Bijlage C

Competenties

Omschrijving
Gedragskenmerken/uitingsvormen
Ontwikkeltips
(Sollicitatie)vragen

Basis competentieprofiel voor medewerkers van de gemeente Huizen:

1. Klantgericht

2. Resultaatgericht

3. Samenwerken

4. Communicatief

5. Flexibel en pro-actief

6. Omgevingsbewust

Leidinggevenden bij de gemeente Huizen passen de stijl toe van:

7. Coachend/dienend leidinggeven

1. Klantgericht

Omschrijving:

Vlot, efficiënt en op persoonlijke wijze inspelen op uitgesproken en niet uitgesproken behoeften van interne en externe klanten.

Gedragskenmerken/uitingsvormen:

1. Toont een service gerichte instelling, is hulpvaardig voorkomend en vriendelijk naar klanten.
2. Onderzoekt systematisch wat de wensen en problemen zijn van klanten.
3. Past zich in de communicatiestijl aan aan de klant.
4. Speelt actief in op vragen van klanten.
5. Vraagt door op mogelijke wensen en behoeften van klanten, ook wanneer de klant zich daarover niet expliciet uitlaat.
6. Toont begrip voor de wensen en belangen van een klant en levert maatwerk voor de klant, maar behoudt de balans tussen het organisatiebelang en het klantbelang.
7. Maakt duidelijke afspraken met zijn afnemers over te leveren prestaties en diensten. Laat hierover geen onduidelijkheid bestaan. Houdt zich vervolgens aan alle afspraken.
8. Checkt bij de klant of aan alle verwachtingen, wensen of behoeften is voldaan en of de oplossing de juiste is, en opent mogelijkheden tot correctie of bijstelling.
9. Aanvaardt verantwoordelijkheid voor geleverde diensten en erkent gemaakte fouten.
10. Stelt zich open op bij evaluatiegesprekken met klanten.
11. Gaat snel, alert en op een goede manier met ongenoegen van klanten.
12. Neemt een klacht serieus, reageert rustig en begripvol, ook wanneer de klant ontevreden reageert.
13. Stemt de ontwikkeling en het aanbod van producten en diensten af op de wensen van de klant.

Ontwikkeltips:

1. Zoek in je omgeving mensen die succesvol zijn in hun klantcontacten. Ga met hen mee wanneer zij op klantbezoek gaan. Kijk hoe zij met hun klanten omgaan, kijk wat ze doen, wanneer ze luisteren, wanneer ze doorvragen en wanneer ze samenvatten en hoe ze dat doen. Bespreek na afloop de gang van zaken met de ander, om zo nog meer inzicht te krijgen in zijn of haar aanpak.
2. Laat iemand anders, die goed contact met klanten heeft, eens meekijken wanneer jij een klantgesprek voert. Vraag om feedback, maak notities en haal er voor jezelf concrete leerdoelen uit.
3. Sluit je aan bij intervisie-bijeenkomsten op het punt van klantgericht werken of organiseer dit zelf.
4. Vraag klanten (intern of extern) om feedback en haal daar concrete leerdoelen en/of verbeterpunten uit.
5. Licht (eventueel samen met een collega) een van je werkprocessen door waarbij je je verplaatst in de positie van de klant. Noteer verbeterpunten vanuit klantperspectief en ga na hoe je die in de praktijk kunt realiseren. Monitor de effecten.

6. Lees boeken en raadpleeg internet. Voorbeelden boeken: “Kruip in de huid van de klant” door Jonathan Kitching, “Professionals en Acquisitie” door Frank Kwakman, en “Authentiek acquireren” door Peter Klijsen.
7. Volg trainingen/cursussen. Bijvoorbeeld in het kader van het Opleidingshuiz: Klantgerichtheid, Vraaggestuurd gesprekken voeren, Omgaan met agressie.

