekstechnieken te leren, zoals luisteren, doorvragen en samenvatten. Echt belangrijk voor de competentie inlevingsvermogen is echter je bereidheid om in relaties te investeren en je in de belevingswereld van anderen te verdiepen. Ook inzicht in het effect van jouw gedrag op anderen, een dosis sensitiviteit en een zeker voorstellingsvermogen van wat een ander beweegt, zijn erg belangrijk. Als het aan deze elementen ontbreekt, wordt ontwikkeling op dit gebied moeilijk. Om je inlevingsvermogen te ontwikkelen kun je denken aan de volgende trainingen: gespreksvoering (waaronder feedback geven en ontvangen) en (inter)persoonlijke effectiviteit. Tips om deze competentie te versterken:

- Vraag naar gevoelens, behoeften en standpunten van anderen.
- Luister en neem de tijd om je in de positie en rol van de ander te verplaatsen.
- Laat merken dat je begrip hebt voor de behoeften en interesses van je gesprekspartners.
- Toon interesse. Vraag regelmatig hoe het met de ander gaat, neem tijd om te luisteren naar het antwoord en vraag daar op door.
- Toon waardering voor de prestaties van anderen, geef een compliment. Zorg dat dit persoonlijk is, gemeend, zo specifiek mogelijk en dat je dit doet zonder te overdrijven.

## Klantgerichtheid

Het kan zinvol zijn om gesprekstechnieken te leren en je inzicht in je eigen organisatie of die van klanten te vergroten. Er zijn veel trainingen om je klantgerichtheid te vergroten, bijvoorbeeld trainingen klantvriendelijkheid, omgaan met lastige of veeleisende klanten, professioneel adviseren, acquisitie, accountmanagement en commercieel onderhandelen. Daarnaast hebben we de volgende tips:

- Zorg dat je weet wie je klanten zijn; verzamel informatie.
- Vraag je klant vooraf wat hij van je verwacht en ga regelmatig na – tijdens, maar ook na levering – of je klant tevreden is en welke veranderingen hij eventueel wenst. Streef ernaar de verwachtingen van je klanten te overtreffen.
- Laat klanten weten wat je met het resultaat van hun feedback hebt gedaan. • Wees duidelijk over wat je voor je klant kunt betekenen. Geef ook aan waar je grenzen liggen.
- Beschouw klachten niet als een probleem, maar probeer ze te zien als een mogelijkheid om je service te verbeteren.
- Accepteer de verantwoordelijkheid voor fouten, schuif de schuld niet op een ander af, maar laat blijken dat jij de klachten van de klant serieus neemt.

## Overtuigingskracht

Voor veel functies heb je overtuigingskracht nodig. Of je kunt overtuigen hangt af van je denkkraft, maar ook van je gedrag. Om je overtuigingskracht een goede impuls te geven kan het helpen om inzicht te krijgen in de werking van verschillende beïnvloedingsstrategieën en het effect van je gedrag op anderen. Ook kan het helpen om te lezen over beïnvloeden en overtuigen. Je krijgt wellicht aanwijzingen die je direct kunt benutten. Je kunt ook overwegen om een training te volgen, bijvoorbeeld een training presentatievaardigheden, effectief beïnvloeden, communiceren met durf en daadkracht, succesvol onderhandelen en inzicht in krachtenvelden. Hieronder nog enkele tips:

- Probeer een zelfverzekerde indruk te maken. Vermijd afzwakkende taal, formuleer bondig en to-the-point en blijf rustig.
- Bereid als het kan jouw argumentatie voor, zodat je weet waarover je het hebt. • Geef argumenten niet in één keer weg, maar doseer. De kracht zit vooral in de beperking van het aantal argumenten.
- Behandel de ander niet als vijand; reageer met tact en interesse. Verdiep je in de standpunten van de ander en stem je argumenten daar op af.

- Zoek naar raakvlakken tussen jouw mening en die van een ander; benoem de overeenkomsten.
- Grijp situaties aan om te experimenteren met beïnvloedend gedrag. Zie elk gesprek of overleg als mogelijkheid om te oefenen; probeer jouw mening zo overtuigend mogelijk over te brengen.
- Reflecteer op je gedrag en vraag feedback aan collega's en leidinggevende(n).
- Zoek een in- of externe coach met wie je jouw aandachtspunten en vorderingen kunt bespreken.

