



**TALENT**  
*ACADEMY*

**professional**  
*excellence*





# DE REDACTIE

## een kleine introductie

*Communicatie is niet meer weg te denken uit ons leven. Of dit nou via een telefoon, tablet, laptop of gewoon fysiek is, communicatie met anderen is er bijna altijd. Elke dag ben je verbonden met anderen. Weet jij hoe jij in verbinding staat tot de ander? Daar ga je met behulp van dit magazine achter komen. In dit magazine lees je over hoe je het beste met anderen in verbinding kan komen; op welke plekken in Nijmegen jij met anderen in verbinding kan komen; hoe je dit in het werkveld kan toepassen en nog veel meer. Het aanbod loopt van informatieve artikelen tot leuke testen en zelfs een woordzoeker. Genoeg vermaak in combinatie met informatie die relevant kan zijn in jouw dagelijks leven.*

*Het magazine is een opdracht vanuit de Talent Academy van de HAN. Als groep hebben we dit magazine ontworpen voor studenten. Wil je meer weten over wie wij zijn en wat we doen? Hieronder introduceren wij onszelf kort.*

*Wij wensen je veel leesplezier!*

Groetjes **Amber, Britt, Ilse, Julia, Nick, Veerle & Floris**



“Mijn naam is Floris Hofstede. Ik zit in de afrondende fase van de opleiding Commerciële Economie. Hiervoor loop ik stage bij Dustin in Nijmegen. Naast mijn opleiding heb ik de afgelopen twee jaar ook het traject van de Talent Academy gevolgd. Een leuke en interessante extra uitdaging.”



“Mijn naam is Britt Dekker en ik ben 21 jaar. Ik zit nu in mijn laatste jaar van de opleiding Human Resource Management. Op dit moment ben ik bezig met mijn afstudeerstage bij PreZero Nederland.”





“Hi! Ik ben Veerle Schute. Ik zit op dit moment in het laatste jaar van de opleiding Communicatie aan de HAN in Nijmegen. Ik loop nu mijn afstudeerstage bij Harper’s Bazaar en ELLE Decoration, twee tijdschriften. Dit maakte het voor mij extra leuk om ons eigen tijdschrift te maken voor de Talent Academy, een uitdagend programma waar ik nu twee jaar aan deelgenomen heb.”



“Ik ben Julia Ribbens, 20 jaar oud en ik studeer Facility management. Ik ben momenteel bezig met mijn afstudeerstage bij het Prinses Máxima Centrum voor kinderoncologie.”



“Hi, wat leuk dat je dit tijdschrift van de TA voor je hebt! Een mooi beroepsproduct, waarmee wij als groep onze Talent Academy periode afsluiten. Momenteel ben ik druk bezig met het afstuderen bij een recruitmentbureau en ik kijk erg uit naar de periode die komen gaat, met een diploma op zak :) . Veel leesplezier!”



“Hi all! Leuk dat jullie ons magazine lezen. Mijn naam is Nick Vos, 25 jaar en studeer Food & Business. Momenteel ben ik bezig met mijn afstudeerstage bij Riedel.”





# MANAGEMENT





# Managementstijlen

*Elke manager gebruikt een andere stijl in het leidinggeven. Dit verschilt natuurlijk per persoon maar ook per situatie. Er zijn ontzettend veel verschillende managementstijlen te onderscheiden, van persoonlijk leiderschap tot dwingend leiderschap. Welke managementstijl past het beste bij jou?*

tekst **Amber Knufing**

## **Aristocratische managementstijl**

Dit is een zeer strikte managementstijl waarbij de manager volledige controle en verantwoordelijkheid voor een situatie.

Deze managementstijl kan een voordeel zijn als medewerkers weinig of geen ervaring hebben. Tevens werkt deze managementstijl goed bij organisaties met een hoog risico. Denk hierbij aan organisaties waarbij een fout grote financiële gevolgen kan hebben of grote gevolgen voor de klant.

Deze managementstijl kan ook nadelig zijn. Het brengt namelijk veel kosten met zich mee qua planning, communicatie en overzicht. Je moet namelijk een systeem ontwikkelen waarin alles wordt beheerd en gecontroleerd wat iedereen doet. Ook doet deze managementstijl weinig met de creativiteit en groei van de medewerkers.