(Sollicitatie)vragen:

1. Welke eigenschappen vind je belangrijk om goed met klanten om te kunnen gaan? Geef eens een voorbeeld van een situatie waarin je deze eigenschappen hebt gebruikt?
2. Vertel eens wat meer over een lastige klant waar je onlangs mee te maken had. Waarom was de klant lastig? Wat deed je toen?
3. Heb je je wel eens extra moeten inspannen om een klant tevreden te stellen? Wat gebeurde er toen?
4. Welke stappen onderneem je om te weten of je klant tevreden is? Kun je een praktijkvoorbeeld geven?
5. Geef eens een voorbeeld van feedback die je zelf hebt gekregen. Hoe ging je daar mee om?
6. Wat is jouw reactie als je een compliment krijgt van een interne of externe klant?

2. Resultaatgericht

Omschrijving:

Zich richten op realisatie van het afgesproken resultaat of het gestelde doel en ook bij problemen, tegenslag, tegenwerking of afleidingen niet opgeven.

Gedragskenmerken/uitingsvormen:

1. Plant en organiseert het werk en werkt planmatig aan het realiseren van doelstellingen.
2. Benoemt meetbare, haalbare en duidelijke doelen in het eigen werk.
3. Signaleert tijdig knelpunten en belemmeringen.
4. Is gericht op het eindresultaat in plaats van op de weg waarlangs.
5. Gaat door totdat hij/zij het doel heeft bereikt c.q. resultaat heeft geboekt.
6. Bekijkt of activiteiten bijdragen aan het bereiken van doelen, weegt tussentijds, en stopt activiteiten die dat niet doen.
7. Plant, herplant telkens vanuit overzicht over het totale werkterrein, zorgt voor evenwicht tussen hoeveelheid werk, kwaliteit en tijdsbesteding
8. Zoekt effectieve oplossingen als het bereiken van het doel in gevaar komt.
9. Kan altijd laten zien tot welk resultaat zijn inspanningen hebben geleid. Behaalt zichtbaar resultaat.
10. Zoekt naar methoden om efficiënter en effectiever te werken.
11. Houdt tijdens gesprekken het einddoel goed voor ogen, houdt de grote lijn vast in het gesprek, komt bij zijpaden terug op het onderwerp.
12. Vraagt of benoemt na afloop van een overleg de afspraken (wie doet wat en wanneer).

Ontwikkeltips:

1. Zorg voor structuur in je werkvoorraad en formuleer outputresultaten; overleg met je leidinggevende en/of collega's over de volgorde en de prioriteiten in het werk en over de termijn van afdoening. Check dit samen dagelijks of wekelijks.
2. Stel bij een doel een gespecificeerd actieplan op met meetbare resultaten en (tijd)stappen. Check aan de hand daarvan steeds of je op koers zit of dat bijsturing nodig is.
3. Zorg bij vergaderingen/overleggen voor een vooraf beschikbare duidelijke agenda en bijbehorende informatie. Zorg dat tijdens de vergadering acties met de namen van de uitvoerenden worden vastgelegd en kom hier in het volgende overleg op terug.
4. Volg een training werkplanning, planmatig werken, time management e.d.
5. Gebruik het (nog te maken!) format in I-writer voor het maken van een afsprakenlijst waarop duidelijk wordt aangegeven wie, wanneer welke actie onderneemt en afrondt.

(Sollicitatie)vragen:

1. Hoe stel je doelen en prioriteiten in je werk? Geef eens een voorbeeld? Waarom koos je voor deze prioriteiten? Hoe werkte dat uit?
2. Hoe zorg je ervoor dat bij een project de doelen/resultaten gehaald worden? Voorbeeld? Wat doe je om de deadline te halen? Is dat wel eens niet gelukt? Voorbeeld? Waarom lukte het niet? Wat deed je om de schade te beperken? Wat heb je hiervan geleerd?
3. Beschrijf eens een situatie waarin onvoorziene omstandigheden jouw plannen verstoorden. Waardoor ontstonden deze omstandigheden? Was dit te voorzien geweest? Wat deed je om de geplande resultaten alsnog te behalen? Wat was het resultaat? Wat heb je ervan geleerd?
4. We maken allemaal wel eens mee dat we werk niet op tijd af krijgen. Geef hiervan eens een voorbeeld. Wat deed je eraan? Wat was het resultaat?
5. Hoe zorgde je er recentelijk voor een balans te bewerkstelligen tussen korte en lange termijn doelen? Wat verstoorde de balans en hoe kreeg je die terug?

