

Zelfstart Leiderschap

Hoe leid jij?

Het leiderschap binnen Universiteit Leiden is gebaseerd op vier competenties die je in verschillende rollen kunt inzetten. Wij geloven dat connectie maken met jezelf en anderen de basis is voor goede samenwerking, het nemen van verantwoordelijkheid en het verleggen van grenzen. Deze vier leiderschapscompetenties dragen eraan bij dat ieders talent wordt benut en we samen vormgeven aan een veilige en stimulerende omgeving voor zowel medewerkers als studenten. Wil je jezelf binnen de Universiteit Leiden ontwikkelen in je (persoonlijk) leiderschap? Of daar als team mee aan de slag? Dan zijn deze competentiekaarten interessant om te gebruiken als hulpmiddel.

Hoe werkt het?

Elke competentie bevat per leiderschapsrol (jezelf, anderen, een team, de organisatie) 3 tot 4 aspecten, die per kaart worden toegelicht, voor elk aspect één kaartelke kaart geeft een heldere definitie en voorbeelden van het gedrag hierbij hoort. De achterkant geeft voorbeelden waaraan je herkent of het een ontwikkelpunt is. De set bevat 54 kaarten en kan opgehaald worden bij je HR-adviseur. [De matrix](#) biedt een overzicht per competentie en rol.

Competentiematrix

	CONNECTIE MAKEN	SAMENWERKEN	VERANTWOORDELIJKHEID NEMEN	GRENZEN VERLEGGEN
JEZELF	<input type="checkbox"/> Zelfbewustzijn <input type="checkbox"/> Omgang met afwijkingen <input type="checkbox"/> Communicatie <input type="checkbox"/> Assistentie	<input type="checkbox"/> De ander helpen <input type="checkbox"/> Helpzucht <input type="checkbox"/> Zelfvertrouwen	<input type="checkbox"/> Actiegerichtheid <input type="checkbox"/> Doelmatigheidsdenken <input type="checkbox"/> Helderere voorkeuren	<input type="checkbox"/> Veerkracht <input type="checkbox"/> Levenswijzen <input type="checkbox"/> Uitdagende status quo
ANDEREN	<input type="checkbox"/> Empathie <input type="checkbox"/> Interesse tonen <input type="checkbox"/> Feedback	<input type="checkbox"/> Nieuw samenwerkingspatroon <input type="checkbox"/> Focus op het gezamenlijke doel <input type="checkbox"/> Anderen betrekken	<input type="checkbox"/> Kaders en ruimte geven <input type="checkbox"/> Betrokkenheid <input type="checkbox"/> Aankunten <input type="checkbox"/> Voorzorgbeweisen	<input type="checkbox"/> Vertrouwen <input type="checkbox"/> Samenwerking <input type="checkbox"/> Samenwerken
EEN TEAM	<input type="checkbox"/> Werkwijze <input type="checkbox"/> Samen en anderszins <input type="checkbox"/> Samenwerking <input type="checkbox"/> Helderere voorkeuren	<input type="checkbox"/> Besluiten van doordacht <input type="checkbox"/> Samen doelen stellen <input type="checkbox"/> Samen van verschillen zijn <input type="checkbox"/> Conflict management	<input type="checkbox"/> Vertrouwen <input type="checkbox"/> Eigenaarschap <input type="checkbox"/> Kaders	<input type="checkbox"/> Stip aan de horizon <input type="checkbox"/> Begrijpende verandering <input type="checkbox"/> Verandering veranderen <input type="checkbox"/> Barrières doorbreken
DE ORGANISATIE	<input type="checkbox"/> Ambassadeur <input type="checkbox"/> Rolmodel <input type="checkbox"/> Diversiteit	<input type="checkbox"/> Samenbrengen <input type="checkbox"/> Externe samenwerking <input type="checkbox"/> Geveeld leiderschap	<input type="checkbox"/> Richting geven <input type="checkbox"/> Doelkracht <input type="checkbox"/> Focus op het gezamenlijke doel	<input type="checkbox"/> Van buiten naar binnen <input type="checkbox"/> Doelkracht <input type="checkbox"/> Inspannende wijze

Competentiekaart

Zelfbewustzijn:

Je bent je bewust van je sterke punten, zwaktes, en hoe je deze inzetten kan voor de organisatie en hoe dit effect op anderen heeft.