*TIP:* Is dit het geval bij jouw organisatie? Stel dan duidelijke en directe doelen voor het team. Zorg dat de teamleden weten hoe ze jouw instructies moeten opvolgen en uitvoeren en geef duidelijk wat ieders rol is. Zorg ervoor dat ze hier de middelen voor hebben.

## **Affiliatieve managementstijl**

Affiliate leiders beseffen dat verandering en het creëren van eenheid tijd kost. Ze begrijpen dat iedereen zich een beetje ongemakkelijk moet voelen, maar letten er wel op dat mensen zich gezien en gewaardeerd blijven voelen.

Een voordeel van deze managementstijl is dat verbinding, harmonie en vertrouwen wordt bevorderd. Daarom is het goed te gebruiken bij volledig nieuw team of als er conflicten zijn tussen teamleden die resultaten van een team in de weg staan. Een affiliate leider geeft namelijk complimenten en houdt het moreel hoog.

Een nadeel bij deze managementstijl is dat er mensen zijn die aangeven dat deze managementstijl leidt tot mindere teamprestaties. Dit omdat er minder strak wordt gestuurd op de uitkomsten. Daar is iets van te zeggen.

*TIP:* Je kan deze managementstijl ook gebruiken in combinatie met een meer doelgerichte managementstijl wanneer het team bijvoorbeeld soepel begint te draaien.

## **Coachende managementstijl**

Leiders en managers zijn coaches die hun team inspireren, aanmoedigen en begeleiden naar betere resultaten. Coachende leiders balanceren tussen de aristocratische en affiliatieve leiderschapsstijl. Ze nemen zelf beslissingen, maar wel met feedback van de groep.

Coachend leiderschap heeft als voordeel dat het heel geschikt is wanneer er een aristocratische leiderschapsstijl wordt gebruikt bij een nieuw team, maar er na een tijdje een meer affiliatieve stijl geschikt is. De teamleden hebben aangetoond de juiste competenties te hebben en ze hebben het vertrouwen van hun collega's gewonnen.

*TIP:* bij deze managementstijl hebben de medewerkers dus geen specifieke instructies meer nodig, maar feedback om de opdracht goed te kunnen uitvoeren, zelfstandig of samen met collega's. Feedback geven is dus heel erg belangrijk!

## **Democratische managementstijl**

Democratische leiders vinden het belangrijk om te luisteren, samen te werken en te investeren in mensen. Ze geven mensen de tijd en ruimte om de best mogelijke producten en diensten te leveren. Democratisch leiderschap richt zich op het realiseren van consensus. Zo'n type leider vindt het belangrijk om ieders stem te horen, vóór het nemen van (belangrijke) beslissingen.

Democratisch leiderschap heeft veel voordelen in situaties waarbij van alle teamleden iets gevraagd wordt, denk bijvoorbeeld aan een start-up. Dan kan consensusvorming het verschil betekenen tussen succes en mislukking.

Een nadeel van democratisch leiderschap is dat het ook de andere kant op kan gaan en kan leiden tot een mislukking, aangezien er teveel tijd en ruimte wordt gegeven aan medewerkers.

*TIP:* democratisch leiderschap werkt het best in een situatie waarin het debat en de brainstorm kunnen plaatsvinden.

## **Taakstellende managementstijl**

Taakstellende leiders gebruiken hun ervaring in een bepaalde markt om zoveel mogelijk gedaan te krijgen van zeer gemotiveerde medewerkers. Taakstellende leiders gebruiken vaak prestatie metingen om de best mogelijke resultaten van hun teams te krijgen. Sommige mensen gedijen het best als ze worden erkend en beloond voor prestaties. Denk bijvoorbeeld aan verkopers.

Taakstellend leiderschap heeft vooral voordelen in markten waarbij veel vraag is naar een product of dienst. Zoals bijvoorbeeld de detailhandel, IT entelecom. Ook zijn medewerkers bij deze managementstijl vaak erg gemotiveerd.

Een nadeel van taakstellend leiderschap is dat er ook teveel druk op de medewerkers kan komen te staan door de doelen die worden gesteld. Dit kan leiden tot mentale problemen.

*TIP:* Medewerkers bij deze managementstijl functioneren het best als ze korte- en langetermijndoelen stellen. Bij het stellen van langetermijn doelen zorg je voor minder druk bij medewerkers, aangezien er dan niet alleen op korte termijn wordt gekeken.