3. Samenwerken

Omschrijving:

Samen met anderen op positieve en constructieve wijze gemeenschappelijke doelen bereiken.

Gedragskenmerken/uitingsvormen:

1. Komt met voorstellen voor het bereiken van een gezamenlijk resultaat.
2. Stelt het groepsbelang boven het eigen belang, doet concessies en zorgt dat de eigen bijdrage het resultaat van het team ten goede komt.
3. Stimuleert open communicatie en samenwerking tussen groepen en afdelingen en tussen verschillende niveaus.
4. Houdt anderen op de hoogte en betrekt hen bij het werk.
5. Neemt initiatieven om te overleggen met collega's.
6. Komt gemaakte afspraken na en spreekt de ander aan op gemaakte afspraken.
7. Benut de talenten van anderen.
8. Denkt actief mee met anderen.
9. Heeft vertrouwen in anderen.
10. Bespreekt meningsverschillen op tactvolle en sensitieve wijze.
11. Complimenteert anderen met behaalde resultaten en uit zich positief over prestaties van een collega.
12. Draagt actief bij aan een plezierige werksfeer in de groep.

Ontwikkeltips:

1. Een collega die regelmatig aan jou of een ander vraagt wat je ervan vindt, is waarschijnlijk iemand die zich inzet om met anderen doelen te bereiken. Kijk hoe diegene anderen motiveert en stimuleert om elkaar te helpen. Welke argumenten gebruikt hij/zij, vraagt hij/zij naar de mening van anderen?
2. Vraag een 'samenwerkingsgerichte collega' om jou feedback te geven op de manier waarop je samenwerkt. Maak notities en haal er voor jezelf concrete leerdoelen uit.
3. Kies een geschikt onderwerp uit je werkpakket en zoek systematisch naar samenwerking met een of meer collega's om hierin een resultaat te realiseren. Bespreek behalve het te leveren product, ook het proces en de ervaringen met de samenwerking.
4. Bied je aan bij een collega, om mee te denken in een project waarvoor je collega verantwoordelijk is.
5. Bied je aan voor deelname in een project waarin meerdere disciplines participeren.
6. Op informeel vlak kun je bijvoorbeeld het organiseren van sociale activiteiten naar je toetrekken, zodat je collega's ook spreekt over andere zaken dan het werk.
7. Lees boeken en raadpleeg internet. Voorbeelden boeken: "Samenwerken of tegenwerken" door Van Leest, Swets & Zeitlinger, 2001, of "Samen werken, samen leren: werkboek" door Van Besouw ea., Nelissen
8. Volg trainingen/cursussen. Bijvoorbeeld in het kader van het Opleidingshuiz: projectmatig werken.

(Sollicitatie)vragen:

1. Werk je op dit moment in een teamverband? Wat ervaar je als de pluspunten van die manier van werken? Hebben zich hier ooit problemen in voorgedaan? Zo ja, wat deed je toen?
2. Wat vind je van de manier waarop jij en je collega's op dit moment samenwerken? Wat zie je als de pluspunten en wat zou je graag anders zien?
3. Ben je wel eens gevraagd om zitting te nemen in een commissie of werkgroep die een opdracht van algemeen belang moest uitvoeren (personeelsfeest, ondernemingsraad, veiligheidscommissie et cetera), die geen directe betrekking had op uw eigen dagelijkse werk? Ben je op dat verzoek ingegaan? Waarom wel, waarom niet? Hoe verliep de combinatie van het werk in de commissie/werkgroep met je normale dagelijkse werk?
4. Heb je wel eens een collega gecoacht (een nieuwe collega, een jongere collega, een collega die niet goed functioneerde et cetera)? Wat waren je ervaringen hiermee?
5. Wie zijn in je huidige werk de (interne) afnemers van jouw producten en diensten? Welke reacties krijgt u van deze afnemers?
6. Heb je ooit een werkprobleem op een andere afdeling of bij een collega gesignaleerd? Wat deed je toen?
7. Ben je ooit in de situatie geweest dat je het niet eens was met de gang van zaken binnen een team waarvan je deel uitmaakte? Voorbeeld?

