

Handleiding bij de competentiescan HNTW voor leidinggevenden.



Emmy Defever
Dirk Buyens



Voorwoord

Deze actiemap hoort bij de ‘competentiescan HNTW voor leidinggevenden’, ontwikkeld binnen het ESF project ‘Het Nieuwe Teamwerken’. Als leidinggevende kan je deze scan invullen om meer inzicht te verwerven in jouw sterke punten en mogelijkheden tot ontwikkeling op vlak van 4 centrale leiderschapscompetenties binnen HNTW. In voorliggende actiemap gaan we dieper in op elke competentie en koppelen deze aan inzichten uit de literatuur, bruikbare tips & tricks uit de praktijk en concrete tools om deze competenties te versterken.

De actiemap werkt met symbolen. Op die manier hoef je niet alle informatie helemaal door te nemen, maar kan je jou focussen op wat voor jou het meest relevant is. De legende bestaat uit 3 symbolen:



Concreet voorbeeld uit de praktijk



Inspirerende tips & tricks waarmee je zelf aan de slag kan, gebundeld uit 29 verschillende praktijkcases die op het kennisplatform www.hetnieuweteamwerken.be/leer-uit-de-praktijk ter beschikking staan.



Interessante tools om je leiderschapscompetenties te versterken. Wanneer er wordt doorverwezen naar tools vind je deze ook terug op <http://hetnieuweteamwerken.be/tools>

Inhoud

Competentiescan voor leidinggevenden.....	3
Start: vul de competenciescan in!.....	3
Interpreteer je scores.....	4
Versterk je competenties!.....	5
Resultaatgerichtheid: het geven van autonomie.....	5
Formuleren en opvolgen van doelstellingen.....	7
Verbindend optreden.....	11
Strategische visie uitdragen.....	14
Tot slot.....	17

Competentiescan voor leidinggevenden

Start: Vul de competentiescan in!

De competentiescan HNTW is een vragenlijst die jou de sterktes en uitdagingen van jouw leiderschapsstijl binnen Het Nieuwe Teamwerken helpt detecteren en begrijpen. Het invullen van de competentiescan neemt ongeveer een 5-tal minuten in beslag. Na het invullen van de scan, verkrijg je een overzicht met jouw score per competentie. Deze kan je vergelijken met de score van een referentiegroep van leidinggevenden. De competentiescan kan elektronisch ingevuld worden via [deze link](#) of onderstaande QR code:



Interpreteer je scores!

Ondertussen heb je de competentiescan goed doorlopen en heb je een rapport met jouw scores op een vijf-puntenschaal ontvangen. Onderstaande tabel geeft jou al een eerste idee van de competenties waarvoor jij hoog scoort en de competenties waarvoor je eerder laag scoort. Om deze scores nog beter te begrijpen en beslissingen voor acties te nemen, kan je jouw score vergelijken met de gemiddelde score van een groep leidinggevenden uit andere Vlaamse organisaties (zie 'Referentiescore').

Door te kijken hoe sterk jouw scores met de referentiescore verschillen, plaats je jouw scores in perspectief. Als je bijvoorbeeld alleen naar je eigen scores kijkt en bemerkt dat de competentie 'strategische visie uitdragen' het laagst scoort over alle competenties heen, kun je beslissen om aan deze competentie te werken. Maar als je de referentiescore erbij haalt, scoor je misschien hoger en blijkt dat jij misschien toch al een stapje voor bent in vergelijking met de meeste leidinggevenden. De referentiescore biedt jou een maatstaf om jouw scores beter te kunnen beoordelen.

	Jouw score	Referentiescore*
Resultaatgerichtheid		4,03
Formuleren en opvolgen van doelstellingen		3,81
Verbindend optreden		3,99
Strategische visie uitdragen		3,81

**de gemiddelde score van 403 leidinggevenden uit verschillende Vlaamse organisaties. Let op: deze referentiescore is gebaseerd op een beperkte groep van leidinggevenden.*

Versterk je competenties!

Ondertussen heb je een zicht op de sterke en minder sterke kanten op vlak van deze 4 centrale leiderschapscompetenties binnen HNTW. Het is nu tijd voor actie! In wat volgt, gaan we dieper in op elk van deze competenties en vind je telkens ook een aantal competentieversterkende acties.