## **Visionaire managementstijl**

Visionaire managementstijl is een heel specifieke vorm van leiderschap bij verandering. Deze managementstijl werkt goed als een team het onmogelijke mogelijk moet zien waar te maken.

Een voordeel van deze managementstijl is dat het zorgt voor betrokkenheid en inspiratie. Inspirerende leiders slagen erin om mensen aan zich te binden die graag deel uitmaken van een succesvolle organisatie met een inspirerende missie. Slimme visionairs weten wanneer ze medewerkers moeten inspireren en wanneer ze moeten empoweren.

Een nadeel van visionair leiderschap is dat er wel de tijd moet worden genomen om te luisteren. Dit kan als ineffectief worden gezien.

*TIP:* Visionair leiderschap is alleen succesvol inzetbaar als dit gepaard gaat met sterk centraal leiderschap, dat ook de cohesie tussen teamleden waarborgt. Is dat het geval, dan kan je prachtige resultaten bereiken en een flinke organisatorische groei bewerkstelligen.



# WORK FROM home

*Als je thuiswerkt, is het belangrijk dat je een goede plek hebt om in rust te werken. Op een thuiswerkplek moet je net zo fijn kunnen werken als op je werkplek van kantoor. Dit is vastgelegd in de Arbeidsomstandighedenwet (Arbowet). Wil je weten hoe je een thuiswerkplek het best inricht? We leggen je er alles over uit aan de hand van 7 tips.*

tekst **Amber Knufing**

## KIES EEN GOEDE THUISWERKPLEK

Als je thuiswerkt, is het belangrijk dat je de mogelijkheid hebt om rustig te werken zonder afleiding. Een aparte werkkamer is hiervoor de beste oplossing.

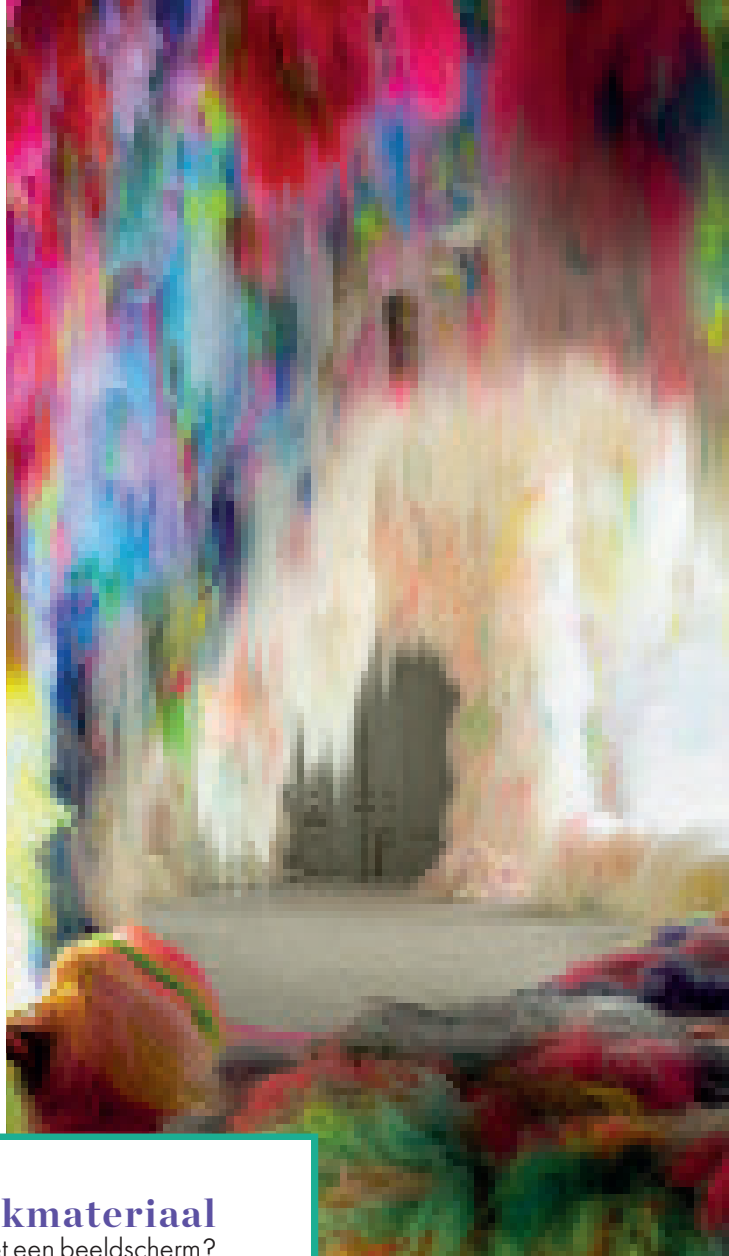
Heb je geen extra kamer om tot kantoor om te toveren? Richt dan een hoek van de kamer in tot jouw vaste plek.

