# Ontwikkeltips voor een bepaalde leiderschapsrol of ethisch leiderschap

Inhoud

[Ontwikkeltips voor een bepaalde leiderschapsrol of ethisch leiderschap 1](#_Toc494700128)

[1. Leider 2](#_Toc494700129)

[1.1 Tips ter ondersteuning van het nemen van beslissingen 2](#_Toc494700130)

[1.2 Tips ter ondersteuning van focus op de langere termijn en op het bredere kader 3](#_Toc494700131)

[1.3 Tips ter ondersteuning van het uitdragen van een boodschap 3](#_Toc494700132)

[1.4 Tips om het team naar het doel te leiden 4](#_Toc494700133)

[1.5 Tips om motiverend aan te sturen 4](#_Toc494700134)

[1.6 Algemeen 5](#_Toc494700135)

[1.7 Kolb 5](#_Toc494700136)

[2. Manager 6](#_Toc494700137)

[2.1 Tips om taken en middelen effectief te organiseren 6](#_Toc494700141)

[2.2 Tips om aan en bij te sturen 6](#_Toc494700142)

[2.3 Tips om in vertrouwen te delegeren 7](#_Toc494700143)

[2.4 Tips om een klantgerichte dienstverlening te realiseren 8](#_Toc494700144)

[2.5 Tips om resultaatgericht te handelen 8](#_Toc494700145)

[2.6 Algemeen 9](#_Toc494700146)

[2.7 Kolb 9](#_Toc494700147)

[3. Coach 9](#_Toc494700148)

[3.1 Tips om goed feedback te geven 9](#_Toc494700153)

[3.2 Tips om anderen te laten groeien 10](#_Toc494700154)

[3.3 Tips om de coaches te stimuleren 11](#_Toc494700155)

[3.4 Algemeen 11](#_Toc494700156)

[3.5 Kolb 11](#_Toc494700157)

[4. Ondernemer 12](#_Toc494700158)

[4.1 Tips om een ondernemende attitude te ontwikkelen 12](#_Toc494700164)

[4.2 Tips om de mark en omgeving te kennen 12](#_Toc494700165)

[4.3 Tips om tot actie over te gaan 13](#_Toc494700166)

[4.4 Tips om anderen te stimuleren tot ondernemen 13](#_Toc494700167)

[4.5 Algemeen 14](#_Toc494700168)

[4.6 Kolb 14](#_Toc494700169)

[5. Ethisch leiderschap 14](#_Toc494700170)

[5.1 Tips die leren hoe het algemeen belang te ondersteunen 14](#_Toc494700177)

[5.2 Tips om welzijn voor anderen te garanderen 15](#_Toc494700178)

[5.3 Tips voor correct en respectvol handelen. 16](#_Toc494700179)

[5.4 Tips om de voorbeeldrol nog beter op te nemen. 17](#_Toc494700180)

[5.5 Tips om aan te spreken op regels en afspraken. 18](#_Toc494700181)

[5.6 Tips om correct gedrag te waarderen 19](#_Toc494700182)

[5.7 Tips om verantwoord om te gaan met besluitvorming 19](#_Toc494700183)

[5.8 Algemeen 20](#_Toc494700184)

[5.9 Kolb 20](#_Toc494700185)

## Leider

### Tips ter ondersteuning van het nemen van beslissingen

* Onderzoek bij elke beslissing die je neemt de aspecten die een risico inhouden, weeg de alternatieven af en overweeg de mogelijke gevolgen. Durf je op basis van deze inzichten uitspreken voor uw voorstel.
* Kies een beslissing waarop je weerstand verwacht en verdedig deze ten aanzien van de betrokkenen. Evalueer achteraf je aanpak, eventueel door het te bespreken met een goede collega of je directe chef. Ben je bij je beslissing gebleven? Indien dit niet het geval is, wat heeft er dan voor gezorgd dat je van gedacht veranderde? Heeft men je beslissing aanvaard? Had je voldoende argumenten om je beslissing te verdedigen?
* Praat met collega's die vlot beslissingen nemen, over hoe zij in soortgelijke situaties tot besluiten komen. Ga daarbij na wat het verschil is met de eigen aanpak, wat de besluitvormingsstrategie van de andere is, welke kenmerken zij bij het nemen van besluiten hanteren en hoe zij zeker zijn van de juistheid van hun beslissing.
* Vraag aan iemand uit je directe omgeving om je beslissingen in vraag te stellen om jezelf te oefenen standvastig te reageren en voldoende argumenten te formuleren om je beslissing te verdedigen tegen weerstand. Tracht ook bewust vooraf mogelijke tegenargumenten te vinden en hierop te anticiperen.
* Zorg voor een zeer goede onderbouwing van je beslissingen. Bedenk ook vooraf welke weerstanden je kan verwachten. Bereid op alle punten een antwoord voor. Houd er rekening mee, dat je blijft luisteren naar de tegenargumenten. Men kan informatie geven waar je niet aan gedacht had en die wel belangrijk kan zijn. Houd in eerste instantie je beslissing aan en licht ze toe, maar voorzie wel tijd om de bezwaren grondig met de persoon te bespreken en er oplossingen voor te vinden.
* Noteer voor jezelf gedurende een week de beslissingen die je nam. Welke beslissingen heb je uitgesteld ? Zit er een patroon in het soort situaties of problemen waarbij je uitstelt? Welke knopen hak je vlot door? Wat is daar het patroon?
* Zet een paar onderwerpen op papier waarover je in de nabije toekomst beslissingen moet nemen. Schrijf op wat je afremt en wat je juist stimuleert om tot een keuze te komen. Haal de zwakke punten in je motivatie eruit en schrap ze.
* Vraag een ander eens om met je mee te denken in een beslissingsproces. Vaak helpt het om pro en contra van een beslissing eens hardop aan een ander te vertellen. Op die manier kan je soms plots het antwoord vinden en ontdekken hoe anderen besluiten nemen.
* Moet je veel informatie doornemen om tot een besluit te komen? Vraag jezelf dan bij het doornemen steeds af: is deze informatie van essentieel belang?
* Maak in sommige situaties meerdere scenario’s voor jezelf, “Als dit... dan dat, als zus... dan zo”. Kies voor je gevoel het beste scenario. Of zet ze tegenover elkaar af aan de hand van de pros en cons.

### Tips ter ondersteuning van focus op de langere termijn en op het bredere kader

* Vertaal te verwachten relevante maatschappelijke, economische of politieke ontwikkelingen naar gevolgen voor het bedrijf. Maak op die manier een lijstje met toekomstige probleemgebieden en kansen voor de organisatie.
* Lees tijdschriften en bekijk televisieprogramma's waarin ontwikkelingen m.b.t. jouw sector, domein, branche of organisatie, aan bod komen. Spreek hierover met anderen (bv. collega's, managers, etc.) en bekijk in welke mate dit een invloed heeft op jouw functie en de problemen waarmee je te maken hebt.
* Brainstorm en/of discussieer met anderen die een klare visie hebben op de organisatie over ideeën, over het langetermijnbeleid van de afdeling of organisatie. De naar voor gebrachte ideeën zullen je helpen bij het formuleren en vervolledigen van je eigen visie en beleid.
* Neem af en toe de tijd om stil te staan bij de lange termijneffecten van je dagelijkse bezigheden.
* Plaats de dagelijkse activiteiten van de afdeling af en toe in het licht van het beleid van de afdeling: in hoeverre draagt het bij aan het realiseren van het beleid?