Resultaatgerichtheid: het geven van autonomie

De essentie van HNTW is dat de **teamleden verantwoordelijkheid en autonomie** krijgen om te bepalen hoe ze hun werk organiseren om de doelstellingen en resultaten te bereiken. Eerder dan thuiswerken, flexibele uren of resultaatgericht werken, vormt **autonomie** immers **de grote drijfveer achter HNTW**. De nood aan autonomie weerspiegelt de behoefte van mensen om controle te hebben over het eigen denken en doen. Het gaat over de perceptie van mensen dat zij keuze hebben en zelf keuzes kunnen maken, dat wat zij doen bepaald wordt door wat zij zelf willen (en niet louter en alleen door iemand anders). Autonomie is één van de pijlers van het model van Karasek. Het is een belangrijk aspect van het streven naar werkbaar werk en levert baten voor de ondernemingen, zoals innovatief werkgedrag (De Spiegelaere, Van Gyes, Benders, & Van Hootegem, 2013).

Hoewel onderzoek heeft aangetoond dat het hebben van veel autonomie medewerkers motiveert in hun werk en (innovatieve) werkprestaties verhoogt, wordt ook gesuggereerd dat dit enkel geldt voor mensen met een lagere behoefte aan structuur en zekerheid (Slijkhuis, 2012). Medewerkers met een hoge behoefte aan structuur profiteren niet van een toename aan autonomie. Dit kan verklaard worden door de onduidelijkheid en onzekerheid die gepaard kan gaan met autonomie, wat de positieve effecten van autonomie voor mensen met een hoge structuurbehoefte teniet doet. Voor deze personen is het noodzakelijk dat leidinggevenden een kader aanbieden waarin de autonomie wordt ondersteund door structuur en een duidelijk verwachtingspatroon (Slijkhuis, 2012).



Vaak moeten managers echter wel nog overtuigd worden om de controle los te laten. Er is vaak nog een vertrouwensprobleem wat dan uitgepraat moet worden. Zo waren er in het begin grote discussies over het beschikbaar zijn maar die zijn er nu niet meer. Indien er een vertrouwensprobleem is binnen een team, wordt dat met het nieuwe werken uitvergroot. Het is echter belangrijk om flexibiliteit te tonen en goede afspraken te maken, elk team functioneert anders. (teamleider SWIFT)



TIPS & TRICKS:

1. Beschrijf duidelijk welk resultaat je als teamleider verwacht en wat de minimale vereisten zijn, maar **laat de teamleden zelf beslissen hoe zij hun werk willen uitvoeren**. Wanneer je teamleden hierbij hulp nodig hebben, zullen zij dit wel vragen.
2. De mate waarin je teamleden het gevoel hebben dat zij autonomie en controle hebben, heeft zeer veel te maken met **de manier waarop je communiceert**, de manier waarop je informatie en situaties beschrijft en kadert naar je mensen toe. Probeer daarom **steeds een participatieve toon** te hanteren en **voldoende ideeën en suggesties bottom-up te verzamelen**, eerder dan een deterministische toon te gebruiken waaruit blijkt dat de top sowieso al beslist heeft en dat diens wil wet is.
3. Druk uitoefenen om te presteren blijkt niet (lang) te werken. Een blijvende topprestatie is immers het resultaat van **teamleden die kiezen om iets te doen**, niet van teamleden die het gevoel hebben dat ze iets moeten doen.
4. In moeilijke tijden hebben veel teamleiders de neiging om het schip voldoende onder controle te willen houden en de supervisie en controle van hun mensen op te drijven. Dit druist in tegen alles wat we uit de wetenschap reeds geleerd hebben over autonomie en je teamleden (gedeeltelijk) mee controle te geven over hun eigen werk. Uit eigen onderzoek binnen het Vlerick Centre for Excellence in People Performance blijkt dan ook dat in tijden van economische crisis je best een **empathische leiderschapsstijl** aanneemt waarin je je teamleden voldoende coacht, informeert en je bezorgdheid voor hen toont. Enkel deze leiderschapsstijl buffert immers de negatieve impact van de moeilijke omstandigheden op het engagement van je teamleden.

