



Inleiding

Leidinggeven is: het gedrag van anderen beïnvloeden om een bepaalde taak op doeltreffende wijze uit te voeren. Dit laatste kun je meestal niet alleen aan: het zijn mede onze mensen die het moeten doen. De kwaliteit van de uitvoering van de taak zal daarom onder andere afhangen van de manier waarop jij als leider met je mensen omgaat. Daarom moeten we bijvoorbeeld **elkaars vertrouwen** wekken en de mensen ook een zekere **vrijheid van handelen** geven. Maar het slagen van de taak is niet alleen afhankelijk van je mensen maar ook van je eigen werkzaamheden en van de situatie op dat moment. Daarom ook moeten we ons leidinggeven steeds aanpassen aan de **situatie**.

Deze instructiekaart laat je kennis maken met leidinggevende vaardigheden. Ze is bruikbaar bij de les, voor zelfstudie, bij het begeleiden van anderen en als naslagwerk.

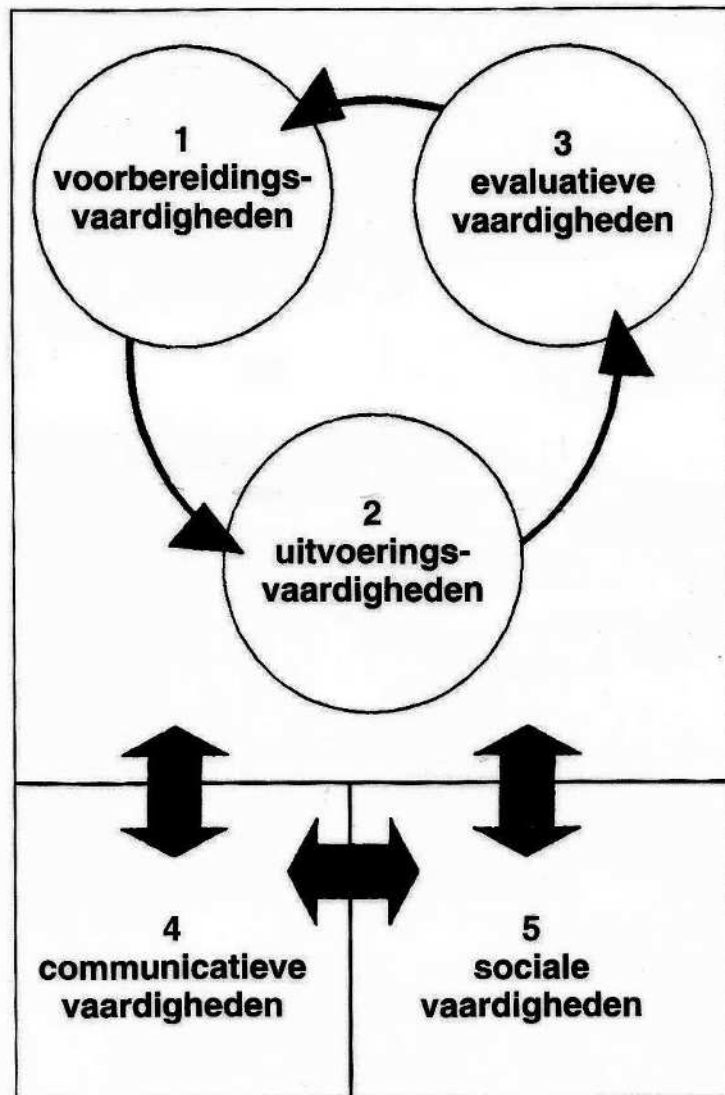
Jij bent als leider aangewezen, maar het is ook heel belangrijk dat je door de mensen als zodanig wordt geaccepteerd. Dit kun je o.a. bereiken door:

- voortdurend het goede voorbeeld te geven;
- actief te werken aan de vorming van een goed team;
- deskundig te zijn m.b.t. vaktechnische zaken;
- mee te werken aan de verdere opleiding van je mensen, en
- gevraagd en ongevraagd goede adviezen te geven.

Als leider dien je een aantal basisvaardigheden te bezitten, deze zijn:

1. **Vorbereidingsvaardigheden** om systematisch de uitvoering van de activiteiten voor te bereiden.
2. **Uitvoeringsvaardigheden** om systematisch een gemaakt plan uit te (laten) voeren.
3. **Evaluatieve vaardigheden** om te beschrijven en te beoordelen van datgene wat wel en wat niet bereikt is en wat daarvan de oorzaken zijn.
4. **Communicatieve vaardigheden** om doeltreffend aan elkaar informatie, gedachten en gevoelens over te brengen.
5. **Sociale vaardigheden** om met mensen om te gaan: rekening houdend met hun behoeften en gevoelens.

De onderlinge relatie tussen de vijf vaardigheden is in onderstaand schema weergegeven:



Uit dit schema blijkt dat de voorbereidings-, uitvoerings- en evaluatieve vaardigheden op communicatief en sociaal vaardige wijze moeten worden toegepast. Voor het juist toepassen van de communicatieve en sociale vaardigheden geldt dat ze eveneens moeten worden voorbereid en moeten worden geëvalueerd. Deze basisvaardigheden zijn grotendeels aan te leren. Daarom wordt tijdens de opleiding hieraan veel aandacht besteed. Het is haast onnodig te vermelden dat een leider lichamelijk fit dient te zijn en zijn vak dient te beheersen.