### **Omgevingsbewustzijn**

Omgevingsbewustzijn wordt gezien als een moeilijk ontwikkelbare competentie. Hoe ingewikkelder een omgeving, hoe meer denkkraft je nodig hebt om grip op die omgeving te krijgen. Dat vraagt van je dat je de gevolgen van een beslissing of actie goed kunt inschatten. Je moet kunnen zien wat de gevolgen zijn voor mensen, teams of afdelingen, maar ook voor de hele organisatie of zelfs voor de omgeving van de organisatie. Ook is het voor deze competentie belangrijk dat je bereid bent je aan je omgeving aan te passen. Om je omgevingsbewustzijn verder te ontwikkelen kun je denken aan een training op het gebied van inzicht in krachtenvelden, politiek handelen, invloed en macht. Ook managementtrainingen en programma's voor teambuilding besteden aandacht aan omgevingsbewustzijn. Hieronder nog enkele tips:

- Onderzoek, voordat je een beslissing neemt, wat de eventuele gevolgen daarvan zijn voor anderen binnen de organisatie.
- Houd in je handelen rekening met de bedrijfscultuur van een organisatie.
- Betrek de juiste collega's en/of organisatieonderdelen tijdig in overleg en besluitvorming.
- Zoek contact met collega's uit andere delen van de organisatie en let op de verschillen in werkomstandigheden, werkopvattingen, activiteiten en ontwikkelingen.
- Zorg dat je goed op de hoogte bent van de doelen, activiteiten en ontwikkelingen van je eigen organisatieonderdeel en van de andere organisatieonderdelen. Lees hierover in de jaarplannen, kijk op intranet, bestudeer het organogram.
- Stel je op de hoogte van interne procedures en regels.

## Relatiebeheer

Relatiebeheer is minder gemakkelijk ontwikkelbaar omdat je persoonlijkheid een belangrijke rol speelt. Wél kun je je netwerkvaardigheden ontwikkelen. Hiervoor kun je je verdiepen in literatuur over dit onderwerp. Ook zou je een training op het gebied van netwerken, acquisitie of accountmanagement kunnen volgen. Verdere tips zijn:

- Leg contact met mensen die je gemakkelijk kunt benaderen. Zoek gelegenheden op om mensen te treffen. Bezoek bijvoorbeeld recepties, borrels en presentaties.
- Word lid van een werkgroep of vakorganisatie om andere mensen te leren kennen.
- Houd bij wie je ontmoet hebt, ga regelmatig na wie van deze mensen relevant is en hoe je het contact met hen het beste in stand kunt houden.
- Breng mensen uit je netwerk met elkaar in contact. Netwerken is een spel van geven en nemen; het is dus belangrijk dat je soms ook wat doet voor jouw contacten zonder dat je daar direct zelf profijt van hebt.
- Onderhoud je netwerk. Neem regelmatig contact op, organiseer lunches en andere informele bijeenkomsten. Wees attent; feliciteer een contact met belangrijke gebeurtenissen of successen en laat hem of haar delen in wat jij meemaakt. Denk met je contacten mee; wijs hen bijvoorbeeld op interessante artikelen en vraag hen met jou mee te denken of benader hen voor advies of om te sparren.

**Ontwikkelen van anderen** Om een effectief coachingsgesprek te leren voeren heb je voldoende aan goede gespreksvaardigheden. Deze kun je versterken met training, bijvoorbeeld een training coachingsvaardigheden of POP-, functionerings- en beoordelingsgesprekken voeren. Daarnaast zijn persoonlijke kwaliteiten belangrijk, zoals inlevingsvermogen, probleemoriëntatie en analyserend vermogen. Om deze kwaliteiten te versterken geven we de volgende tips:

- Besteed regelmatig en gestructureerd aandacht aan de ontwikkeling van je medewerkers.
- Bespreek ontwikkelbehoeften en -wensen met de medewerker zelf.
- Stel duidelijke, specifieke en uitdagende ontwikkeldoelen.
- Leg zoveel mogelijk verantwoordelijkheden bij medewerkers neer. Houd vorderingen in de gaten, maar intervenieer alleen als dat nodig is. Toon wel belangstelling en bied medewerkers de gelegenheid problemen met je te bespreken. Stel veel vragen en geef hooguit suggesties voor oplossingen.