Duidelijke doelstellingen formuleren en opvolgen

Bij HNTW krijgen medewerkers autonomie om te bepalen hoe ze hun werk organiseren. Van leidinggevendenden wordt verwacht dat ze hun medewerkers gaan coachen op het behalen van resultaten. Binnen HNTW is het immers moeilijk om het concrete gedrag en de activiteiten van de medewerker permanent te sturen en controleren. Dit houdt in dat medewerkers goed moeten weten wat van hen verwacht wordt. Daarom is het cruciaal om als leidinggevende samen met het team **duidelijke doelstellingen te formuleren** en te **concretiseren welke resultaten** behaald moeten worden. Door het duidelijk en eenduidig formuleren van doelstellingen, kan bovendien ook beter opgevolgd en gemeten worden of deze effectief gerealiseerd worden.

Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen **harde resultaatgerichte doelstellingen** en **zachte ontwikkelingsdoelstellingen**. Vaak focussen organisaties zich op de harde aspecten. De ‘zachte’ elementen, gericht op ontwikkeling van mensen, blijven dan onderbelicht (Dewettinck, 2007). Goede resultaten kunnen echter pas behaald worden wanneer de formulering van doelstellingen gecombineerd wordt met individuele ontwikkelingsdoelstellingen (Locke & Latham, 2002). Daarbovenop is het belangrijk om resultaatgerichte doelstellingen ook op teamniveau te formuleren. Een duidelijke resultaatgerichtheid op teamniveau, en een focus op de ontwikkeling van medewerkers (individueel niveau), blijkt een ideale combinatie om het engagement van medewerkers te bevorderen (Defever & Dewettinck, 2014).



*Er wordt voornamelijk aandacht besteed aan het formuleren van duidelijke en meetbare doelstellingen. Tijdens het **wekelijks overleg wordt de realiteit en actualiteit getoetst aan deze doelstellingen**, zodat taken en opdrachten naar behoren worden uitgewerkt en opgeleverd. Tijdens elk bilateraal overleg wordt verder ingezoomd op het voorliggend takenpakket van elke medewerker. (Teamleider, KBC)*



*De verwachtingen op vlak van doorlooptijden, werkvoorraden, prioriteiten, SLA's zijn duidelijk omschreven op team- en individueel niveau. Op weekbasis wordt een 'foto' genomen die stand van zaken geeft. Deze info wordt voor iedereen ter beschikking gesteld. Van de medewerkers wordt verwacht dat ze pro-actief een signaal geven als ze denken de doelstellingen niet te kunnen behalen, want de doelstellingen behalen is een teamverantwoordelijkheid. Werkorganisatie op zich is de verantwoordelijkheid van de medewerker. We hebben op zich geen 'richtlijnen' over hoe de medewerker op dagbasis het werk organiseert. **Wanneer uit de praktijk (= 'output') blijkt dat iemand op dat vlak nog niet zijn/haar optimale werkmethode heeft gevonden, wordt die daarop gecoacht.** Maar dit is niet anders voor iemand die op hoofdkantoor werkt. (Teamleider KBC)*



TIPS & TRICKS:

1. Maak doelstellingen SMART:

Het SMART-principe is een veel gebruikte term binnen performance management. Volgens het SMART-principe moeten doelstellingen **Specifiek, Meetbaar, Aanvaardbaar, Relevant** en **Tijdsgebonden** zijn. Het is een soort checklist aan de hand waarvan een leidinggevende elke doelstelling kan keuren. Door doelstellingen te formuleren volgens het SMART-principe, verhoog je de kansen om ze ook te bereiken:

- **Specifiek:** Formuleer de doelen zo specifiek mogelijk. Dit creëert eenduidigheid, zowel bij medewerkers, leidinggevenden als HR-verantwoordelijken. Zo weet iedereen waar je naartoe werkt. Het doel 'socialer worden' is bijvoorbeeld veel minder specifiek dan 'elke morgen mijn collega's een goedmorgen wensen'.
- **Meetbaar:** Ten tweede moeten de vooropgestelde doelen meetbaar zijn. Je moet duidelijk specificeren welke output je verwacht om te kunnen besluiten dat het doel werkelijk gerealiseerd is. Het best definieer je hiertoe een aantal observeerbare gedragingen. Zeg bijvoorbeeld niet 'het doel is bereikt wanneer ik deze machineopleiding heb voltooid', maar formuleer dit als 'het doel is bereikt wanneer ik deze machine foutloos kan bedienen'. Een doel kan ook kwantitatieve informatie bevatten. Bijvoorbeeld: 'De medewerker woont dit jaar minstens 2 opleidingen bij.
- **Acceptabel:** Maak het doel aanvaardbaar voor wie er verantwoordelijk voor is. Alleen dan kan die verantwoordelijke die het doel dient te bereiken achter het doel staan en zich er ook volledig voor inzetten.
- **Realistisch:** Het vooropgestelde doel moet binnen de vooropgestelde tijd realistisch en haalbaar zijn. Verwacht niet het onmogelijke van je medewerkers, maar geef hen voldoende tijd en ruimte om het doel te bereiken.
- **Tijdsgebonden:** Om te beletten dat doelstellingen op de lange baan geschoven worden, moet je in de mate van het mogelijke een tijdspad opstellen waarbinnen medewerkers het doel moeten bereiken. Bedenk daarbij wel dat verandering tijd vraagt die voor de duurzame realisatie van een doel voldoende voorzien moet zijn.