### Tips ter ondersteuning van het uitdragen van een boodschap

* Presenteer jouw ideeën regelmatig voor collega’s. Nodig hen uit kanttekeningen te plaatsen. Dit helpt je om de grote lijnen beter in kaart te brengen en het is een oefening in het brengen van uw boodschap.
* Maak gebruik van beelden en schema's. Het kan helpen om tekeningen te maken met pijlen die verbanden weergeven om meer overzicht te krijgen over het geheel. Een schema helpt ook om de verbanden beter te onthouden. Een beeld zegt vaak meer dan duizend woorden.
* Maak gebruik van analogieën, metaforen, vergelijkingen, modellen wanneer je voor jezelf en anderen iets duidelijk wil maken. Dit is vaak goed herkenbaar en wordt makkelijk onthouden.
* Breng tijdens een vergadering je argumenten gedoseerd naar voren in plaats van ze allemaal tegelijk op tafel te leggen. Zorg ervoor dat je voldoende de tijd neemt om elk argument helemaal te bespreken. Vraag desgevallend ter afsluiting of er nog vragen zijn, vooraleer naar het volgende punt over te gaan.
* Verplaats je in de doelgroep. Ga na welke bedenkingen en vragen je kan verwachten door even in hun schoenen te gaan staan. Wat zou je zelf willen weten en wat zou je eigen standpunt zijn? Wat zijn hun verwachtingen, belangen en bekommernissen?
* Bepaal welke de voordelen zijn van jouw voorstel voor anderen. Waarom zouden zij je moeten geloven of volgen? De antwoorden die je daarop formuleert, vormen de basis voor de argumenten die je verder kan uitbouwen en stofferen.
* Let op je non-verbaal gedrag wanneer je een idee of standpunt naar voor brengt. Door je mondelinge communicatie met lichaamstaal te ondersteunen benadruk je je enthousiasme (zoals een goed oogcontact, een glimlach en een zeker mate van handentaal).
* Verdedig in een meeting of gesprek een bepaald standpunt of idee en vraag achteraf feedback: was jouw argumentatie duidelijk voor de toehoorder?, Was het voor de ander duidelijk welk standpunt of idee je wilde verdedigen?, Was jouw argumentatie logisch in de ogen van de toehoorder?, Kon jouw toehoorder de lijn in je redenering volgen?, Als je redenering onlogisch of minder onderbouwd leek voor jouw gesprekspartner, heb je misschien redeneerfouten gemaakt of heb je verkeerdelijk aangenomen dat een aantal zaken gekend zijn bij jouw gesprekspartner. Stel dan ook je probleemanalyse en oordeelsvorming in vraag en bekijk eventueel de ontwikkelingstips op dat vlak.

### Tips om het team naar het doel te leiden

* Communiceer je beleid, doelstellingen en plan voor het komende jaar naar alle betrokkenen en bespreek hun rol in de realisatie ervan. Bespreek ook met hen welke factoren ze zien die een invloed kunnen hebben op de realisatie van je plan.
* Hou een presentatie over het langetermijnbeleid van jouw afdeling: Wat zijn je ideeën? Welke acties ga je ondernemen? Met welke bedoeling? Door een antwoord te formuleren op dit soort vragen leert je het langetermijnbeleid goed kennen en kan je beter beoordelen in welke mate operationele acties aansluiten bij dit beleid.
* Tracht als oefening een bepaalde maatregel, procedure of werkwijze die op de afdeling moet ingevoerd worden, ingang te doen vinden. Ga op voorhand na wat mogelijke bezwaren en bekommernissen van de anderen zijn. Achterhaal expliciet wat hun standpunten en ideeën zijn met betrekking tot het onderwerp door ernaar te vragen en speel hier dan op in. Evalueer achteraf of de anderen het voorstel effectief geaccepteerd hebben of eerder als opgelegd ervaren, dit door kritische zelfreflectie en eventueel feedback van anderen.
* Voorzie regelmatige overlegmomenten en laat daarbij zowel de voortgang van het werk (het resultaat) als de werking van de groep (het proces) aan bod komen. Op basis van de knelpunten in de werking kan je voorstellen doen om deze te verbeteren.
* Maak er een vaste gewoonte van informatie die voor anderen nuttig en belangrijk is, ook systematisch aan hen te bezorgen.

### Tips om motiverend aan te sturen

* Breng twistende partijen bijeen en vervul - wanneer je je hiertoe bekwaam acht - de rol van moderator. Vraag hen om elk om de beurt in concrete termen aan te geven wat het probleem is en zorg ervoor dat ze elkaar niet onderbreken. Zoek in hun verhaal naar gemeenschappelijke punten en belangen. Licht deze er zoveel mogelijk uit als vertrekpunt voor een oplossing. Laat aan het einde elke partij aangeven in hoeverre de oplossing voor hen acceptabel is en maak afspraken. Verwacht niet dat u dit meteen zal lukken. Deze vaardigheid vraagt oefening.
* Hou rekening met de behoeften, sterktes en zwakten van de individuele teamleden voor het bereiken van het gemeenschappelijke doel. Ieder kan goed zijn in een afzonderlijke rol.
* Geef mensen echte verantwoordelijkheden: ga na wat hun sterke punten en kwaliteiten zijn en geef uitdagende taken die hen in hun expertise bevestigen. Je maakt daardoor duidelijk dat je gelooft in anderen en je geeft kansen om een echte bijdrage te leveren.
* Moedig medewerkers aan. Spreek in positieve bewoordingen over de prestaties/resultaten. Let op voor demotiverende uitspraken. Fungeer als klankbord om de moeilijkheden die medewerkers of collega's ervaren te kunnen uiten.
* Neem alle gelegenheden te baat om je waardering te uiten aan jouw personeelsleden, ook aan diegenen die een erg uitvoerende functie hebben.
* Start een overlegmoment waar mogelijk met een rondvraag waarin ieder kort zijn standpunt rond een gegeven problematiek kan weergeven. Dit geeft je een snel beeld van de gemeenschappelijke punten in de discussie.
* Zorg ervoor dat je de sterke vaardigheden van ieder van jouw collega's en/of medewerkers kent. Zo kan je in functie van de projecten en taken de juiste mensen betrekken.

### Algemeen

* Hou een gesprek met een collega die deze competentie prima beheerst. Hoe pakt die de zaken aan? Hoe gaat hij te werk om te sturen? Wat kan je daar zelf van meenemen in je eigen aanpak?
* Hou met enkele collega’s die ook leidinggeven een intervisie (leren van collega’s)/supervisie sessie waarbij je samen reflecteert over de rol van leider. Pas deze reflectie toe op jezelf.
* Laat je coachen op de rol van leider.
* Spreek met medewerkers/collega’s/je chef en vraag om een spiegel – bekijk je FIO: hoe ervaren zij je aanpak in de rol van leider?, wat is goed en wat kan beter?, komt dit overeen met je eigen ideeën?, wat wil en wat kan je verbeteren?

### Kolb

* Ontwikkel als leider volgens de leerstijlen van Kolb: kies per manier van leren een concrete actie om de verder te ontwikkelen.
* Lees boeken of artikels over je vakgebied (Leerstijl Kolb analyseren en abstract denken (‘thinking’)), ga naar congressen, praat met collega’s en afnemers om de trends en ontwikkelingen in de markt en de samenleving te kunnen vinden en om de grote lijnen van de ontwikkelingen in jouw vakgebied te ontdekken.
* Kijk naar leiders in je omgeving. Kijk hoe zij inspireren door visie een gedurfde beslissingen nemen. Observeer hen, maar stel ook vragen over hun aanpak, wat zij doen om hun visie te ontwikkelen en knopen door te hakken. Vraag of je met iemand die deze competentie sterk beheerst eens een dag mag meelopen en steel met je ogen. Probeer vervolgens deze ideeën ook in de praktijk te brengen (leren door imiteren). (Leerstijl Kolb waarnemen en overdenken (‘watching’))
* Experimenteer door nieuwe aanpakken te kiezen. Mogelijk heb je ideeën opgedaan uit de literatuur, door feedback van anderen of door te kijken naar en te praten met mensen in je omgeving die bekend staan als leiders. Probeer andere aanpakken uit en kijk wat het effect is op jou als leider en op je medewerkers. Vraag om feedback. Zo kun je het meest efficiënt leren van je experimenten. Wees niet bang om het eens anders te doen, maar let wel op reacties (leren door experimenteren). (Leerstijl Kolb actief experimenteren (‘doing’))
* Het is belangrijk om na het leren, of dat nu door kennis, imiteren of experimenteren is gebeurd, zaken voor jezelf op een rijtje te zetten. Wat werkte goed en wat werkte niet? Wat heb ik me eigen gemaakt, wat moet ik me nog eigen maken en mogelijk ook: wat moet ik afleren? (leren door inzicht).