4. Communicatief

Omschrijving:

Verschillende vormen van communicatie vaardig toepassen, gericht op het overbrengen van een boodschap, interactie en kennisuitwisseling.

Gedragskenmerken/uitingsvormen:

1. Kiest een communicatievorm en aanpak die past bij de situatie.
2. Communiceert vanuit een open houding.
3. Is (schriftelijk, mondeling en in presentaties) makkelijk te volgen.
4. Doseert informatie goed, weet hoofd- en bijzaken te scheiden en houdt de hoofdlijn vast.
5. Formuleert helder en duidelijk, gebruikt correcte en begrijpelijke taal.
6. Gebruikt aansprekende en verhelderende voorbeelden.
7. Past taalgebruik en voorbeelden aan de ontvangers/toehoorders aan.
8. Toetst of de ander de boodschap heeft begrepen.
9. Toont geduld, geeft blijk van interesse, maakt contact, luistert actief en vraagt door.
10. Geeft ruimte om vragen te stellen en beantwoordt deze zorgvuldig en op open wijze.
11. Redigeert op een zelfstandige manier teksten tot een goed eindresultaat.
12. Reageert op lichaamstaal en verbale signalen.
13. Structureert de communicatie door open vragen te stellen en samenvattingen te geven.
14. Durft te confronteren en kan op passende wijze feedback geven of grenzen stellen.

Ontwikkeltips:

1. Zoek een concrete situatie op waarbij het belangrijk is om helder te zijn in wat je zegt. Begin bijvoorbeeld met een tweegesprek en breid dit langzaamaan uit tot een overleg. Blijf jezelf uitdagen door steeds moeilijkere situaties op te zoeken, bijvoorbeeld een lastig probleem verwoorden of een grotere groep een idee van jezelf uitleggen. Noteer je ervaringen en ontwikkelpunten. Vraag om feedback en ga daar verder mee aan de slag.

2. Ga mee naar een gesprek of presentatie van iemand die daar goed in is. Observeer hoe die het gesprek of de presentatie aanpakt, de gesprekspartner of het publiek stimuleert te reageren en vragen te stellen en daarop reageert. Vraag wat hij of zij daarin belangrijke punten vindt. Haal hier tips uit voor je eigen aanpak.

3. Ga voor jezelf na wat je hindert bij het goed luisteren naar anderen. Ben je te ongeduldig, laat je mensen niet uitpraten, vorm je te snel een mening (“….ik heb altijd aan één woord genoeg….”). Kijk of je deze oorzaken voor minder goed luisteren kunt wegnemen.

4. Zoek concrete gelegenheden uit om zelf te presenteren. Begin met relatief veilige presentaties. Bijvoorbeeld voor kennissen of naaste collega’s. Maak het publiek steeds groter. Experimenteer bewust, probeer dingen uit. Doe dingen eens anders dan je gewend was. Wat werkt goed, wat gaat minder. Neem een coach (vriend of collega) mee. Geef eventueel een aantal concrete aandachtspunten mee. Vraag om feedback en analyseer samen de presentatie. Pas daar de volgende keer je aanpak op aan.

5. Vraag aan anderen hoe ze zich voorbereiden op het schrijven van een stuk, welke aanpak ze hanteren, hoe ze structuur aanbrengen, op welke wijze ze bepalen wat relevant is e.d.

6. Experimenteer met het schrijven van verschillende stukken (notuleren, eigen correspondentie verzorgen, e-mailen, schriftelijk informatie overdragen, gespreksverslagen maken, offertes schrijven. Dit kun je ook in vrijwilligerswerk doen.
   Vraag om feedback en haal daaruit je eigen leerpunten.

7. Probeer je bewust in te leven in je lezer/gesprekspartner/publiek terwijl je je communicatie-uiting voorbereidt. Wie zijn zij, wat is hun voorkennis, wat is voor hen relevant? Ga na of jouw informatie vanuit dat perspectief duidelijk is.