- Bespreek met collega's hoe zij de coaching invullen. Probeer van hen te leren.
- Vraag zo mogelijk een medewerker of collega die jij coacht of gecoacht hebt om jou feedback te geven op je aanpak. Laat de medewerker vertellen hoe hij of zij de coaching ervaart. Wat ging goed en wat zou beter kunnen? Neem over wat je kunt gebruiken en oefen hiermee.

**Samenwerken** Samenwerkingsgerichtheid is niet gemakkelijk te ontwikkelen. Een zeker inlevingsvermogen is namelijk belangrijk. Als het je hieraan ontbreekt, wordt ontwikkeling op dit gebied moeilijk. Wél kan je jouw bijdrage aan het team vergroten. Dit kan door je actief op de hoogte te houden van de taken en doelen van je team en duidelijk af te spreken hoe je daaraan zult bijdragen. Als het gaat om vaardigheden kun je ook een behoorlijke ontwikkeling doormaken. Zo kun je trainingen volgen op het gebied van samenwerken, zoals teamvorming, teambuilding, teammanagement, samenwerken en vergadervaardigheden. Daarnaast moet je bereid zijn te investeren in relaties en nadenken over het effect van jouw handelen op anderen. Het kan zinvol zijn gesprekstechnieken aan te leren en je inzicht in de omgangsvormen binnen je team en organisatie te vergroten. Hiervoor geven we de volgende tips:

- Zoek actief naar informatie over je organisatie, afdeling en team; stel vragen aan je leidinggevende over taken en doelen en woon vergaderingen bij.
- Benader anderen met respect; bedenk dat ieder zijn eigen mening en behoeften heeft. Let op de sfeer en het non-verbale gedrag van anderen. Matig je toon, kies een andere formulering of stel je gedrag bij als je merkt dat jouw opmerkingen minder prettig overkomen.
- Vraag hoe anderen tegen een vraagstuk aankijken, luister naar hun ideeën en bouw erop voort. • Geef collega's regelmatig complimenten over hun prestaties en bijdragen aan het geheel.
- Maak vooraf goede afspraken met elkaar over het doel, de aanpak, werkwijze en de taakverdeling. Hou je aan deze afspraken. Val anderen niet aan als zij hun afspraken niet nakomen, maar vraag wat de reden daarvan is.
- Probeer er tijdens een vergadering voor te zorgen dat alle deelnemers bij het gesprek betrokken zijn en dat er gebruik wordt gemaakt van elkaars kennis en vaardigheden.
- Toon je betrokkenheid en blijf meedenken, ook als je eigen doelen al bereikt zijn. • Versterk de relatie met collega's door samen activiteiten buiten het werk te ondernemen of door te praten over zaken die niet werkgerelateerd zijn.



## Leiderschap

Je persoonlijke stijl en voorkeur zijn sterk bepalend voor je stijl van leidinggeven. Problemen met leidinggeven zijn vaak een gevolg van te weinig flexibiliteit en inlevingsvermogen, maar ook bijvoorbeeld een perfectionistische instelling en de behoefte aan controle. Over het algemeen is taakgericht leiderschap goed ontwikkelbaar, al is het gemakkelijker voor resultaatgerichte managers die gestructureerd, methodisch en planmatig denken, dan voor meer mensgerichte en op improvisatie gerichte leidinggevendenden. Voor het ontwikkelen van een meer participatieve, coachende stijl van leidinggeven is het belangrijk dat je over sensitiviteit beschikt, daadwerkelijk geïnteresseerd bent in het aanleren van een andere stijl en daar in wilt investeren. Managers met een geringe belangstelling in die richting zullen er moeite mee hebben hun aanpak wezenlijk te veranderen. Er zijn zeer veel trainingen die handreikingen kunnen geven voor het verder ontwikkelen van leidinggevende vaardigheden. Daarnaast hebben we de volgende tips:

- Houd, als je medewerkers opdrachten geeft, rekening met hun kwaliteiten en interesses.
- Wees duidelijk naar medewerkers over wat je van hen verwacht.
- Ga na hoe een medewerker tegenover een taak staat en stel zo nodig bij. • Geef je medewerkers zoveel mogelijk de ruimte zelf te beslissen of iets naar eigen goeddunken uit te voeren. Accepteer dat zij taken anders aanpakken dan jou voor ogen staat. Alleen dan krijgen zij de kans te groeien en zich verder te ontwikkelen.
- Toon belangstelling en betrokkenheid. Organiseer regelmatig overleg en geef medewerkers positieve feedback zodra daar een aanleiding voor is. Vier de prestaties en successen van het team gezamenlijk, dit werkt heel motiverend.
- Besteed aandacht aan tegenvallers en fouten. Maak zaken bespreekbaar en stuur eventueel bij, maar blijf wel je vertrouwen in de medewerkers uitspreken.
- Ga na wat er aan de hand is als medewerkers minder gemotiveerd lijken. Bied je steun en hulp aan als zich knelpunten voordoen.
- Leer van situaties. Kijk kritisch naar jezelf en vraag medewerkers om feedback over de wijze waarop je doelen stelt, taken verdeelt, instructies geeft en de samenwerking stimuleert.

## Probleemanalyse

De competentie probleemanalyse is lastig ontwikkelbaar, waar het gaat om het doorgronden en ontrafelen van complexere problemen, oorzaak-gevolg relaties ontdekken en relevante

verbanden zien. Dit zijn immers vaardigheden die sterk samenhangen met intelligentie. Aangezien intelligentie vooral een kwestie van aanleg is en niet iets wat je door training en oefening kunt ontwikkelen, is ook de competentie probleemanalyse, een competentie met een sterke cognitieve component, moeilijk te ontwikkelen. Beschikt iemand over de cognitieve vermogens om een probleem te analyseren en te doorgronden, dan is op het niveau van vaardigheden veel ontwikkeling mogelijk. Voor een goede probleemanalyse is een goede probleemoriëntatie, dat wil zeggen het verzamelen van gegevens, onontbeerlijk. Daarna is het vooral belangrijk dat iemand een pas op de plaats maakt om alle informatie naast elkaar te leggen en gegevens met elkaar in verband te brengen. Het gaat er dus om dat hij of zij de tijd neemt om na te denken over een situatie, daarbij zoveel mogelijk invalshoeken betreft en verschillende oplossingsrichtingen goed tegen elkaar afweegt. We hebben de volgende tips:

- Werk een probleem schematisch op papier uit, onderzoek of je verbanden tussen verschillende aspecten kunt ontdekken.
- Handel niet te snel. Overweeg oplossingen zorgvuldig, denk na over alternatieven.
- Maak in een gesprek gebruik van de inzichten van anderen om tot de kern van een probleem door te dringen. Vraag naar wat zij beschouwen als de kern van het probleem en waarom. Zoek naar het probleem achter het probleem door vragen te stellen en je eigen veronderstellingen te toetsen.
- Plaats de problematiek in een groter geheel, neem zienswijzen van anderen mee.
- Ga op zoek naar gelijksoortige voorbeelden uit het verleden en gebruik deze voorbeelden.
- Formuleer de kernpunten van het probleem en check of je alle relevante informatie hebt achterhaald.

## **Visie**

De competentie visie is ontwikkelbaar mits het vereiste denk- en intelligentieniveau hiervoor aanwezig is. Alsdan is het mogelijk om de bredere context te zien en inzichten te vertalen naar een toekomstbeeld. Aangezien intelligentie vooral een kwestie van aanleg is en niet iets wat je door training en oefening kunt ontwikkelen, wordt het vermogen tot visievorming begrensd door het niveau van de aanwezige intellectuele vermogens. Aan deze competentie liggen verder aspecten van de persoonlijkheid ten grondslag (die slechts beperkt aan verandering onderhevig zijn) – denk aan belangstelling, durf, kansen signaleren en innovatief kunnen denken. Om je toch te versterken in het ontwikkelen van een visie adviseren we je om je horizon te verbreden door nieuwe kennis of inzichten op te doen. Verder hebben we de volgende tips:

- Leg contact met mensen van verschillende afdelingen en in verschillende organisaties en

verdiep je in kwesties die op hun werkterrein spelen.