## Manager



### Tips om taken en middelen effectief te organiseren

* Als leidinggevende wordt van jou verwacht dat je de taken van de medewerkers bepaalt en afbakent. Bepaal voor elke medewerker wat diens concrete taak en verantwoordelijkheid inhoudt, welke de middelen zijn waarover hij/zij kan beschikken en wat de vooropgestelde termijn is om de taak te realiseren. Ga na of de medewerker hiervoor over de nodige vaardigheden en motivatie beschikt. Bespreek indien nodig verdere randvoorwaarden. Voorzie formele functiebeschrijvingen waarin wordt aangegeven wat de resultaatsgebieden, middelen en de krijtlijnen zijn van de diverse functies en zorg ervoor dat de jobhouders ze goed kennen.
* Verdeel de taken evenredig en op een correcte manier op basis van de rollen, vaardigheden, kwaliteiten en sterkten van de medewerkers. Maak eventueel gebruik van schema’s, checklists,… rond taken en gedrag.
* Zorg ervoor dat je het overzicht houdt op de hoeveelheid werk van je verschillende medewerkers. Bevraag hen hier zo nodig over.
* Bepaal welke middelen, bevoegdheden en randvoorwaarden je moet creëren voor je medewerkers om hun taak tot een goed einde te brengen.
* Voorzie regelmatig in overlegmomenten met een concrete agenda met items waarop oplossingen, beslissingen, acties en afspraken worden vastgelegd dmv een schriftelijke weergave. Volg deze op.
* Ga na of een training rond timemanagement, critical-path analyse, LEAN,…je kan helpen.

### Tips om aan en bij te sturen

* Het is aan jou als leidinggevende om opdrachten te geven, ook professionals/experts hebben nood om aan sturing over wat belangrijk is, ook al geef je leiding aan een zelfsturend team.
* Zorg dat het voor jezelf duidelijk is wat je verwacht van de medewerkers in termen van resultaat en gedrag. Communiceer dat duidelijk en concreet. Zorg dat je op één lijn komt met je medewerkers hieromtrent.
* Zorg dat je de functionerings-en evaluatiecyclus tijdig inplant. Houd op geregelde tijdstippen een gesprek met elk van je medewerkers over hun functioneren. Stel daarbij doelstellingen voorop, maak afspraken en bespreek bij elk volgende gesprek in welke mate de doelstellingen zijn gerealiseerd en de afspraken zijn nagekomen. Als dit niet het geval is, bespreek dan met de medewerker in kwestie welke acties hij/zij gaat ondernemen om de vooropgestelde doelstellingen wel te realiseren.
* Voorzie in overlegmomenten met alle medewerkers waarin je de stand van zaken van projecten, doelstellingen, cijfers en feiten en de voor iedere medewerker relevante informatie deelt. Voorzie ook discussieruimte en laat je medewerkers desgevallend bepaalde topics mee voorbereiden. Communiceer daarin ook regelmatig over de organisatie- en functiedoelen.
* Hanteer bij een gesprek het GRROW model : (Goal) Wat is het doel? Wat wil je?; (Reality) Hoe ziet de realiteit eruit? (Resources); Welke hulpmiddelen en krachtbronnen kan je aanspreken?; (Options) Welke opties zie je?; (Will) Wat ga je doen? Welke concrete stappen ga je zetten?
* Geef regelmatig positieve feedback en oprechte waardering voor de inzet en de realisaties van individuele medewerkers en van de gehele groep. Dit moedigt de medewerkers en de groep aan en zo geef je ook het signaal dat zij goed bezig zijn. Waardering toon je niet alleen formeel, maar ook tussendoor onder de vorm van 'schouderklopjes'.
* Wanneer je je medewerkers wil meekrijgen voor een moeilijke opdracht of een zwaar project, concentreer je in je communicatie dan niet enkel op de gewenste resultaten en op de taken, maar zorg er ook voor dat jouw mensen betrokken zijn. Laat hen waar het kan mee het proces te laten bepalen om tot het resultaat te komen. Toon waardering, bv. na elke 'milestone' van het project of na een succesvolle vergadering.
* Spreek medewerkers erop aan als afspraken rond regels en normen niet worden nageleefd.
* Wanneer je corrigerende feedback geeft, zeg dan: "Ik vind…", en "Ik zou graag hebben dat je in het vervolg…". Geef dus rechtstreekse feedback, eerder dan op een indirecte manier jouw punt proberen duidelijk te maken.
* Richt je bij het geven van feedback op het geobserveerde gedrag en niet op de persoon zelf. Wees descriptief in je feedback in plaats van oordelend. Wanneer je corrigerende feedback geeft, zeg dan: "Ik vind…" en "Ik zou graag hebben dat je in het vervolg…". Geef dus rechtstreekse feedback, eerder dan op een indirecte manier te trachten om je punt duidelijk te maken. Ga telkens nadat je feedback hebt gegeven na op welke wijze je dat hebt gedaan. Wees hierin voldoende zelfkritisch en bespreek je aanpak eventueel met een vertrouwd iemand.

### Tips om in vertrouwen te delegeren

* Maak regelmatig een overzicht van je taken en verantwoordelijkheden en ga regelmatig na welke je daarvan zou kunnen delegeren. Stel je daarom bij elk van je taken de vraag of een medewerker dit ook kan doen. Maak er een gewoonte van om géén zaken te doen die een ander ook, misschien zelfs beter of sneller, kan doen. Het komt er niet op aan om zélf zoveel mogelijk werk te verzetten, maar zoveel mogelijk te realiseren (= efficiëntie).
* Weet van elk van je teamleden welke taken zij graag uitvoeren. Bevraag dit regelmatig.
* Geef wanneer je delegeert steeds aan welk eindresultaat je verwacht en tegen wanneer je dat verwacht. Spreek af binnen welke grenzen de medewerker kan handelen en welke terugkoppeling je verwacht. Spreek een moment af om het (tussentijdse) resultaat samen te evalueren. Wanneer het vooropgestelde resultaat niet bereikt werd, bespreek dit dan open. Vraag je medewerker waarom dit zo is, welke acties hij voorziet om toch het vooropgestelde resultaat te bereiken en welke middelen en ondersteuning hij nog mist.
* Delegeer eerst gemakkelijke taken of opdrachten met een laag risico. Wanneer je merkt dat dit zonder problemen verloopt, kan je geleidelijk grotere verantwoordelijkheden delegeren. Hou er ook rekening mee dat de moeilijkheidsgraad van een taak persoonsgebonden is en dat iets wat voor jou moeilijk lijkt, is voor de andere misschien minder moeilijk.
* Tracht de consequenties van het delegeren te relativeren. Verwacht niet onmiddellijk perfect resultaat, want iedereen heeft een leerperiode nodig. Op termijn draagt delegeren bij tot de ontwikkeling en de motivatie van de betrokken medewerker en krijgt je zelf meer tijd vrij om met belangrijker zaken bezig te zijn.
* Ga regelmatig na welke medewerkers binnen je afdeling hun taken naar volle tevredenheid vervullen en toe zijn aan een nieuwe uitdaging. Peil hier ook naar bij de medewerkers, bijvoorbeeld tijdens een functioneringsgesprek. Spreek, in functie van de uitdagingen die je ziet , af welke zaken de medewerker zal opnemen in de komende periode.
* Zoek wekelijks enkele kleinere taken om te delegeren, delegeer maandelijks één of enkele grotere opdrachten. Oefen met deze aanpak.
* Werk met vertrouwen. Ga niet te snel in controle-modus, kies voor overleg en een opendeur-mentaliteit.
* Communiceer duidelijk wat je verwacht van een correcte medewerker. Wees consequent in je beoordeling en spreek medewerkers erop aan als afspraken rond regels en normen niet worden nageleefd.