2. Bepaal de doelstellingen in dialoog met medewerkers. Door samen met het team duidelijke doelstellingen te formuleren, wordt beroep gedaan op de verantwoordelijkheid van medewerkers en wordt eigenaarschap gestimuleerd.

3. Bespreek met het team **hoe de individuele-, team- en organisatiedoelstellingen met elkaar in verbinding staan**. Elk team speelt een rol binnen de bredere organisatie. Het op één lijn houden van de output van het team en het doel van de bredere organisatie is één van de taken van de leidinggevende.
4. Monitor of de vooropgestelde doelstellingen daadwerkelijk behaald worden en geef feedback. Houd vinger aan de pols door het inbouwen van voldoende **afstemmingsmomenten**, zowel één-op-één als in groep. Samen met het team kan een ideale frequentie van afstemmingsmomenten bepaald worden. Ga tijdens deze meetings in op wat gaat goed en minder goed gaat. Op die manier wordt de voortgang goed bewaakt en kan tijdig bijgestuurd of ondersteund worden waar nodig.
5. Bespreek met het team hoe men **elkaar op de hoogte kan houden** van de voortgang van het werk, en **stimuleer hierbij proactiviteit** bij medewerkers. Wanneer medewerkers merken dat ze een doelstelling niet zullen halen, is het belangrijk dat ze hierover proactief communiceren.



Aan de slag? Op het kennisplatform Het Nieuwe Teamwerken vind je volgende tools die je kunnen helpen om de competentie 'duidelijke doelstellingen formuleren en opvolgen' te versterken:

- **Stappenplan 'coaching vanuit het GROW-model':** HNTW wordt van medewerkers verwacht dat ze op een coachende manier met collega's omgaan of op een coachende manier anderen sturen en leidinggeven. Een goed coachingsgesprek kan je voeren aan de hand van het GROW-model. Het vier-stappenplan is een beproefd model om structuur aan te brengen in een coachingsgesprek. Het omvat: Doel, Actuele situatie, Opties en Acties. In het Engels heet het GROW (Goal, Reality, Options, Will). Dit is een vierstappenplan waardoor je echt op een coachende manier met een ander een gesprek blijft voeren. Dit model laat je ook zien welke vragen je kunt stellen aan de ander en hoe je een coachend gesprek concreet afrondt met afspraken over resultaten.
- **Checklist 'Feedback geven':** In het kader van HNTW blijft het cruciaal om als team en als leidinggevende voldoende aandacht te hebben voor het geven van tijdige feedback. Deze checklist reikt je een aantal 'regels en tips' aan om feedback constructief te houden. Deze checklist kan je gebruiken bij het geven van spontane feedback, om je feedback voor te bereiden in het kader van een coaching of functioneringsgesprek of bij een feedbackronde in je team.
- **Boek 'resultaatgericht organiseren productiviteit en plezier in werk':** Boek waarin zowel de theorie als de praktijk van RGO besproken wordt. Het boek gaat onder meer in op het formuleren van doelstellingen en het definiëren van de juiste maatstaven.
- **Individuele afsprakencyclus.** De individuele afsprakencyclus is de kern van resultaatgericht werken. In deze jaarlijkse cyclus maken leidinggevende en medewerker afspraken over verbeteringen in de resultaten van de functie.