- Houd ontwikkelingen bij door de economische bijlage van kranten en tijdschriften over management en organisatie te lezen . en maak aantekeningen van problemen en uitdagingen waar organisaties mee te maken hebben.
- Relateer zaken die je leest of hoort aan je eigen organisatie; discussieer hierover met anderen.
- Denk na over de toekomst en stel jezelf vragen over ontwikkelingen op de lange termijn. Zet jezelf ertoe een visie te ontwikkelen over de strategie die een team, afdeling of organisatie de komende tijd moet volgen.

## **Expertise**

Expertise is goed ontwikkelbaar als je werk doet waarvoor je daadwerkelijk belangstelling hebt. Verder heeft deze competentie veel met planning en tijdbesteding te maken. Als je tijd maakt om een onderwerp uit te diepen door erover na te denken en er kennis over op te doen, vergroot je daarmee je expertise. Om de competentie verder te ontwikkelen kun je daarnaast een aantal onderwerpen kiezen waarop je je wilt focussen. Om je ook als expert te gedragen, adviseren we je aan je overtuigingskracht te werken en na te denken over hoe je je expertise in je werk kunt benutten. Verder hebben we de volgende tips:

- Zoek manieren en bronnen die je helpen een eigen mening en standpunt te vormen en naar buiten te brengen. Lees bijvoorbeeld opiniebladen en neem deel aan discussiegroepen.
- Vergroot je kennis. Vraag collega's of anderen om jou in te praten over bepaalde onderwerpen, creëer situaties waarin jullie kennis aan elkaar overdragen en wissel vakliteratuur uit. Maak opdrachten onder begeleiding van een expert om jouw eigen expertise verder te vergroten. Door kennisgerichte trainingen te volgen en door zelfstudie doe je ook meer kennis over een onderwerp op.
- Profileer je als expert. Geef aan dat bepaalde onderwerpen jouw interesse hebben en dat je er veel vanaf weet. Zorg dat je betrokken raakt bij taken en projecten die raakvlak hebben met die onderwerpen. • Denk na over de vertaalslag van theorie naar praktijk. Kom vanuit jouw kennis en ervaring met concrete voorstellen.
- Vertrouw op je eigen expertise; houd jezelf voor dat doordat jij je meer hebt verdiept in een onderwerp, je er meer vanaf weet dan een ander en dat je dus een zinvolle bijdrage kunt leveren. Bedenk hoe je jouw argumenten zo kunt formuleren dat ze voor iedereen begrijpelijk zijn en je overtuigend overkomt.

## **Zelfbeheersing**

Zelfbeheersing ontwikkelen is niet gemakkelijk. De competentie is namelijk sterk verbonden met je persoonlijkheid en daarom tamelijk stabiel. Je kunt tot op zekere hoogte wel leren met stressvolle situaties, tegenslagen en weerstand van anderen om te gaan. Omdat zowel situaties en gebeurtenissen als de manieren waarop je ermee omgaat kunnen verschillen, kunnen we pas echt zeggen of je deze competentie kunt ontwikkelen als duidelijk is hoe je in een bepaalde situatie reageert. Belangrijk is in ieder geval dat je je bewust bent van je reactie en dat je wilt veranderen. Om je zelfbeheersing te verhogen adviseren we je vooral te werken aan je stressbestendigheid, stresshantering, assertiviteit en (inter)persoonlijke effectiviteit. Hierbij kunnen diverse trainingen op dit gebied behulpzaam zijn. Tot slot hebben we de volgende tips:

- Ga na wat bij jou stress of spanning veroorzaakt, bijvoorbeeld werkdruk, te veel verantwoordelijkheid of juist te weinig uitdagend en zelfstandig werk, een slechte werksfeer, te weinig sociale steun, slechte of zeer eenzijdig belastende werkomstandigheden, weinig zelfvertrouwen of een grote gevoeligheid voor prikkels uit de omgeving.
- Veel stress voorkom je door je werk goed te plannen, te organiseren en voor te bereiden. Maak een planning, stel prioriteiten en doe zoveel mogelijk voorwerk voor gesprekken, bijeenkomsten en presentaties.
- Vraag steun aan je omgeving; bespreek je ergernissen en geef je grenzen aan.
- Plan regelmatig momenten van ontspanning. Zorg voor voldoende 'herstelmomenten' na momenten van (intensieve) inspanning.
- Richt je op de positieve feedback die je van anderen krijgt. Voorkom dat je te veel de nadruk legt op negatieve feedback.