### Tips om een klantgerichte dienstverlening te realiseren

* Weet wat er nodig is om een klantgerichte dienstverlening uit te bouwen. Waaraan moet die dienstverlening moet voldoen voor de klant? Informeer je bij collega’s, externe stakeholders,…
* Peil naar de verwachtingen, ideeën en noden van je medewerkers betreffende een goede dienstverlening en ga na hoe jij als leidinggevende hen daarin kan ondersteunen.
* Maak van het thema 'dienstverlening' een agendatopic, een doelstelling, … waardoor dit structureel aandacht krijgt.
* Benut de feedback over een niet klantgerichte dienstverlening: ga na wat er fout liep en doe het nodige om het punt te verbeteren.
* Ga na of klachten ook écht worden gecommuniceerd en of ze daadwerkelijk worden opgelost. Installeer een vorm van 'klachtmonitoring', hou af en toe steekproeven over de mate van tevredenheid.
* Volg de tendensen op in je klantentevredenheid. Welke ontwikkelingen doen zich voor in jouw domein?
* Hang dankbrieven van klanten, positieve recensies in de pers over projecten waaraan jouw medewerkers hebben bijgedragen, duidelijk zichtbaar uit.

### Tips om resultaatgericht te handelen

* Bepaal wat de prioriteit heeft voor de afdeling. Maak binnen je taken en verantwoordelijkheden goed het onderscheid tussen belangrijke en minder belangrijke doelen en urgente en niet-urgente doelen. Informeer je tijdig in geval van onduidelijkheid hierover.
* Vergelijk datgene waar jij en je team mee bezig zijn met het beleid van de afdeling. Is dit ondersteunend? Draagt dit voldoende bij aan het realiseren van de te behalen resultaten? Zou de tijd anders/beter kunnen worden besteed?
* Ga na op welke manier anderen betrokken zijn bij de doelen van jouw team. Bekijk ook wat de gevolgen zijn. Ga hierover in gesprek met hen. Vertaal jouw doelen in meetbare resultaten.(kwantiteit, tijd, kwaliteit.) Anticipeer op mogelijke hindernissen en bekijk hoe je deze kan voorkomen.

### Algemeen

* Hou een gesprek met een collega die deze competentie prima beheerst. Hoe pakt die de zaken aan? Hoe gaat hij te werk om te sturen? Wat kan je daar zelf van meenemen in je eigen aanpak?
* Hou met enkele collega’s managers een intervisie (leren van collega’s)/supervisie sessie waarbij je samen reflecteert over de rol van leider. Pas deze reflectie toe op jezelf.
* Laat je coachen op de rol van manager.
* Spreek met medewerkers/collega’s/je chef en vraag om een spiegel – bekijk je FIO: hoe ervaren zij je aanpak in de rol van manager?, wat is goed en wat kan beter?, komt dit overeen met je eigen ideeën?, wat wil en wat kan je verbeteren?

### Kolb

* Ontwikkel als manager volgens de leerstijlen van Kolb: kies per manier van leren een concrete actie .
* Leren door kennis: lees boeken of artikels over algemeen management, beheren, delegeren, dienstverlening,…
* Leren door imiteren: kijk naar andere managers in je omgeving. Hoe pakken zij de zaken aan? Observeer hen, stel vragen over hun aanpak, wat doen zij om het team en de taken vlot draaiende te houden? Vraag of je met iemand die deze competentie sterk beheerst eens een dag mag meelopen. Probeer vervolgens deze ideeën ook in de praktijk te brengen.
* Leren door experimenteren: probeer een nieuwe aanpak uit. Mogelijk heb je ideeën opgedaan uit de literatuur, door feedback van anderen of door te kijken naar en te praten met mensen in je omgeving die bekend staan als succesvolle managers. Probeer andere aanpakken uit en kijk wat het effect is op jou als manager en op je medewerkers. Vraag om feedback. Zo kun je het meest efficiënt leren van je experimenten. Wees niet bang om het eens anders te doen, maar let wel op reacties.

Leren door inzicht: het is belangrijk om na het leren, of dat nu door kennis, imiteren of experimenteren is gebeurd, te reflecteren en zaken voor jezelf op een rijtje te zetten. Wat werkte goed en wat werkte niet? Wat heb ik me eigen gemaakt, wat moet ik me nog eigen maken en mogelijk ook: wat moet ik afleren? .

## Coach



### Tips om goed feedback te geven

* Geef regelmatig feedback aan medewerkers over de manier waarop ze hun werk doen (zowel waardering als commentaar, wissel positieve en negatieve commentaar met elkaar af)
* Maak er een gewoonte van om ook positieve feedback expliciet te geven. Dit moedigt de medewerker aan en zo geef je ook aan dat hij/zij goed bezig is. Waardering kan ook tussendoor, onder de vorm van 'schouderklopjes'. Zorg er wel voor dat jouw waardering telkens gemeend is en niet 'langs de neus weg' wordt gegeven.
* Bouw het zelfvertrouwen van jouw medewerkers op door het uiten van waardering, het tonen van vertrouwen, het meedelen van eigen en zelfgemaakte fouten en het aanmoedigen van geloof in eigen kunnen.
* Richt je bij het geven van feedback op het geobserveerde gedrag en niet op de persoon zelf. Wees descriptief in je feedback in plaats van oordelend. Wanneer u corrigerende feedback geeft, zeg dan: "Ik vind…" en "Ik zou graag hebben dat je in het vervolg…". Geef dus rechtstreekse feedback, eerder dan op een indirecte manier jouw punt trachten duidelijk te maken. Ga telkens nadat je feedback hebt gegeven na op welke wijze je dat hebt gedaan. Wees hierin voldoende zelfkritisch en bespreek je aanpak eventueel met een vertrouwd iemand.
* Confronteer de medewerkers regelmatig met zichzelf, hun aanpak en hun veronderstellingen om het bewustzijn en de alertheid te vergroten, door de volgende vragen te stellen: Waarom heb je dat op die manier gedaan? Wat heb je ermee bereikt? Welk effect had je aanpak? Hoe had je het anders kunnen aanpakken? ...
* Geef elke dag minimum aan één medewerker feedback over (direct geobserveerd of geconstateerd) functioneren.

### Tips om anderen te laten groeien

* Inventariseer aan welke medewerkers je bijkomende taken en verantwoordelijkheden kan geven om hun ontwikkeling te bevorderen.
* Maak een overzicht van al je medewerkers met hun ontwikkelbehoeften. Bespreek dit met hen en stel samen een concreet ontwikkelingsplan op. Volg ze dan op, zodanig dat de ontwikkelplannen ook uitgevoerd worden.
* Ken de sterke en zwakke punten van jouw medewerkers. Ga na welke medewerkers de vaardigheden en de interesse hebben om anderen op te leiden in bepaalde deeltaken. Maak hierover concrete afspraken.
* Vraag aan de medewerker wat voor hem of haar uitdagende en nieuwe taken zijn. Laat de medewerker deze taak vervullen, zodat hij/zij zich kan blijven ontwikkelen in zijn/haar vakgebied. Voorzie daarbij de nodige ondersteuning, door geregeld samen te reflecteren over de aanpak, feedback te geven, en hem/haar in contact te brengen met anderen die kunnen helpen vanuit hun expertise.
* Stel met een medewerker een persoonlijk ontwikkelingsplan op. Zorg ervoor dat je deze plannen vervolgens samen met de medewerker uitwerkt tot concrete ontwikkelingsplannen, waarin middelen en tijdspaden worden vastgelegd en afspraken worden gemaakt. Bespreek welke functie(s) de medewerker de komende vijf jaar ambieert en welke ontwikkelingsactiviteiten nodig zijn om die functie(s) naar behoren te kunnen vervullen. Leg vervolgens op basis hiervan concrete ontwikkelingsafspraken vast samen met de medewerker.
* Volg het ontwikkelproces van je medewerkers op door periodiek met de betrokken medewerker samen te kijken in welke mate de doelstellingen zijn bereikt. Ga na in welke mate vooruitgang werd geboekt en benoem expliciet de vorderingen die ze maken.