8. Lees kranten, tijdschriften, boeken e.d. om je taalgevoel en woordenschat te ontwikkelen. Maak gebruik van een woordenboek. Gebruik de spellingscontrole op de computer.

9. Doe spelletjes die je taalgevoel ontwikkelen; scrabble, boggle, lingo, wordfeud, e.d.

10. Lees boeken, bijvoorbeeld.
    "Communiceren kun je leren" door Pijs, E.
    "t Is ook altijd wat!" over (non)verbale communicatie; Tjeu van Heck en Jeu Consten
    "Hoe schrijf je dat?" schrijftips en taalregels; Jolanda Bouman
    "Stukken beter schrijven" door Natasja Loomans

11. Raadpleeg internet, bijvoorbeeld:
    Internet: http://www.rug.nl/noordster/mondelingevaardigheden/voorstudenten/luisteren
    Internet: http://www.lichaamstaal.nl/presentatie.html
    Internet: http://taaladvies.net/

12. Volg trainingen/cursussen, bijvoorbeeld: Cursus gespreksmethodieken (in vrijwel alle trainingen op het gebied van gespreksvaardigheid wordt ook aandacht besteed aan luistervaardigheid); cursus interviewvaardigheden, training presenteren. In OpleidingshuiZ: workshop begrijpelijk schrijven

(Sollicitatie)vragen:

1. Waar vind je jezelf sterker in, in mondelinge of in schriftelijke communicatie?
2. Welke stukken heb je recent geschreven? Als het daarbij om een co-productie ging: wat was jouw aandeel? (*2e ronde: zelf geschreven stukken inleveren en toelichten)*
3. Voor welk lezerspubliek zijn jouw geschreven stukken bedoeld?
4. Welke ervaring heb je met notuleren?
5. Wat is het moeilijkste rapport dat je ooit hebt moeten schrijven? Wat vond je daarin vooral lastig? Hoe heb je dat opgelost? Wat waren de reacties van de lezers?
6. Beschrijf eens een recente situatie waarin mondeling communiceren voor jou heel belangrijk was. Wat was je rol? Hoe heb je dit aangepakt?
7. Kun je een voorbeeld geven van een situatie waarin je, omdat je goed luisterde, informatie opdeed die iemand anders wellicht zou zijn ontgaan?
8. Wat is voor jou tijdens een gesprek de betekenis van non-verbaal gedrag? Hoe ga je daarmee om, bij jezelf en bij je gesprekspartner(s)?
9. Welke ervaring heb je met het geven van presentaties? Hoe bereid je je daar op voor? (*2e ronde: korte presentatie geven over een opgegeven onderwerp)*
10. Wat vind je fijner tijdens een presentatie: vragen stellen tussendoor of vragen bewaren tot het eind? Waarom?

5. Flexibel en pro-actief

Omschrijving:

Pro-actief en doelmatig handelen door eigen werkwijze en gedrag aan te passen aan veranderende omstandigheden.

Gedragskenmerken/uitingsvormen:

1. Bedenkt alternatieven en creatieve oplossingen en draagt nieuwe ideeën en gezichtspunten aan.
2. Houdt niet geforceerd vast aan bekende werkwijzen en kan afstappen van regelmaat.
3. Handhaaft zich in nieuwe of onverwachte situaties en laat zich niet van de wijs brengen.
4. Zoekt naar aanpassingen bij veranderende situaties en is bereid een eerder genomen besluit te herzien.
5. Is bereid werkzaamheden te doen die niet direct tot zijn/haar takenpakket behoren.
6. Schakelt gemakkelijk over van de ene naar de andere activiteit.
7. Heeft geen sterke overreding nodig om van plan te veranderen en is bereid tegemoet te komen aan wensen van anderen.
8. Past de eigen planning en werkwijze gemakkelijk en snel aan wanneer de omstandigheden dit vereisen.
9. Pakt andere werkwijzen en methodes van werken gemakkelijk op, houdt niet vast aan oude gewoontes.
10. Maakt zich in een nieuwe omgeving of organisatie snel de omgangsvormen eigen, weet snel wat wel en niet kan.
11. Verandert in geval van kansen of problemen de eigen gedragsstijl om het gestelde doel te bereiken. Heeft er geen moeite mee om bij weerstand of als de situatie er om andere redenen om vraagt, over te schakelen op een andere aanpak en zoekt alternatieve oplossingen om het doel te bereiken.
12. Bedenkt niet voor de hand liggende oplossingen en alternatieven voor vragen en knelpunten binnen het eigen vakgebied (of breder).
13. Zoekt uitdagingen in nieuwe ideeën en benaderingen en speelt daarbij in op veranderingen.
14. Combineert de eigen ideeën met die van anderen en komt tot vernieuwende voorstellen.