## **Zelfvertrouwen**

Zelfvertrouwen ontwikkelen is niet eenvoudig. De competentie is sterk verbonden met je persoonlijkheid. Je kunt tot op zekere hoogte leren positief te denken over jezelf en over de dingen die zijn gebeurd, maar vooral belangrijk is dat je echt aan je zelfvertrouwen wilt werken. Zelfvertrouwen ontwikkelen kost namelijk veel tijd en energie. Trainingen in persoonlijke kracht, persoonlijke effectiviteit of assertiviteit kunnen je hierbij helpen. Ook gesprekken met een coach of therapeut kunnen helpen belemmerende gedachten uit de weg te ruimen en meer zelfvertrouwen te krijgen. Een aantal tips om deze competentie te versterken:

- Spreek met jezelf af dat je in het eerstvolgende overleg je mening geeft over minimaal één onderwerp.

- Evalueer situaties binnen of buiten het werk waarin je voor je eigen mening of belang bent opgekomen. Wat waren de overeenkomsten tussen die situaties? Wat leert dat je over wat je nodig hebt om assertief te kunnen optreden?
- Ga na welke 'interne boodschap' je nodig hebt om meer zelfvertrouwen te tonen. Bijvoorbeeld 'ieders mening is het waard om gehoord te worden, dus de mijne ook' of 'mijn mening doet ertoe'. Onderzoek belemmerende gedachten en ideeën en bespreek deze met een coach.
- Richt je op successen. Geef jezelf een schouderklopje voor elke keer dat je zelfverzekerd bent opgetreden. Denk daaraan terug op het moment dat je je onzeker voelt en probeer het zelfverzekerde gevoel weer bij jezelf op te roepen.
- Oefen met grenzen stellen en grenzen verleggen.

## **Flexibiliteit**

Flexibiliteit is moeilijk te ontwikkelen omdat het om een stabiel persoonskenmerk gaat. Of je flexibel bent, hangt onder andere af van meer of minder sterke gewoontes en je behoefte aan voorspelbaarheid, beheersbaarheid, zekerheid en planmatig werken. Iemand die weinig flexibel is, kan ook minder sensitief zijn, een situatie onvoldoende kunnen overzien of onzeker zijn. Hierdoor zal diegene vasthouden aan een aanpak en geen alternatieven kunnen verzinnen. Er bestaan geen trainingen die specifiek gericht zijn op het verbeteren van flexibiliteit. Wel kun je je flexibiliteit of aanpassingsvermogen vergroten door een training in samenwerken, teambuilding of persoonlijke ontwikkeling te volgen. Verder geven we de volgende tips:

- Richt je op de positieve aspecten van veranderingen. Blijf niet te lang stilstaan bij de negatieve aspecten ervan.
- Probeer na te denken over andere invalshoeken, mogelijkheden, meningen en oplossingen.
- Werk aan taken waarbij je zaken vanuit een andere positie moet benaderen dan je gewend bent.
- Ben je weinig flexibel, ga dan eens na of dit kan liggen aan bepaalde gedachten. Zou je er ook anders tegenaan kunnen kijken?
- Gun jezelf de tijd om aan een nieuw idee of een verandering te wennen. Schiet niet meteen in de weerstand, maar probeer er eerst eens op een neutrale manier naar te kijken.