Heb je in huis nog meer thuiswerkers? Bedenk samen hoe jullie slim omgaan met de ruimtes in huis. Zorg dat iedereen een eigen werkplek heeft om ongestoord te werken. Wijs ook een ruimte in huis aan tot de plek waar jullie telefoneren. Probeer elkaar op die manier zo min mogelijk te storen.



## And then there was light!

Als je op zoek bent naar een geschikte plek in huis om je thuiswerkplek bureau te plaatsen, houd dan ook rekening met het licht op je werkplek thuis. Over het algemeen geldt: hoe meer daglicht, hoe beter. Goede verlichting verbetert namelijk je concentratie.



## Werkmateriaal

Werk je met een beeldscherm? Zet die dan in het midden van je bureau en ga hier recht achter zitten. Zorg ervoor dat het scherm ongeveer op een armlengte van je afstaat als je achter je bureau zit en dat het scherm niet hoger is dan ooghoogte. Dit is de goede kijkafstand. Werk je met een laptop? Gebruik dan een laphouder.

Het toetsenbord plaats je recht voor je op ongeveer 10 cm van de rand van het bureaublad. Als je een externe muis hebt, zet die dan direct naast het toetsenbord. Beide mogen niet te ver van je af liggen, omdat je anders je ellebogen en polsen niet meer in een rechte hoek van negentig graden kunt houden.





## waar o waar?

Het best plaats je het bureau op je thuiswerkplek op zo'n drie meter afstand van het raam. Draai je bureau zo dat het raam links of rechts naast je is, als je op je scherm kijkt. Als je met je rug naar het raam zit, valt daglicht direct op je schermen dat gaat spiegelen. Zit je met je gezicht naar het raam, dan is er kans dat je door zonlicht wordt verblind. Beide opties zorgen ervoor dat je met je ogen knijpt, waardoor oog- of hoofdpijnlachten ontstaan.

### BUREAU STOEL

Ook je bureaustoel moet je afstellen op jouw lichaam. Het beste is om een bureaustoel te hebben, waarbij de armleuningen, rugleuning en zitting te verstellen zijn. Met deze checklist controleer je of je bureaustoel goed afgesteld is:

- Je benen maken een hoek van 90 graden als je zit. Zo niet, verstel dan de hoogte van het zitgedeelte;
- Je armen maken een hoek van negentig graden als je armen op de leuningen steunen en handen op het bureau liggen. Zo niet, verstel dan de hoogte van de armleuningen;



## Ruim op!

Als je thuiswerkt is de kans groot dat de grens tussen werk en privé vervaagt, zeker als je jouw werkplek in de woonkamer of slaapkamer hebt ingericht. Probeer daarom aan het eind van de werkdag je werkspullen op te ruimen. Dit zorgt voor rust in huis en in je hoofd.

Een grote monitor verplaatst je misschien minder snel, maar een losse laptop, muis of toetsenbord zijn eenvoudig op te bergen. Tip: gebruik een opbergbox voor je spullen. Het ruimt snel op en de volgende ochtend heb je alles in een keer bij de hand.



## EEN WOW BUREAU

Je bureau op je thuiswerkplek moet groot genoeg zijn om aan te werken. Zorg ervoor dat het bureaublad minimaal 120 cm breed en 80 cm diep is. Let er ook op dat je bureau niet te hoog of te laag is:

- Ga achter je bureau zitten;
- Plaats allebei je handen op het bureau;
- Vormen je armen en ellebogen samen een rechte hoek? Dan is je bureau de goede hoogte;
- Als de hoek niet recht is, is je bureau te hoog of te laag.