### Tips om de coaches te stimuleren

* Als u een medewerker in jouw team of afdeling heeft die bang is om te falen of om risico's te nemen, zich gefrustreerd voelt of gedemotiveerd is, maak dan de gevoelens los die het ontwikkelproces blokkeren door actief te luisteren, door onderliggende gevoelens te bevragen, door non-verbale signalen op te vangen, enzovoort. Interventies die je kan gebruiken zijn: Hoe voel je je daarbij? Ik heb de indruk dat dit je persoonlijk raakt? Ik kan begrijpen hoe je je voelt... Ik merk dat je teleurgesteld bent...
* Om de medewerker te stimuleren om zelf problemen op te lossen, kan je een brede waaier aan vragen stellen: Wat is het probleem? Wat denk je ervan? Hoe denk je dit op te lossen? Welke zijn de mogelijke alternatieven? Welke zijn de actiestappen die je verkiest? Wat zijn de gevolgen hiervan?
* Geef medewerkers het vertrouwen dat ze fouten mogen maken. Bekritiseer niet direct als er iets fout gaat maar bespreek de gebeurtenis en help hoe de fout kon voorkomen worden.
* Wanneer je signalen van weerstand, ongerustheid, enz. opmerkt, neem de tijd om dat rustig te bespreken, te luisteren, erop door te vragen. Zorg dat je in dat gesprek de veiligheid creëert die de andere nodig heeft om diens eigen angst/weerstand te willen onderzoeken.

### Algemeen

* Hou een gesprek met een collega die deze competentie prima beheerst. Hoe pakt die de zaken aan? Hoe gaat hij te werk bij het coachen? Wat kan je daar zelf van meenemen in je eigen aanpak?
* Hou met enkele collega’s die ook leidinggeven een intervisie (leren van collega’s)/supervisie sessie waarbij je samen reflecteert over de competentie ontwikkelingsgericht coachen. Pas deze reflectie toe op jezelf.
* Laat je coachen op je rol als coach.
* Spreek met medewerkers/collega’s/je chef en vraag om een spiegel – bekijk je FIO: hoe ervaren zij je beheersing van de rol van leider?, wat is goed en wat kan beter?, komt dit overeen met je eigen ideeën?, wat wil en wat kan je verbeteren?

### Kolb

* Ontwikkel als coach volgens de leerstijlen van Kolb: kies per manier van leren een concrete actie.
* Leren door kennis: lees een boek of artikel over coaching (vb. Inspirerend coachen – Jef Clement)
* Leren door imiteren: kijk naar mensen in je omgeving die anderen weten te inspireren en motiveren. Kijk hoe zij coachen, observeer hen, maar stel ook vragen over hun aanpak, wat zij doen om anderen te stimuleren. Vraag of je met iemand die deze competentie sterk beheerst eens een dag mag meelopen en steel met je ogen. Probeer vervolgens deze ideeën ook in de praktijk te brengen. Leren door experimenteren: probeer eens een nieuwe aanpak uit in je manier van coachen. Mogelijk heb je ideeën opgedaan uit de literatuur, door feedback van anderen of door te kijken naar en te praten met mensen in je omgeving die bekend staan als goede coaches. Probeer andere aanpakken uit en kijk wat het effect is op jou als coach en op de ander als gecoachte. Vraag om feedback. Zo kun je het meest efficiënt leren van je experimenten. Wees niet bang om het eens anders te doen, maar let wel op reacties.
* Leren door inzicht: het is belangrijk om na het leren, of dat nu door kennis, imiteren of experimenteren is gebeurd, zaken voor jezelf op een rijtje te zetten. Wat werkte goed en wat werkte niet? Wat heb ik me eigen gemaakt, wat moet ik me nog eigen maken en mogelijk ook: wat moet ik afleren?

## Ondernemer



### Tips om een ondernemende attitude te ontwikkelen

* Ondernemend en innovatief zijn heeft vooral te maken met je houding: je ogen staan voortdurend op scherp, je aandacht is gericht op de toekomst, je deelt je ideeën zodat ze zich verder ontwikkelen, je hebt veel energie om te overtuigen, en om weerstanden weg te nemen is een portie organisatiesensitiviteit belangrijk.
* Wees creatief en inventief. Bedenk dat in principe alles mogelijk is. Laat je niet inperken door de realiteit van alledag.
* Heb lef en doorzettingsvermogen. Veel mensen zijn niet zo veranderingsbereid, dus je ideeën stuiten vaak op weerstand. Creëer draagvlak voor je ideeën door mensen in een vroeg stadium te betrekken bij je bedenksels
* Werk samen en deel je ideeën. Je hebt anderen nodig om je ideeën te verwezenlijken. Doe moeite om ze te overtuigen van je plannen, maar vraag ook feedback om van te leren.
* Lig op de loer om kansen te zien. Treed daarbij eens uit je bekende context. Probeer inspiratie te vinden in andere vakgebieden of bij collega’s van andere entiteiten.
* Durf risico's nemen: zie problemen als opportuniteiten om te leren en de bestaande situatie te verbeteren. Ook uit mislukkingen kan men leren: vaak komen nieuwe ideeën er uit voort, die niet zouden gevonden zijn als men conservatief aan de bestaande situatie had blijven vasthouden.

### Tips om de mark en omgeving te kennen

* Blijf jezelf ontwikkelen. Door op de hoogte te blijven van wat er speelt in jouw werkveld en in de wereld, zorg je ervoor dat je zelf in de voorhoede kunt blijven werken.
* Maak een analyse van mogelijke kansen en bedreigingen in de markt voor een gegeven product of dienst. Bespreek dit met anderen, zoals collega's en je chef, maar ook met verkopers en andere afdelingen, om zo je analyse te vervolledigen. Ga na in hoeverre jouw organisatie hier nu een adequaat antwoord op geeft en op welke punten nog kansen liggen.
* Houd een tevredenheidsonderzoek bij klanten. Bepaal zo hoe tevreden je klanten zijn met de geleverde diensten en welke veranderingen ze wensen. Beschouw klachten hierbij niet als een probleem, maar probeer ze te zien als een mogelijkheid om je dienstverlening te verbeteren.
* Verzamel informatie over je belanghebbenden: hoe beter je de activiteiten, situatie, uitdagingen van je klant kent, hoe beter je de dienstverlening die je aanbiedt kunt afstemmen. Bedenk waar je belanghebbenden in de toekomst behoefte aan zullen hebben. Gebruik SWOT-analyses om kansen en bedreigingen te inventariseren.
* Zorg ervoor dat je af en toe in contact komt met andere invalshoeken, vb. door deel te nemen aan cross-functionele werkgroepen, tijdschriften te lezen over andere functiedomeinen, met mensen uit andere sectoren op te zoeken, ... om op basis daarvan nieuwe ideeën te ontwikkelen.
* Maak een bestand 'nieuwe ideeën' en houd een notitieboekje in de buurt. Noteer systematisch elke gelegenheid die je in de loop van de werkdag tegenkomt, die nog kan verbeterd worden. Dit kan betrekking hebben op de dienstverlening, de werkomgeving of op procedures. Voorzie tijd om zelf enkele mogelijke oplossingen te zoeken. Voer meteen uit wat je zelf kan doen. Daar waar je de hulp (budgetten, technische hulp, etc.) of toelating van anderen nodig heeft, maakt je meteen een afspraak om het probleem te bespreken. Blijf betrokken bij het project tot het is gerealiseerd.