1: VOORBEREIDINGSVAARDIGHEDEN

“Bezint eer ge begint”: een goede voorbereiding is het halve werk.

Je zult in de toekomst veel opdrachten krijgen. Bij het ontvangen van een opdracht zijn vaak richtlijnen voor de uitvoering gegeven. Maar soms ontbreken deze richtlijnen. In sommige gevallen kan men op een hoger niveau niet volledig op de hoogte zijn van de lokale omstandigheden en je dus geen opdracht geven. Je zult het dan zelf moeten doen. Vanuit het militaire denken is een procedure van voorbereiding ontwikkeld die in feite bij alle ontvangen opdrachten toepasbaar is.

Wat moet je tijdens het voorbereiden achtereenvolgens doen?

- a. Controleer of je de ontvangen opdracht begrijpt, stel zonodig aanvullende vragen.
 - b. Leid de (deel)taken uit de opdracht af.
 - c. Stel vast wat de beschikbare tijd is tussen ontvangst opdracht en het tijdstip waarop de opdracht moet zijn uitgevoerd. Maak een voorlopig tijdschema (een tijdbalk) waarop je alle nu al bekende kritieke tijden aangeeft.
 - d. Vraag je af welke informatie je nodig hebt en verzamel deze.
 - e. Ontwikkel aan de hand van de beschikbare informatie één of meerdere uitvoeringsmogelijkheden.
 - f. Vergelijk de verschillende mogelijkheden voor wat betreft hun uitvoerbaarheid en de consequenties die daaraan zijn verbonden.
 - g. Neem een besluit en maak vervolgens een activiteitenplan (bevel). D.w.z. geef duidelijk aan, wie wat doet, waar, hoe, wanneer en waarom.
 - h. Geef het bevel uit.
-

2: UITVOERINGSVAARDIGHEDEN

In de uitvoeringsfase moet de klus daadwerkelijk geklaard worden. Hierbij zul je je mensen optimaal moeten motiveren, activeren en stimuleren. Het is immers je verantwoordelijkheid als leider dat de opdracht succesvol wordt uitgevoerd. Dit alles houdt in dat je tijdens de uitvoering aandacht moet hebben voor zowel de **taak** zelf als voor de **mensen** die deze taak moeten verrichten.

Wat moet je tijdens de uitvoering van de taak zoal doen?

- a. Zorg dat je mensen en het materieel op de juiste wijze worden ingezet, zoals dat bij de voorbereiding gepland is.
 - b. Controleer of allen op de juiste wijze met de uitvoering van hun opgedragen taken bezig zijn en corrigeer zonedig.
 - c. Controleer of de tijdsplanning wordt gehanteerd.
 - d. Bevorder de samenwerking binnen je team;
 - Zorg dat iedereen de juiste informatie krijgt, denk daarbij ook aan de informatie die je zelf moet krijgen.
 - Neem maatregelen als er zich problemen of moeilijkheden voordoen.
 - e. Grijp direct in wanneer de veiligheid niet in acht wordt genomen.
 - f. Als de situatie zich dusdanig wijzigt (bijv. een noodsituatie), dat de uitvoering bijgesteld moet worden, stuur dan, zoveel mogelijk planmatig, direct bij.
 - g. Houd je commandant op de hoogte.
-

nb. Een leidinggevende kan regelmatig, ook tijdens de uitvoering, te maken krijgen met probleemsituaties waarin keuzes gemaakt moeten worden. Die keuzes kunnen te maken hebben met waarden en normen. Om dan weloverwogen en verantwoord beslissingen te kunnen nemen dienen na stap f de volgende vragen doorlopen te worden:

1. Is mijn oplossing LEGAAL?
2. Zijn alle BELANGEN GEWOGEN?
3. KAN HET DOOR DE BEUGEL?

Met de beugel wordt dan een beroep gedaan op de persoonlijke verantwoordelijkheid van de leidinggevende.

3: EVALUATIE VAARDIGHEDEN

hoe de opdracht(en) is of wordt uitgevoerd. Daarop kun je zonnodig bijsturen om de volgende keer beter te werken. Je moet er dus van leren. Evalueren vindt niet alleen aan het einde van een opdracht plaats, maar eigenlijk voortdurend.

Het evalueren doe je door aan te geven wat er is bereikt en vervolgens vast te stellen of je hebt bereikt wat je wilde bereiken. Dit noemen we het evalueren van het produkt (zgn. produkt-evaluatie).

Nadat je hebt vast gesteld of je het doel wel of niet bereikt hebt (of zult bereiken), ga je kijken **hoe** je dit gedaan hebt. Je kijkt daarbij naar het plan, de tijdsindeling, de besluitvorming, de gevolgde werkwijze, de omgang binnen het team, de communicatie, de mate waarin bij alles het doel voor ogen is gehouden, enz. Dit noemen we de proces-evaluatie.