Ontwikkeltips:

1. Zoek in je omgeving naar mensen van wie je weet dat ze als flexibel worden gezien. Bestudeer hun gedrag, kijk wat zij wel doen, maar wat je zelf lastig vindt en dus te vaak nalaat. Wat kun jij hieruit leren? Welke fouten wil jij vermijden? Maak hier notities van.
2. Benoem concrete situaties waarin jij flexibeler wilt kunnen optreden. Bedenk hoe je dat gaat meten. Bijvoorbeeld door feedback van anderen te vragen.
3. Experimenteer met flexibel gedrag door bewust situaties op te zoeken waarin je wel flexibel moet zijn. In dergelijke situaties kun je dan hetgeen je hebt geleerd van anderen, of wat je hebt gelezen, in de praktijk toepassen.

4. Stel vragen na het experimenteren. Wat werkte goed, wat werkte minder? Evalueer jezelf, maar vraag ook om evaluaties van anderen en sta open voor feedback. Volg de aanbevelingen op bij een volgend experiment.
5. Maak (meer) gebruik van de verschillende flexplekken in het gebouw.
6. Ga een cursus improviseren volgen, of ga aan theatersport doen.
7. Laat je uitdagen door vrienden en bekenden.
8. Daag jezelf uit door eens niet het geijkte pad te volgen, ga niet naar je vaste winkel, je vaste vakantieland en je vaste kapper, etc.
9. Lees/raadpleeg boeken en internet, bijvoorbeeld biografieën van bekende mensen die je bewondert om hun flexibiliteit. Je kunt zo leren van hun ervaringen en de manier waarop zij hebben gereageerd op situaties die hun flexibiliteit vereisten.
10. Volg een cursus (bijv. persoonlijke effectiviteit).

(Sollicitatie)vragen:

1. Beschrijf eens een recente situatie waarin je met weerstand te maken had. Wat was er precies aan de hand? Welk doel had je voor ogen? Heb je dit doel uiteindelijk bereikt en zo ja, hoe?
2. Kun je een voorbeeld geven van een situatie waarin je tijdig hebt gewisseld van aanpak en gedrag?
3. Kun je een voorbeeld geven van een situatie waarin je hebt moeten afwijken van een eerder gekozen aanpak om je doel te bereiken?
4. Beschrijf een recente situatie waarin je jouw ideeën of plannen hebt aangepast aan die van een ander. Op welk moment besloot je jouw plannen aan te passen? Wat overtuigde je om je plannen aan te passen?
5. Als er nieuwe ontwikkelingen of taken zijn, ben je dan geneigd meteen mee te doen of wacht je af tot anderen het voortouw nemen?

6. Omgevingsbewust

Omschrijving:

Doorzien van maatschappelijke en politieke ontwikkelingen of andere omgevingsfactoren, en deze kennis benutten in het werk.