### Tips om tot actie over te gaan

* Bekijk nog eens voorstellen die je in het verleden zonder succes hebt gelanceerd. Ga bij jezelf na wat de reden is geweest van het mislukken van je intentie. Heb je te weinig rekening gehouden met draagvlak? Heb je signalen van weerstand veronachtzaamd of verkeerd geïnterpreteerd?
* Ga na hoe je de ideeën die je hebt over een nieuw of verbeterd product of dienst kan omzetten in een werkbare aanpak. Bepaal wie de doelgroep is en hoe je hen daarin wil benaderen. Werk een voorstel uit en bespreek dat met je hiërarchie of collega's.
* Ga in bewust op zoek naar mogelijkheden om te verbeteren door werkmethodes, procedures, producten, etc. in vraag te stellen en koppel ook onmiddellijk ten minste één voorstel aan de gesignaleerde opportuniteit.
* Maak een overzicht van knelpunten die regelmatig terugkeren. Hier liggen vaak kansen om de werkwijze, aanpak of procedure te verbeteren. Werk een concreet alternatief uit en leg het voor aan andere betrokkenen.
* Werk mee aan een project rond de ontwikkeling van een nieuw product of de verbetering van werkmethodes en werkwijzen. Tracht het hele proces te herdenken vanaf het begin, zonder voort te bouwen op wat er al is. Op die manier komt je op nieuwe, minder traditionele oplossingen.

### Tips om anderen te stimuleren tot ondernemen

* Beloon medewerkers die nieuwe voorstellen doen en creatieve ideeën lanceren door hen te bedanken en hun realisaties bij anderen bekend te maken. Sponsor nieuwe ideeën en help deze te realiseren.
* Creëer een positief klimaat tegenover vernieuwing en verandering door eerst in te gaan op de positieve punten, de mogelijkheden en de perspectieven en pas nadien op de knelpunten. Stimuleer anderen om voor de knelpunten oplossingen te zoeken en geef zelf het voorbeeld.
* Installeer een 'ideeënbus' die het formuleren van verbeteringen en vernieuwingen stimuleert. Zorg (als leidinggevende) dat de goede ideeën ook gerealiseerd worden en maak de resultaten bekend.
* Creëer een cultuur waar fouten mogen en als leerkansen gezien worden mits er effectief lessen uit getrokken worden.

### Algemeen

* Hou een gesprek met een collega die deze rol prima beheerst. Hoe pakt die de zaken aan? Hoe gaat hij te werk om tot nieuwe oplossingen en diensten te komen? Wat kan je daar zelf van meenemen in je eigen aanpak?
* Hou met enkele collega’s die ook leidinggeven een intervisie (leren van collega’s)/supervisie sessie waarbij je samen reflecteert over de rol als ondernemer. Pas deze reflectie toe op jezelf.
* Laat je coachen op je rol als coach.
* Spreek met medewerkers/collega’s/je chef en vraag om een spiegel – bekijk je FIO: hoe ervaren zij je aanpak in de rol van ondernemer?, wat is goed en wat kan beter?, komt dit overeen met je eigen ideeën?, wat wil en wat kan je verbeteren?

### Kolb

* Ontwikkel als ondernemer volgens de leerstijlen van Kolb: kies per manier van leren een concrete actie.
* Leren door kennis: lees boeken of artikels over je vakgebied en over de nieuwe ontwikkelingen daarin .
* Leren door imiteren: kijk naar ondernemers in je omgeving. Kijk hoe zij zaken opstarten en aanpakken. Observeer hen, maar stel ook vragen over hun aanpak, wat zij doen om ideeën te ontwikkelen en in praktijk te brengen. Vraag of je met iemand die deze competentie sterk beheerst eens een dag mag meelopen en steel met je ogen. Probeer vervolgens jouw ideeën ook in de praktijk te brengen.
* Leren door experimenteren: mogelijk heb je ideeën opgedaan uit de literatuur, door feedback van anderen of door te kijken naar en te praten met mensen in je omgeving die bekend staan als ondernemers. Probeer andere aanpakken uit en kijk wat het effect is op jou als ondernemer en op je medewerkers. Vraag om feedback. Zo kun je het meest efficiënt leren van je experimenten. Wees niet bang om het eens anders te doen, maar let wel op reacties.

Leren door inzicht: het is belangrijk om na het leren, of dat nu door kennis, imiteren of experimenteren is gebeurd, zaken voor jezelf op een rijtje te zetten. Wat werkte goed en wat werkte niet? Wat heb ik me eigen gemaakt, wat moet ik me nog eigen maken en mogelijk ook: wat moet ik afleren?

## ethisch leiderschap



### Tips die leren hoe het algemeen belang te ondersteunen

* Toets je voorstellen eerst af tegenover de missie en de waarden van de organisatie. Ga vervolgens na hoe je voorstel conform dit kader geïmplementeerd kan worden.
* Maak er een gewoonte van om bij elk voorstel voor- en nadelen voor de organisatie als geheel te bedenken en ze schematisch weer te geven. Weeg zorgvuldig alles tegenover elkaar af. Op deze manier heb je meteen de argumenten om jouw voorstel ten aanzien van jouw hiërarchie, andere afdelingen enz. te verdedigen. Het biedt je ook een houvast om te weten op welke punten je je voorstel moet aanpassen.
* Als de doelen van jouw afdeling of jouw individuele doelen in strijd zijn met de bedrijfsbelangen, zoek dan naar synergiën: op welke wijze kan je de twee met elkaar verzoenen? Vertaal afdelingsbelangen in voordelen voor het bedrijf. Denk na over je argumentatie in termen van bedrijfswinst.
* Geef je volledige inzet bij het realiseren van de richtlijnen en instructies van het management. Ook al ga je er niet voor 100% mee akkoord.
* Beloon mensen die initiatieven nemen om de groepsbetrokkenheid te vergroten.
* Bedenk hoe je zelf kan bijdragen (hoe minimaal ook) aan de verbetering van de efficiëntie, verhoging van de omzet, verlaging van de kosten, verbetering van het imago, enz.  
  Handel ernaar!
* Praat in termen van 'wij' en 'ons' en niet in termen van 'het bedrijf' en 'zij hebben beslist'.
* Neem deel aan een project waarin je met medewerkers/collega's uit andere afdelingen samenwerkt. Ga na wat hun belangen zijn en wat het project voor hen kan betekenen in termen van impact, praktische gevolgen, enz. Houd expliciet rekening met de gevolgen van je eigen voorstellen op de situatie van de andere afdelingen.

### Tips om welzijn voor anderen te garanderen

* Creëer een sfeer van vertrouwen door je ervan te verzekeren dat alle kritiek constructief is en gericht op het gedrag en niet op de persoon van individuen.
* Ga in je huidige werkomgeving na welke de situaties zijn waarin sensitief gedrag vereist is en maak er een inventaris van. Mogelijke situaties zijn: ziekte van een collega/medewerker, een goede prestatie van een collega/medewerker, een emotioneel reagerende klant/collega/medewerker, een probleem waarin ook sociaalmenselijke factoren een rol spelen, weerstanden, enzovoort. Tracht het gevoel van de ander te verwoorden, benoem welke aanpak of welk gedrag vereist is en neem je ook voor om dit effectief te doen.
* Analyseer een probleem waar naast de feiten en de cijfers ook sociaalmenselijke factoren een rol spelen. Focus je vooral op aspecten zoals mogelijke weerstanden en onzekerheden, mogelijke onderliggende oorzaken op een meer sociaalmenselijk niveau, gevolgen voor de betrokkenen, ... . Bespreek de problematiek ook met anderen om je kijk te verruimen.
* Wees toegankelijk voor mensen die met problemen naar je toe komen. Wanneer je niet onmiddellijk tijd heeft om er op in te gaan, maak dan een concrete afspraak wanneer je er wel over kan praten.
* Zorg ervoor dat je voldoende aanwezig bent op de afdeling, leg je oor te luister en stel je ook toegankelijk op ten aanzien van jouw collega's of medewerkers. Op die manier is de kans groter dat je potentiële conflicten oppikt of dat mensen naar je toekomen om problemen aan te kaarten.
* Denk na over de hoeveelheid 'druk' die elk van uw medewerkers aankan en hou daarmee rekening bij het dagelijks leiding geven en plannen van opdrachten.
* Informeer naar de problemen, behoeften en belangen van de ander(en). Zeg dat je deze behoeften begrijpt en neem deze ook effectief in overweging, wat niet noodzakelijk hoeft te betekenen dat je de ander(en) gelijk geeft. Maak een vervolgafspraak waarin je enkele voorstellen zal doen en beslis samen welke acties er genomen worden.
* Maak geregeld tijd om naar jouw medewerkers te luisteren, hen met jouw raad bij te staan in de problemen die zij ervaren.
* Neem signalen van medewerkers over de werksfeer ernstig, hoe onopvallend ze ook mogen zijn. Medewerkers vertellen mogelijk niet meteen de 'echte' problemen. Neem de tijd voor een gesprek en vraag op een serene manier door, zonder dat de medewerkers het gevoel hebben uitgehoord te worden. Neem ook concrete acties om aan het probleem te verhelpen.
* Wees alert voor signalen zoals veelvuldige afwezigheden en ziekte. Indien afwezigheden hoger liggen dan de normale percentages kan dit een indicatie zijn van een slechte werksfeer.