Wat ik

- Ik ben...
- Ik heb...
- Ik kan...
- Ik wil...

Wat doe je? - Voorbeelden

- Evalueren regelmatig je eigen aanpak en gedrag - wat werkt goed en wat kan beter of anders?
- Maak een overzicht van je sterke en zwakke punten en vraag aan anderen wat ze wel en niet merken.
- Ga bij jezelf na wat je wilt bereiken: is dat bij status, grenzen, anderen helpen of ergens bij horen?
- Kijk naar welke positieve en negatieve ontwikkelingen je hebt: hoe 'hard' is er nog wat te maken & leren? of 'ik mag geen fouten maken'?

Tips en suggesties voor individuele toepassingen

Zelfanalyse voor GROW-gesprek

Doel: identificeren van sterktes en ontwikkelpunten



Stap 1: Ga op tempo en intuïtief door de kaarten, terwijl je de korte beschrijvingen leest. Maak daarbij drie stapels: één 'kracht', één 'te ontwikkelen' en één 'geen van beide' (in de betreffende context niet zo relevant). Verwerk je kracht en de te ontwikkelen competenties in de [matrix](#) (gebruik hierbij 2 kleuren). Zo heb je een helder overzicht.

Stap 2: Kies 2 of 3 krachten die voor jou nú het meest belangrijk en waardevol zijn. Kies uit de stapel 'te ontwikkelen' 2 of 3 kaarten die voor jou nú het meest belangrijk zijn om te ontwikkelen (waar heb je meer van nodig om je werk goed te doen?).

Stap 3: Bespreek met je leidinggevende hoe je je kracht (nog) meer kunt inzetten en versterken. En hoe je je ontwikkelpunten gaat versterken. Wie of wat kan je daarbij helpen?

TIP

Werk je voor het eerst met de leiderschapskaarten en vind je deze zelfanalyse wat veel? Bekijk dan de matrix en selecteer één van de competenties waarop je wilt focussen de komende periode en waarom.

Werk met intentie

Doel: veranderen van gedrag, oefenen van een te ontwikkelen competentie

Stap 1: Je hebt een ontwikkelpunt geïdentificeerd. Dit kan een competentie zijn, bv 'grenzen verleggen' of een aspect zoals 'interesse tonen' of 'benutten van diversiteit'.

Stap 2: Je kiest een concrete werksetting, bv een individueel uit te voeren taak, een gesprek of een werksessie met collega's.

Stap 3: Zet deze competentie actief in tijdens deze werksetting. Schrijf de competentie op een zichtbare plek als geheugensteun. Deel bij voorkeur je intentie met de mensen met wie je samenwerkt.

Stap 4: Sta tijdens het werk een paar keer bewust stil bij de intentie: Als ik de intentie heb om meer [grenzen te verleggen], hoe kan ik dat hier meer doen?

Stap 5: Blik terug op hoe het is gegaan. In hoeverre lukte het om de intentie te volgen? Waar ging het goed? Waar was het lastig en wat maakt dat dat zo was?

Koppel het werken met de competenties steeds aan een concrete situatie in het werk. bv: 'in deze groep' of 'gekoppeld aan mijn rol van xxx'. Zo breng je leiderschap in de praktijk.



Competentiekaarten voor- en achterkant

Kleur en symbool
'Connectie maken'

Aspect en
beschrijving

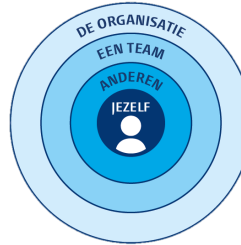
Gedrag
waaraan
je dit
herkent



Symbool leiderschapsrol

Wanneer is het een
ontwikkelpunt

Leiderschapsrollen



Jezelf: Je neemt regie over je eigen ontwikkeling en prestaties

Anderen: Je werkt samen met anderen en/of geeft formeel of informeel leiding aan anderen

Een team: Je bent onderdeel van een team of groep en/of geeft leiding aan een team of groep

De organisatie: Je draagt bij aan de organisatie, een faculteit of eenheid en/of geeft er leiding aan

Tips en suggesties voor een team of groep

Bijsturen als leidinggevende

Doel: gedragsverandering bespreekbaar maken

Stap 1: Je realiseert je dat je ander gedrag van een medewerker wilt zien.