Samen nagaan wat er allemaal goed ging, is veel beter dan de mensen alleen maar op de fouten wijzen. Uiteraard moeten gemaakte fouten wel aan de orde komen. Het is raadzaam de betrokkenen zelf deze fouten te laten ontdekken, op die manier wordt er meer van de gemaakte fouten geleerd en voorkom je irritatie. Het samen praten over de klus bevordert bovendien de teamvorming.

Ook bij de evaluatie is er een aantal spelregels. De belangrijkste zijn:

- a. Ga, zo concreet en objectief mogelijk, na wat je hebt waargenomen. Dus hou het zakelijk en onthoud je van (waarde-)oordelen.
 - b. Vergelijk jouw beschrijvingen met de opdracht en het plan.
 - c. Beoordeel en verantwoord op grond van deze vergelijking de uitvoering van de opdracht.
 - d. Stel, samen met je mensen, vast wat goed ging en wat beter had gekund. Benadruk positieve zaken.
 - e. Maak afspraken in verband met toekomstige acties/opdrachten.
 - f. Houd de evaluatie goed in de hand en sta niet toe dat wordt uitgeweid over zaken die er niet toe doen.
-

4: COMMUNICATIE VAARDIGHEDEN

Uiteraard is het bijzonder belangrijk dat de leider door zijn mensen wordt begrepen, maar het is net zo belangrijk dat de leider zijn mensen begrijpt en dat de mensen elkaar begrijpen.

Ieder mens is anders (eigenschappen, vooroordelen, enz.), waardoor men iets dat jij zegt wel eens iets anders uitlegt dan bedoeld was. Vaak gebeurt dit "anders uitleggen" zonder dat men zich dat realiseert.

Iedereen moet hetzelfde beeld hebben van wat er bedoeld wordt. Pas dan kunnen we goed van gedachten wisselen, oordelen en besluiten nemen.

Enige belangrijke communicatieve vaardigheden zijn:

- a. Gebruik taal die een ander ook begrijpt, door gebruik van o.a.:
 - eenvoudige, juiste bewoording;
 - weinig vakjargon; en
 - korte zinnen.
 - b. Geef, zo mogelijk, gelegenheid tot het stellen van vragen.
 - c. Controleer door het stellen van vragen of iedereen begrijpt wat je hebt gezegd; en of jij begrijpt wat de anderen zeggen.
 - d. Let ook op non-verbale communicatie. Controleer of je waarneming juist is.
 - e. Draag er zorg voor dat de mening van jou en van anderen vergezeld gaat van argumenten.
 - f. Draag er zorg voor dat men luistert naar de mening van iedereen.
 - g. Zorg dat iedereen in een gesprek aan bod kan komen (daartoe is het wel eens nodig een "praatgrage" af te remmen of een stille aan te moedigen).
 - h. Wacht tot de ander is uitgesproken. (Val anderen niet in de rede.)
 - i. Ga in op wat de ander zegt. Zeg waarmee jij het (on)eens bent en waarom. Ga positief om met kritische opmerkingen, ook al betreffen ze jezelf.
 - j. Beperk de 'ja...maar'-reactie.
 - k. Houd altijd het doel voor ogen. Laat je dus niet afleiden van 'waar het om gaat'.
-

5: SOCIALE VAARDIGHEDEN

Als mens gedraag je je volgens bepaalde normen. Als leider moet je met mensen omgaan die ieder een eigen manier van gedrag hebben. Zo ontstaat er een veelheid van gedragingen en toch moet je samen een hecht team (gaan) vormen om de klus te klaren. De leider kan bepaalde vaardigheden toepassen om dit voor elkaar te krijgen.

Enige belangrijke spelregels:

- a. Laat iedereen in zijn waarde, door bijv. elke bijdrage serieus te nemen.
 - b. Kwets niemand bewust (door hem te kleineren, uit te schelden enz.) en wees nooit onbeheerst in je doen en laten. Blijf rustig, ook als anderen onbeheerst (tegen jou) zijn.
 - c. Laat de ander allereerst zelf vertellen wat de voor- en nadelen waren/zijn van zijn doen en laten en vul dat pas daarna zonedig aan.
 - d. Wees bereid een ingenomen standpunt te wijzigen op grond van steekhoudende argumenten.
 - e. Houd bij de taakverdeling rekening met de belangstelling en vaardigheid van de anderen.
 - f. Probeer anderen te motiveren door jouw voorbeeld, door het geven van informatie, door hen te prijzen, door hen erbij te betrekken, enz.
 - g. Stel je ervan op de hoogte in hoeverre zij het eens zijn met de taak, taakverdeling, wijze van uitvoering, wijze van leiding geven, enz., door gesprekken en/of door observatie.
 - h. Laat, als de situatie het toelaat, anderen zoveel mogelijk meedenken en meepraten en zelfstandig werken.
 - i. Schenk mensen de juiste mate van vertrouwen.
 - j. Toon waardering voor geleverde inspa
-