### Tips voor correct en respectvol handelen.

* Geef nooit persoonlijke kritiek in het bijzijn van derden. Vraag een overleg aan, wees tactvol en bespreek uw bezwaren enkel met de betrokkene.
* Verontschuldig je wanneer je ervaart dat je mensen hebt gekwetst of in verlegenheid hebt gebracht.
* Geef mensen echte verantwoordelijkheden: ga na wat hun sterke punten en kwaliteiten zijn en geef uitdagende taken die hen in hun expertise bevestigen. Je maakt daardoor duidelijk dat je gelooft in anderen, en je geeft kansen om een echte bijdrage te leveren.
* Accepteer mensen zoals ze zijn, niet zoals jij vindt dat ze zouden moeten zijn. Tracht hen te begrijpen en focus op hun sterke punten.
* Cultiveer een cultuur waarin onderlinge onenigheden op een open en objectieve manier worden uitgepraat. Zorg er in geval van onenigheid voor dat beide partijen op een serene manier het probleem bespreken. Treedt eventueel op als moderator van het gesprek. Sluit af met duidelijke en constructieve afspraken.
* Creëer een sfeer van vertrouwen door je ervan te verzekeren dat alle kritiek constructief is en gericht op het gedrag en niet op de persoon van individuen.
* Maak je bezwaren in een vertrouwelijk gesprek aan de betrokkene(n) kenbaar. Verduidelijk ook waarom je bezwaren hebt. Wees open en objectief in deze communicatie: het is niet je bedoeling om een conflictsituatie te creëren. Hou voor ogen dat je respect afdwingt wanneer je op een genuanceerde en correcte manier je mening geeft over iets waar je niet kan achterstaan.
* Bespreek situaties waarin integriteit (discretie, tact, deontologische code, …) aan bod komt eerst met je leidinggevende en bepaal vooraf je aanpak.
* Creëer een ombudsfunctie of een andere mogelijkheid waar medewerkers vertrouwelijk ethische problemen kunnen aankaarten en antwoorden krijgen op hun vragen.
* Maak van de attitude 'integriteit' een agendapunt van het afdelingsoverleg: draag cases ter bespreking aan en doe een voorstel over de wijze waarop deze situatie best wordt aangepakt. Let er tevens op dat je hierbij de discretie kan waarborgen !
* Beoordeel of je integer handelde in een specifieke situatie. Zo neen, zoek dan naar herkansingen.
* Wees je bewust van de situaties waar een discrete aanpak belangrijk is en bepaal vooraf je aanpak.
* Zorg ervoor dat anderen geen toegang krijgen tot vertrouwelijke documenten. Ga na wat je moet doen om deze gegevens te beveiligen.
* Ga na in welke situaties je weinig discreet of weinig tactvol bent geweest. Bekijk de gevolgen op het vlak van vertrouwen en onderlinge samenwerking. Ga na hoe je deze situaties beter kan aanpakken, bespreek ze eventueel, zonder de confidentialiteit in het gedrang te brengen.
* Bescherm vertrouwelijke informatie. Respecteer het feit dat anderen je deze informatie in vertrouwen hebben gegeven.
* Bespreek fouten onder vier ogen met de betrokkene, vraag naar oorzaken en zoek samen oplossingen.
* "Roddel" niet over collega's of medewerkers hun gedrag of functioneren.
* Beloof enkel dingen die je van plan bent waar te maken. Loze beloftes doen om tijd te winnen schaden het vertrouwen.
* Vermijd het om uitspraken te doen die anderen als beloften kunnen interpreteren. Gebruik enkel duidelijke en ondubbelzinnige taal om verwarring te vermijden.
* Houd een overzicht bij van de beloftes die je hebt gemaakt en ga op een later moment na of je ze bent nagekomen. Zo niet, neem alsnog actie.
* Zoek een situatie waarin je een belofte niet bent nagekomen. Ga na wat de gevolgen zijn geweest en zet waar mogelijk de situatie recht met de betrokkene(n).

### Tips om de voorbeeldrol nog beter op te nemen.

* Ken de situaties waarin van jou als leidinggevende een voorbeeldrol wordt verwacht. Bespreek ze eventueel eerst met jouw hiërarchie en bepaal jouw aanpak.
* Laat je vertellen welk (integer) gedrag van jou verwacht wordt in de functie en waarom.
* Ken de (stilzwijgende) sociale en ethische normen en afspraken die van belang zijn voor jouw functie, bedrijf of sector.
* Ken je eigen valkuilen en gevoeligheden en wees er je bewust van. Observeer jezelf in situaties waar deze aan bod komen. Vraag aan een vertrouwenspersoon uit jouw omgeving om feedback te geven op jouw reacties en handelen.
* Sta open voor kritiek en negatieve feedback (van een collega, medewerker, klant, …) en 'beken schuld' wanneer je daadwerkelijk in de fout bent in plaats van je te blijven verdedigen. Vraag door op de opmerkingen van de ander om tot een oplossing van het probleem te komen.
* Leer uit de reacties van anderen ten aanzien van jou. Vraag feedback als je twijfelt over je aanpak.
* Denk er tijdig aan dat 'de manier waarop' u een boodschap brengt even belangrijk is als de boodschap zelf.
* Houd voor ogen dat het herstellen van het vertrouwen moeilijker is dan het vertrouwen winnen.
* Toon voorbeeldgedrag rond sociale, ethische en professionele normen.
* Geef steeds open en eerlijke antwoorden. Als je niet kan of mag antwoorden, geef er dan de reden spontaan bij. Ontwijkende antwoorden roepen enkel wantrouwen en onrust op.
* Het achterhouden van informatie kan een relatie danig vertroebelen. Ga zorgvuldig na of je anderen de informatie geeft die hen aanbelangt en die zij nodig hebben.
* Zorg ervoor dat jouw boodschappen aan verschillende betrokken partijen coherent zijn. Zo voorkom je verwarring en wantrouwen.
* Als je het moeilijk hebt om jouw bezwaren meteen kenbaar te maken (bijvoorbeeld omdat je een negatieve reactie verwacht), bespreek deze dan vooraf met een vertrouwenspersoon. Verduidelijk in dit gesprek welk bezwaar je precies hebt en waarom. Ga na welke reactie je op je bezwaren kan verwachten, en bereid je hierop voor. Zo kan je makkelijker het gesprek aangaan.
* Wees eerlijk en geef je fouten toe. Jouw voorbeeld zal anderen aanzetten hetzelfde te doen en je kan problemen ten gevolge van verzwegen informatie voorkomen.
* Wees jezelf. Zoek kansen om je zelfkennis te verbeteren en maak duidelijk wie je bent, waarin je gelooft en wat de standaarden zijn die je wil hanteren.
* Richt je op je eigen rol in een succes of mislukking, eerder dan op wat anderen deden of niet deden. Vermijd elke verleiding om de verantwoordelijkheid bij anderen te leggen, zelfs al is dit naar jouw gevoel terecht. Onderzoek uitsluitend wat je zelf deed en niet deed, om te kunnen leren van jouw acties en je kansen op slagen zélf te vergroten.
* Laat je er door een vertrouwenspersoon op wijzen wanneer je ideeën en suggesties van anderen te snel te 'van tafel veegt', wanneer je te beoordelend bent, weinig tactvol reageert enz. Maak telkens van de gelegenheid gebruik om op de goede manier te reageren.
* Laat je nooit verleiden tot 'meepraten' wanneer een medewerker beslissingen of procedures van de organisatie aanvecht of bekritiseert. Licht de redenen, achtergronden en de bijdrage van de betreffende beslissing aan de globale doelstelling toe. Bespreek vervolgens de specifieke problemen die de medewerker met de beslissing of de procedure ervaart en zoek via geëigende kanalen naar een zo goed mogelijke oplossing.
* Als je wil dat anderen gemaakte afspraken respecteren, maak er dan een punt van om er zelf consequent naar te handelen, ook al bent je er niet geheel mee akkoord.