Stap 2: Scan de kaarten set en leg de kaarten die relevant kunnen zijn apart. Pak daarbij zowel de kracht en de ontwikkelkaarten. Je kunt de medewerker vragen een eigen analyse op basis van de kaarten te maken.

Stap 3: Zoek via de voorbeelden op deze kaarten naar omschrijvingen van gedrag dat je mist (gekleurde voorzijde), of gedrag dat je juist niet effectief vindt (donkerblauwe achterzijde).

Stap 4: Formuleer bij deze aspecten concrete voorbeelden van het ineffectieve gedrag dat je nu ziet en formuleer welk gedrag je juist wel of meer wilt zien.

Stap 5: Bespreek met de medewerker zo op een constructieve manier de gewenste gedragsverandering in concrete situaties. Wat wil je dat de medewerker wél of meer gaat doen?

TIP

We leren het meest van wat goed gaat. Benoem en erken gedrag dat effectief is.

Complimentendouche

Doel: leren van feedback geven en ontvangen, kracht ontwikkelen

Stap 1: Ieder groepslid kiest voor elk van de anderen een kaart met een aspect dat een kracht van diegene is.

Stap 2: Wissel de kaarten uit. Dit kan aan tafel, of ook wandelend. Bekijk welke krachten je hebt gekregen.

Stap 3: Geef je reactie op de kaarten die je hebt gekregen (in duo of in de groep).

Hulpvragen: Wat herken je, wat herken je niet? Hoe is het om deze kaarten te krijgen? Deel met elkaar concreet gedrag/voorbeeldsituaties waarin die kracht naar voren komt. Waar en hoe zou je deze kracht nog méér in kunnen zetten?

TIP

Als het veilig voelt voor de groep, kun je dezelfde stappen doorlopen met ontwikkelpunten.

Teamanalyse

Doel: inzicht in bestaande teambeeld en de daaruit volgende kansen en ontwikkelpunten

Stap 1: Ieder groepslid doet (vooraf) de zelfanalyse met jullie groep, project of thema in het achterhoofd.

Stap 2: Teamoverzicht: Neem twee competentiematrixen, één voor krachten en één voor ontwikkelpunten. Teken van ieder teamlid de belangrijkste aan op de [matrixen](#).

Stap 3: Analyse: Ga met elkaar in gesprek over het beeld dat je nu hebt.

Hulpvragen: Wat valt op? Zit ergens duidelijk een accent/gemene deler en is er ook 'een gat'?

In hoeverre is dat in lijn met het werk of zit er een risico/aandachtspunt? Zijn er complementaire groepsleden (kracht en ontwikkelpunten)? Etc.

Stap 4: Na vandaag: bepaal hoe je verder gaat met de verworven inzichten. Hoe ga je de krachten benutten? Hoe ga je verder met (gezamenlijke) ontwikkelpunten?

Complementaire krachten

Doel: versterken van individuele ontwikkelpunten en benutten van diversiteit

Stap 1: Bouw voort op de individuele zelfanalyse (bv vanuit de Teamanalyse stap 1)

Stap 2: Iedereen bekent kleur: Bij welke competentie ligt jouw kracht (van welke competentie ben je vooral)?

Stap 3: Identificeer een deelnemer die een kracht heeft, waar jouw ontwikkelpunt ligt. Ga in zulke duo's (wandelend) in gesprek.

Vragen daarbij zijn: Waar loop je tegenaan en in welke situaties? Hoe gaat de ander om met zulke situaties? Wat heb je nodig om deze competentie/aspect te ontwikkelen? Wat kan je eerste stap zijn?

TIP

Als de verdeling over competenties niet gelijkmatig is, kan het gesprek in een groepje plaatsvinden. Let dan op dat iedereen gelijk aan bod komt.