Verbindend optreden

Doordat HNTW meer vrijheid en regelcapaciteit voor teamleden met zich meebrengt, kunnen **de sociale cohesie, samenwerking en coördinatie** binnen teams onder druk komen te staan. Zo bestaat de kans dat medewerkers elkaar door het tijd- en plaatsonafhankelijk werken minder vaak fysiek ontmoeten, waardoor de onderlinge afstemming en informatie-uitwisseling minder spontaan gebeurt. Medewerkers die op kantoor werken hebben automatisch meer face-to-face contact: ze gaan samen lunchen, nemen een gezamenlijke koffiepauze of ontmoeten elkaar aan de koffiehoek. Wanneer deze contactmomenten verminderen, kan het gebeuren dat de sociale cohesie binnen een team vermindert en medewerkers zich bijgevolg niet langer deel voelen van het team en de organisatie. Een specifieke uitdaging voor leidinggevendenden is de isolatie van teamleden tegen te gaan én een vlotte samenwerking te bewaken.



Sociale cohesie is niet alleen de verantwoordelijkheid van de leidinggevende, maar van alle leden van mijn team. In het begin was dit zeker even zoeken. Wanneer zien we elkaar en als we elkaar zien wat bespreken we dan, alleen werkinhoudelijke zaken of ook de niet inhoudelijke zaken? Hoe houdt je als leidinggevende contact met de introverte medewerker? Met het team hebben we dit onderwerp besproken en we zijn tot een mix van zakelijke en niet zakelijke contactmomenten gekomen. Zo is er 1 x per maand een gezamenlijk koffiemoment, waar iedereen verwacht wordt te zijn. Dit is een informeel overleg en vaak gebeurt het dat de medewerkers die die maand jarig zijn dit moment gebruiken om te trakteren (teamleider Rabobank).

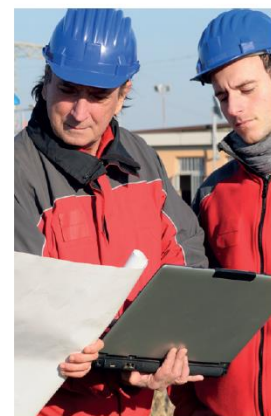
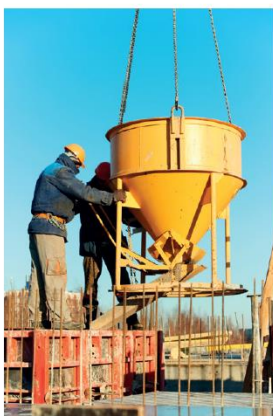


Er moet sowieso ook wel nog een basisfrequentie zijn van momenten waarop het team fysiek samenkomt. In ons team hebben we afgesproken dat we minstens 2 dagen per week op kantoor aanwezig proberen te zijn. Daarnaast besteden we ook wel aandacht aan de informele momenten: regelmatig een borreltje doen, het expliciet vieren van verjaardagen, etc... (teamleider Enexis)



TIPS & TRICKS:

1. **Beperk het telewerken tot maximum 3 dagen per week.** Onderzoek heeft aangetoond dat de band met de organisatie en de betrokkenheid en tevredenheid van medewerkers daalt wanneer zij meer dan de helft van de tijd thuis werken.
2. **Besteed aandacht aan de gezamenlijke successen,** zodat het groepsgevoel wordt versterkt. Sommige organisaties doen dit aan de hand van een wall of fame, waarop alle positieve verwezenlijkingen van de medewerkers komen te staan. Op die manier worden medewerkers gestimuleerd om succesverhalen met elkaar te delen. Ook via informele momenten, croque Fridays, teambuilding, bierbakkensessie, etc.
3. Maak samen met het team **duidelijke afspraken over de samenwerking.** Het is belangrijk dat medewerkers goed weten wat verwacht wordt op vlak van bereikbaarheid, beschikbaarheid, vereiste aanwezigheid op kantoor, communicatie, ... Sommige organisaties leggen dit vast in een team charter (zie tools).
4. **Voorzie de nodige technologie** om met elkaar samen te werken en kennis te delen. Heel wat organisaties hanteren een intern communicatieplatform (whatsapp, yammer, ...) om elkaar snel op de hoogte te kunnen houden.
5. Besteed voldoende aandacht aan **spontane contacten en informeel overleg.** Deze bevorderen de voeling met het team en de onderlinge betrokkenheid en kennisdeling. Teammomenten worden vaak gecombineerd met een leuke activiteit die de samenhang van het team versterkt, zoals een etentje, wandeling, fitness, afterwork party...