Gedragskenmerken/uitingsvormen:

1. Is breed georiënteerd. Volgt relevante maatschappelijke en politieke ontwikkelingen.
   Ziet en signaleert verbanden tussen ontwikkelingen in de samenleving, de organisatie en het eigen vakgebied en functioneren.
2. Kent de actuele nieuwsonderwerpen en stelt zich op de hoogte van economische, sociale, vakinhoudelijke en andere ontwikkelingen die van belang zijn voor het eigen werkgebied of voor de organisatie.
3. Kijkt ook naar belangrijke ontwikkelingen in de organisatie die niet direct het eigen werkgebied betreffen. Gebruikt die informatie zo nodig voor het eigen werk.
4. Heeft oog voor ontwikkelingen in verwante of ondersteunende vakgebieden.
5. Begrijpt aan welke politieke en maatschappelijke invloeden het werkgebied bloot staat.
6. Houdt zorgvuldig rekening met nieuwswaarde, positieve en negatieve publiciteit en de effecten daarvan, die het gevolg kunnen zijn van interne gebeurtenissen en beslissingen.
7. Gaat vaardig om met formele en informele machtsverhoudingen en met belangentegenstellingen.
8. Toont zich bewust van cultuurverschillen en gaat hier adequaat mee om.

Ontwikkeltips:

1. Maak een overzicht van relevante trends en ontwikkelingen en de consequenties voor jouw werkgebied.
2. Neem regelmatig afstand van de dagelijkse praktijk om over de rol van nieuwe ontwikkelingen in de toekomst na te denken en hierover informatie en ideeën uit te wisselen met collega’s.
3. Benoem voor je eigen team of directe omgeving concreet de gevolgen van een beslissing die jij wilt nemen, voor je directe collega’s en voor het team als geheel.
   Breid dit vervolgens uit naar een beslissing of actie die naar jouw mening bredere gevolgen heeft (voor andere afdelingen, de gehele organisatie, externen) en formuleer voor jezelf wat die gevolgen zullen zijn.
   Bepaal hoe de verwachtingen jouw keuze wel of niet moet beïnvloeden.
4. Kijk na de uitvoering van een keuze/actie terug en bepaal wat de invloed ervan op anderen (intern/extern) is geweest. Vraag ook hun reacties. Ga na wat je een volgende keer anders zou doen.
5. Lees de krant (landelijke, regionale en lokale bladen), volg nieuwsrubrieken op tv en volg twitter en social media.
6. Houd vakinformatie bij en onderneem netwerkactiviteiten.
7. Woon een raadsvergadering of commissievergadering bij.

(Sollicitatie)vragen:

1. Op welke manier houd je jezelf op de hoogte van actuele en politieke ontwikkelingen?
2. Welke kansen en bedreigingen zie je in de toekomst voor je eigen werkveld? Hoe kom je tot deze inzichten?
3. Kun je een voorbeeld geven waarbij je jouw werkzaamheden hebt aangepast als gevolg van ontwikkelingen buiten je eigen werkgebied? Hoe kwam je tot het inzicht dat aanpassing nodig was?
4. Op welke manier houd je rekening met culturele verschillen tussen medewerkers? Kun je een recent voorbeeld beschrijven?

7. Coachend/dienend leidinggeven

Omschrijving:

Resultaatgericht leidinggeven vanuit een coachende/dienende grondhouding.

Gedragskenmerken/uitingsvormen:

1. Werkt vanuit een gezamenlijk overeengekomen resultaatkader.
2. Vergroot het zelflerend en zelfsturend vermogen van medewerkers om optimale resultaten te bereiken. Staat bij zonder over te nemen.
3. Draagt bij aan het verstevigen van eigenaarschap voor inhoudelijke en persoonlijke (ontwikkel)resultaten.
4. Creëert verbinding tussen de waarden van de organisatie/afdeling, zichzelf en de medewerker.
5. Zorgt ervoor dat de medewerker vertrouwen ervaart in zijn persoonlijke en professionele (potentiële) kwaliteiten.
6. Werkt vanuit vertrouwen, vanuit de wetenschap dat dit de basis is om commitment te bereiken. Sluit aan op de bevlogenheid van de medewerker en verbindt deze met de ambities van de organisatie.
7. Werkt vanuit een onderzoekende en vragende houding (in tegenstelling tot adviseren, oordelen en strak sturen).
8. Confronteert medewerkers met niet effectief gedrag en/of niet effectieve overtuigingen en draagt er aan bij dat ze er leer/ontwikkelpunten halen.
9. Blijft leren, stelt zich open op en nodigt uit tot feedback geven.
10. Richt zich vooral op de ambities, kwaliteiten, successen en waarden van de medewerkers en niet op wat ze niet willen, beperkingen en fouten.