## **Organisatiecommitment**

Organisatiecommitment is vooral een kwestie van betrokkenheid bij de organisatie en een constructieve werkhouding. Aangezien je deze eigenschappen nauwelijks door training en oefening kunt ontwikkelen, is deze competentie vrijwel niet te ontwikkelen. Soms kun je je weinig betrokken voelen doordat jouw wensen en competenties en de functiekenmerken en/of bedrijfscultuur niet overeenstemmen. In dat geval kun je je commitment vergroten door deze zaken beter af te stemmen. Bijvoorbeeld met behulp van de volgende tips:

- Denk eens na over hoe je de organisatie ervaart. Voel je je thuis in de cultuur? Heb je het gevoel dat je gewaardeerd wordt? Heb je voldoende invloed op de besluitvorming? Hoe is jouw relatie met je collega's, leidinggevenden en anderen in de organisatie? Als je het idee hebt dat hier knelpunten liggen, probeer dan hierover te praten met je leidinggevende of betrokken collega's en vervolgens zelf actie te ondernemen.
- Wees je er bewust van wat de organisatie van jou verwacht en zet je hiervoor in. Dat betekent dat je ook minder leuke taken oppakt en dat je, als er iets verkeerd gaat, je best doet dit recht te zetten. Houd je verder aan beloftes en afspraken.

## **Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid**

Deze vaardigheid is redelijk tot goed ontwikkelbaar voor zover het gaat om teksten vormgeven en structureren, ingewikkeld taalgebruik vereenvoudigen, en je boodschap en schrijfstijl op de lezer afstemmen. Hier geldt 'oefening baart kunst'. Een gerichte training biedt dan ook een goede basis om je schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid te ontwikkelen. Het tempo van deze ontwikkeling en de mate waarin je daarin slaagt is echter mede afhankelijk van je intelligentie. Hoe sterker je cognitieve capaciteiten, hoe gemakkelijker je je schriftelijke vaardigheden zult kunnen eigen maken. Naarmate het abstractieniveau en de complexiteit van de tekst toenemen zullen je taalgevoel en verbale intelligentie (grammatica, zinsbouw, woordkeus, logisch redeneren in taal et cetera) belangrijker worden. Aangezien deze eigenschappen vooral een kwestie zijn van aanleg en je deze niet door training of oefening kunt ontwikkelen, is dit aspect van deze vaardigheid ook moeilijk te ontwikkelen. Om je hierop toch te versterken kun je aan een training in schriftelijk rapporteren en vlot en helder schrijven deelnemen. Verder tips zijn:

- Gebruik taalkundige hulpmiddelen, zoals een woordenboek of de spelling- en grammaticaconrole in Word.
- Schrijf in een directe stijl, vermijd de passieve stijl.
- Maak gebruik van tussenkopjes, paragrafen en alinea's om je verhaal te structureren.
- Bepaal wie je doelgroep is en stem je tekst hierop af.

- Probeer abstracte teksten zo concreet mogelijk te formuleren door gebruik te maken van voorbeelden.
- Vermijd lange, ingewikkelde zinnen.

### **Mondelinge uitdrukkingsvaardigheid**

Deze vaardigheid is op onderdelen goed ontwikkelbaar met een gerichte training, zoals rustig spreken, goed aansluiten bij je toehoorders, geen jargon gebruiken en een heldere structuur aanbrenge. Wél vergt het ontwikkelen ervan veel oefening. We adviseren je hierbij feedback te vragen omdat je hiervan het meest leert. Het tempo van je ontwikkeling en de mate waarin je erin slaagt je mondelinge uitdrukkingsvaardigheid te versterken is mede afhankelijk van je intelligentie. Hoe sterker je cognitieve capaciteiten, hoe gemakkelijker je je deze vaardigheid zult kunnen eigen maken. Trainingen in effectief communiceren en presenteren kunnen je handvatten bieden. Ook de volgende tips kunnen helpen:

- Bepaal vooraf wat je wilt vertellen. Wat is de essentie van je verhaal? Welke boodschap wil je overbrengen?
  - Stop wanneer je vastloopt in je verhaal. Bedenk opnieuw wat je wilt zeggen.
  - Stem je verhaal af op je toehoorders en sluit aan op hun kennisniveau en achtergrond.
- Oefen een complex betoog met een ander. Gebruik de feedback van de ander ook.
- Neem jezelf op om te zien en horen wat beter kan. Let ook op je non-verbale communicatie.
- Kies wat je wilt verbeteren en experimenteer daarmee. Laat eens een stilte vallen, check of de boodschap overkomt, vat samen, praat eens wat harder of zachter of met meer variatie in toon et cetera.

NB

Deze ontwikkeltips zijn (grotendeels) ontleent aan Meurs HRM bij wie wij online psychometrische tools en hieraan gerelateerde expertise inkopen.