Aan de slag? Op het kennisplatform Het Nieuwe Teamwerken vind je volgende tools die je kunnen helpen om de competentie 'verbindend optreden' te versterken:

- **(Zelf)diagnose instrument teamontwikkeling:** dit instrument gaat na hoe een team scoort op verschillende dimensies (resultaatgerichtheid, taak- en rolverdeling, werkwijzen & zelfstandigheid, onderlinge relaties). De scores kunnen een geschikt startpunt zijn voor het gesprek over de stand van zaken en de wensen met betrekking tot de samenwerking en ontwikkeling van het team.
- **Linxs:** dit teamspel biedt concrete aanknopingspunten om de samenwerking in een team constructief en veelzijdig te analyseren en blokkades waar nodig op te ruimen.
- **Vragenlijst teamkarakteristieken:** dit instrument is een korte 7-item-vragenlijst waarin teamleden gevraagd worden een score te geven aan verschillende kenmerken van teamwerk en de wisselwerking met de leidinggevende.
- **Zelfscan conflictvaardigheid.** Deze wetenschappelijk onderbouwde zelfscan conflictvaardigheid geeft direct inzicht in uw eigen conflictvaardigheid in relatie tot HNTW. Na het invullen van deze zelfscan volgt direct een adviesrapport met maatadvies. In het adviesrapport zijn de sterktes en zwaktes van uw eigen werkvorm van conflicthantering in relatie tot Het Nieuwe Werken beschreven

Strategische visie uitdragen

De visie van een organisatie is de basis voor het ontwikkelen van betekenis in de mind-set van medewerkers. Het verduidelijkt welke richting de organisatie uitgaat en wat de organisatie in de toekomst wil bereiken. Een visie inspireert en zorgt ervoor dat medewerkers zich deel voelen van een groter geheel (Bennis & Nanus, 2007). Het is van belang dat de visie op HNTW ingebed is in de algemene visie van de organisatie. Opdat een visie zou slagen in haar opzet, namelijk het inspireren, verduidelijken en bepalen van de focus binnen teams, moet zij gedeeld worden. Het is een cruciaal onderdeel van de rol als leidinggevende om de visie authentiek uit te dragen naar medewerkers toe en er duidelijk over te communiceren. Dit houdt in dat leidinggevendenden de visie goed moeten kennen en begrijpen.

Het is belangrijk om als leidinggevende volgende vragen te kunnen beantwoorden:

- Wat is de visie van de organisatie precies? Dit gaat om de visie op HNTW maar ook om de algemene visie. De visie op HNTW moet immers ingebed zijn in de ruimere organisatievisie.
- Wat is mijn rol binnen het bereiken van deze visie?
- Hoe toon ik mijn passie en enthousiasme voor de visie van de organisatie?
- Zijn er zaken die mij belemmeren om te communiceren over deze visie en hoe kan ik deze overwinnen?



Leading by example is belangrijk: je adopteert als leidinggevende zelf de tools en blijft proberen, je past zelf de flexibiliteit toe. Leidinggevendenden zijn belangrijke rolmodellen naar teams toe. Zo hebben bij ons ook managers en zelfs de CEO hun bureau opgegeven. Daarnaast is het van belang om problemen aan te pakken met een positieve spin. (leidinggevende, SWIFT)



Hierbij is essentieel om zelf het goede voorbeeld te geven: als je wil dat de visie leeft, moet je die ook zelf uitdragen. Daarnaast komt het neer op herhaling, herhaling en herhaling. Een context creëren gaat niet vanzelf, de visie moet regelmatig eens opgerakeld worden. Medewerkers zijn immers druk bezig met hun dagdagelijkse taken, er moeten duidelijke accenten gelegd worden die regelmatig herhaald worden indien een visie moet leven. (leidinggevende, AG Insurance)



TIPS & TRICKS:

1. **Communiceer eerlijk over de visie.** Waarom kiest de organisatie voor HNTW? Wees eerlijk over de beweegredenen. Wanneer medewerkers het gevoel hebben dat er een verborgen agenda is, gaan medewerkers twijfelen en werkt dit contraproductief. Houd medewerkers ook op de hoogte over de voortgang die gemaakt wordt bij het bereiken van de visie.
2. **Walk the talk.** Opdat een visie geloofwaardig zou zijn, moeten leidinggevenden hun geloof in die visie tot uiting brengen via hun beslissingen en acties. Ondersteun de visie op HNTW dus door je gedrag, zo niet wordt de geloofwaardigheid ondermijnd en blijft de visie een dode letter.
3. **Vertel een verhaal.** Wanneer je een verhaal vertelt, maak je de visie levend. Een goede storyteller creëert vertrouwen en weet medewerkers te enthousiasmeren. Bovendien is het voor medewerkers makkelijker een verhaal te begrijpen en na te vertellen dan te praten over de visie op zich.
4. **Gebruik meerdere kanalen om de visie te communiceren.** Hoe meer verschillende manieren je hanteert, hoe groter de kans dat de medewerkers die visie zullen begrijpen. Gebruik metaforen, spreekwoorden en slogans: ga op zoek naar creatieve manieren om de visie tot leven te brengen. De visie kan ook gevisualiseerd worden: duurzame drinkbussen, T-shirts, posters, ...
5. Laat medewerkers zelf aangeven wat hun **persoonlijke bijdrage aan de visie** is. Een visie betekent iets voor medewerkers wanneer ze zelf kunnen bijdragen aan die visie. Ga over de visie in gesprek met medewerkers: hoe uit deze zich in het dagelijks functioneren? Dit kan aan bod komen tijdens functionerings- en coachinggesprekken.
6. **Identificeer key stakeholders.** Engageer de medewerkers en collega's binnen uw organisatie die op hun beurt anderen warm kunnen maken voor de visie op HNTW.
7. **Hou één op één meetings en engageer elkaar.** Persoonlijke ontmoetingen geven leidinggevenden de kans om informatie over te brengen, feedback te krijgen, steun te ontvangen en energie te creëren omtrent de visie.



Aan de slag? Op het kennisplatform Het Nieuwe Teamwerken vind je volgende tools die je kunnen ondersteunen om de competentie 'strategische visie uitdragen' te versterken:

- **Het Nieuwe Werken spel:** Het spel kan gebruikt worden als onderdeel van de visievorming. Het levert zo een bijdrage aan draagvlakvorming en laat collega's met elkaar in gesprek gaan. Het spel geeft nieuwe inzichten in voor- en nadelen en in kansen en bedreigingen zoals die worden gepercipieerd door mensen in de organisatie. Iedere medewerker heeft een eigen kijk op Het Nieuwe Werken. Het spel brengt die beelden bij elkaar en vertaalt ze naar een gezamenlijke visie met prioriteiten voor de organisatie.
- **Force field analysis:** Deze methodiek laat toe om in een team te peilen naar de te verwachten weerstand tegen verandering. De force field analysis laat toe om de diverse faciliterende en hinderende factoren voor verandering in kaart te brengen. Deze kunnen zich op persoonlijk, team, organisatie of breder niveau situeren. Deze methodiek kan gebruikt worden om medewerkers bewust te maken van de visie van de organisatie op HNTW.
- **Stakeholdersanalyse:** De stakeholdersaanpak is een denkoefening die als doelstelling heeft om tijdig alle belanghebbenden, die bij de uitwerking van de projectplannen betrokken moeten worden, in kaart te brengen. Zoals hierboven aangegeven, is het belangrijk om key stakeholders te identificeren en hen als 'ambassadeurs' in te schakelen.
- **Tzatzikispel:** Tzatziki is een informatief simulatiespel dat de deelnemers laat kennismaken met de invloed van arbeidsorganisatie. De bedoeling is dat men inzicht krijgt hoe arbeidsorganisatie, de manier waarop je het werk in een bedrijf of organisatie opdeelt en verdeelt, invloed heeft op 2 belangrijke zaken: 1) de prestaties van het bedrijf of de organisatie en 2) de kwaliteit van de arbeid van de werknemers. Het spel is inzetbaar op verschillende manieren binnen organisaties, onder meer als middel om inzicht te bieden in innovatieve arbeidsorganisatie en draagvlak te creëren voor het veranderingsproces.

Tot slot

Hopelijk heeft deze actiemap jou geholpen om te begrijpen hoe belangrijk het voor jezelf en voor jouw organisatie is om aandacht te besteden aan deze leiderschapscompetenties en hoe jij daar zelf, als leidinggevende, een rol kunt in spelen. Neem deze nieuwe inzichten mee in jouw organisatie. Hou ze in je achterhoofd tijdens het werk en opleiding. Je kunt de competentiescan & de actiemap bij de hand nemen als je acties wilt ondernemen die HNTW voor jezelf en voor de hele organisatie aangenamer, positiever en leerrijker maken. Het échte werk kan starten!

Veel succes!