Ontwikkeltips:

1. Kijk naar mensen in je omgeving die anderen weten te inspireren en motiveren. Kijk hoe zij coachen, observeer hen, en stel vragen over hun aanpak, wat zij doen om anderen te stimuleren. Probeer vervolgens deze ideeën zelf ook in praktijk te brengen.
2. Vraag om feedback aan je medewerkers en je team, over jouw manier van coaching en leidinggeven. Gebruik de reacties voor jouw verdere ontwikkeling.
3. Probeer andere aanpakken uit en kijk wat het effect is. Vraag om feedback. Wees niet bang om het eens anders te doen, maar let wel op reacties.
4. Sta regelmatig stil bij de invulling en de effecten van jouw coachend leidinggeven. Wat werkte goed en wat werkte niet? Wat heb je je eigen gemaakt, wat moet je je nog eigen maken en mogelijk ook: wat moet je afleren?
5. Creëer bewust een omgeving waarin medewerkers zelf verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen ontwikkeling. Bepaal samen met de medewerkers heldere en realistische verwachtingen en doelen. Bied je ondersteuning aan en vraag de medewerker wat die van jou verwacht.

6. Bespreek in werkoverleg met medewerkers niet alleen (de hoofdlijnen en eventuele aangedragen knelpunten voor) te leveren producten en diensten, maar besteed ook aandacht aan overtuigingen, motivatie en persoonlijke eigenschappen van de medewerker.
7. Stel veel open vragen. Laat de medewerker de aanpak en oplossingsrichting zelf bepalen. Geef hooguit suggesties voor oplossingen.
8. Concentreer je in je benadering bewust op luisteren, feedback geven, sensitiviteit, openheid en geduld.
9. Lees boeken en raadpleeg internet over coachend leidinggeven.
   Voorbeelden boeken: "De Tao van coaching" door Max Landberger, "Succesvol coachen" door John Whitmore, "Coachen op competentieontwikkeling" door Marijke Lingsma & Marcel Scholten
   Voorbeelden internet: http://www.debaak.nl http://coaching.startkabel.nl/
10. Volg trainingen/cursussen:
    In het kader van het OpleidingsHuiz: MD-traject coachend/dienend leiderschap

(Sollicitatie)vragen:

1. Heb je recent een nieuwe medewerker gekregen? Hoe heb je die medewerker ingewerkt?
2. Heb je recent een medewerker een nieuwe taak gegeven? Hoe heb je dat aangepakt?
3. Heb je wel eens te maken gehad met een zeer ambitieuze medewerker? Wat heb je gedaan om die medewerker tevreden te stellen?
4. Hoe ben je omgegaan met een medewerker die excelleerde?
5. Heb je wel eens een medewerker gehad die niet over de vaardigheden beschikte om zijn of haar taken goed uit te oefenen? Hoe kwam je daar achter? Wat heb je gedaan?
6. Heb je wel eens een ontwikkeltraject voor een medewerker uitgezet? Hoe deed je dat? Wat was het resultaat?
7. Beschrijf eens de inhoud van het laatste ontwikkelplan dat je hebt gemaakt? Op welke manier volg je de uitvoering van dit plan? Wat zijn de resultaten?
8. Kun je een voorbeeld geven van een 'training on the job' onder jouw verantwoordelijkheid? Wat was het resultaat?
9. Hoe stimuleer je medewerkers om het beste uit zichzelf te halen?
10. Wat doe je als een medewerker te laat met de boodschap komt dat een afgesproken opdracht niet wordt gehaald?
11. Hoe denken jouw huidige medewerkers over jou als coach/leidinggevende? Wat vinden zij daarin jouw sterke en misschien minder sterke kanten? Hoe hebben ze je dat laten weten?
12. Ben je wel eens als mentor of coach opgetreden? Vertel eens wat je toen hebt gedaan? Wat was het resultaat?
13. Wat was het laatste compliment dat je aan een medewerker hebt gegeven? Op welke situatie had dat betrekking en hoe heb je dat gedaan?