### Tips om aan te spreken op regels en afspraken.

* Neem de regels, procedures en afspraken ter hand en bestudeer ze grondig. Ga na wat de mogelijke gevolgen zijn van het niet respecteren van afspraken of regels. Vraag eventueel meer uitleg aan collega's-specialisten zodanig dat ze je volstrekt duidelijk zijn.
* Maak je medewerkers duidelijk waarom het belangrijk is om volgens een bepaalde procedure te werken, of nieuwe afspraken te respecteren, …
* Wees consequent in je beoordeling en spreek medewerkers erop aan als afspraken rond regels en normen niet worden nageleefd.
* Reageer steeds en consequent op inbreuken. Licht ook steeds het waarom van de bestaande maatregelen, afspraken en procedures toe voor de betrokkenen.
* Reageer op situaties van onverdraagzaamheid en vooringenomenheid. Bespreek ze onder vier ogen met de betrokkene(n).
* Meld enkel de feiten bij een negatieve boodschap en stel deze open bespreekbaar. Op deze manier vermijd je een emotionele discussie en zal je sneller tot een concrete oplossing komen.
* Maak aan je medewerkers expliciet duidelijk wat je van ze verwacht en hoe en waarop ze geëvalueerd zullen worden.
* Wanneer je corrigerende feedback geeft, zeg dan: "Ik vind…", en "Ik zou graag hebben dat je in het vervolg…". Geef dus rechtstreekse feedback, eerder dan op een indirecte manier jouw punt proberen duidelijk te maken.

### Tips om correct gedrag te waarderen

* Geef erkenning aan mensen die met hun gedrag hoge ethische standaarden nastreven.
* Ga na of de afspraken en procedures door iedereen gekend zijn. Stel ook een actieplan op voor nieuwe medewerkers, laat hen daarin begeleiden door de andere medewerkers.
* Stimuleer de attitude op belangrijke regels en waarden te respecteren op een positieve manier, door bvb. ideeënbussen, door werkgroepen, door beloning van goede resultaten van de groep,…

### Tips om verantwoord om te gaan met besluitvorming

* Zorg ervoor dat je anderen niet voor voldongen feiten of onaangename verrassingen plaatst: denk na over de mogelijke gevolgen van je voorstellen en beslissingen voor hen en bespreek ze vooraf.
* Communiceer al je beslissingen op een duidelijke en open manier. Dit geeft je de gelegenheid om te reageren op weerstanden, om zaken te verduidelijken, om knelpunten bij de realisatie te ontdekken en er oplossingen voor te vinden. Het geeft u ook de kans om medewerkers warm te maken voor de nieuwe afspraken.
* Bereid ingrijpende beslissingen voor met enkele betrokkenen. Bespreek met hen de grote lijnen van je besluit en maak de motieven duidelijk indien over deze lijnen geen discussie mogelijk is. Geef hen echter alle nodige ruimte om te zoeken naar een goede invulling van deze beslissing.
* Ga na over welk thema een beslissing moet genomen die de hele groep aangaat en organiseer hierover een teammeeting.
* Streef naar een win-win situatie door oplossingen uit te werken die voordelig zijn voor en gesteund worden door alle partijen. Achterhaal daarom wat de doelen en behoeften van de anderen zijn, richt u eerst op wat gemeenschappelijk is en ga in overleg waar de belangen verschillend zijn.
* Spreek de personen aan die zich vragen stellen bij je beslissing. Tracht hun bezorgdheid te begrijpen en maak de redenen van je beslissing kenbaar.
* Geef, telkens wanneer je een beslissing hebt genomen, ook de redenen of argumenten die aan de grondslag van die beslissing hebben gelegen.
* Durf moeilijke beslissingen nemen inzake medewerkers indien dit noodzakelijk is. Licht je beslissingen toe en wees consequent. Voer ze nadien ook uit.
* Communiceer ook de tussentijdse resultaten, wat de motivatie van de mensen bevordert omdat ze op die manier meer betrokken worden en 'eigenaar' worden van het project.
* Wanneer je een beslissing hebt moeten nemen, leg dan uit waarom je die beslissing hebt genomen en bespreek met hen wat de gevolgen hiervan zijn voor hen en hoe je hiermee kunt omgaan, in plaats van de mensen louter met de beslissing te confronteren.

### Algemeen

* Hou een gesprek met een collega die deze rol prima beheerst. Hoe pakt die de zaken aan? Hoe gaat hij te werk om de voorbeeldrol goed op te nemen? Wat kan je daar zelf van meenemen in je eigen aanpak?
* Hou met enkele collega’s die ook leidinggeven een intervisie (leren van collega’s)/supervisie sessie waarbij je samen reflecteert over ethisch leiderschap. Pas deze reflectie toe op jezelf.
* Laat je coachen in aspecten van ethisch leidinggeven waar je graag in wil groeien.
* Spreek met medewerkers/collega’s/je chef en vraag om een spiegel – bekijk je BUE: hoe ervaren zij je aanpak op vlak van ethisch leiderschap?, wat is goed en wat kan beter?, komt dit overeen met je eigen ideeën?, wat wil en wat kan je verbeteren?

### Kolb

* Ontwikkelen van ethisch leiderschap volgens de leerstijlen van Kolb: kies per manier van leren een concrete actie.
* Conceptueel leren: lees boeken of artikels over ethisch leiderschap en over de uitdagingen en mogelijkheden daarin.
* Leren door imiteren: kijk naar mensen die je inspireren op vlak van ethisch leiderschap. Kijk hoe zij bepaalde zaken benaderen en aanpakken. Observeer hen, maar stel ook vragen over hun aanpak, wat zij doen om ideeën te ontwikkelen en in praktijk te brengen. Probeer vervolgens jouw ideeën ook in de praktijk te brengen.
* Leren door experimenteren: Mogelijk heb je ideeën opgedaan uit de literatuur, door feedback van anderen of door te kijken naar en te praten met mensen in je omgeving die een voorbeeld voor je zijn in bepaalde aspecten van ethisch leidinggeven. Probeer deze aanpakken uit en kijk wat het effect is. Vraag om feedback. Zo kun je het meest efficiënt leren van je experimenten. Wees niet bang om het eens anders te doen, maar let wel op reacties.
* Leren door inzicht: het is belangrijk om na het leren, of dat nu door kennis, imiteren of experimenteren is gebeurd, zaken voor jezelf op een rijtje te zetten. Wat werkte goed en wat werkte niet? Wat heb ik me eigen gemaakt, wat moet ik me nog eigen maken en mogelijk ook: wat moet ik afleren?