# WORK FROM nimmma

*Is thuiswerken even geen optie of ben je toe aan een nieuwe omgeving? Probeer dan eens om buitenshuis "thuis" te werken. Wij cureerde een lijst met inspirerende en fijne plekken in Nijmegen waar jij je workmode aan kan zetten, en ook een heerlijke kop koffie kan drinken!*

tekst **Amber Knufing**

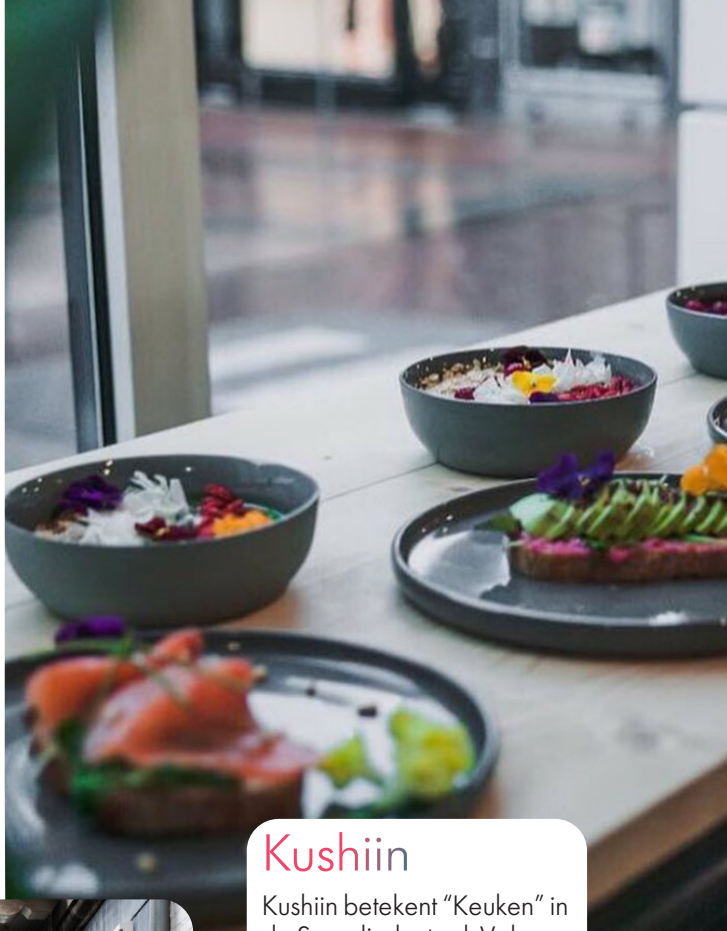
## FIKA KANTOOR

De Zweden zweren bij een fika, een Zweedse koffiepauze. Waarom? Tijdens een fika ontstaan namelijk de beste ideeën. Dat lunchtent Fika ook een kantoor heeft, komt je creativiteit dus ten goede. In dit aparte gedeelte van de zaak kun je voor een vaste prijs per uur ongestoord werken, mét onbeperkt koffie en thee tegen een kleine prijs.



## De Wit Wasserij, Donuts & Bar

Hotel Credible is anno nu zo'n populaire flexwerkplek dat het een uitdaging is om hier een werkplek te vinden. De tip? Ga naar de burens: De Wit Wasserij, Donuts & Bar. Op deze plek, met een botanisch interieur en heerlijke koffie, kun je heel relaxed werken.



## Kushiin

Kushiin betekent "Keuken" in de Somalische taal. Volgens de eigenaar Abdi zit er veel meer betekenis achter dan alleen een ruimte in jouw huis. Namelijk de plek waar puurheid en passie samenkomen. Bij Kushiin vind je alle ingrediënten voor een fijne flexplek: gratis WiFi, lekkere koffie, vers bereide Açaí bowls, heerlijke broodjes met de verse ingrediënten en vooral: daglicht. De grote ramen zorgen voor genoeg zonnestralen om jouw werkdag te verlichten.



## Bhalu

Ook is Bhalu een favoriet, waar je perfect het werken met het aangename yoga kunt combineren. Niets is beter dan je werkdag beginnen óf eindigen met een lesje yoga toch?









# SOCIAL COMMUNICATIONS





# Is miscommunicatie te voorkomen?

*Dat antwoord is simpel; ja, natuurlijk kan dat. Iedereen communiceert vanuit zijn of haar eigen karakter en gewoontes. Waarbij de een heel erg direct is, kan de ander juist wat bescheidener zijn. Met een paar kleine aanpassingen en hulpmiddelen kan ervoor worden gezorgd dat jij en je gesprekspartner meer op één lijn zitten. Want die match qua communicatie is er namelijk niet altijd. Miscommunicatie zorgt ervoor dat de boodschap die de ontvanger ontvangt verkeerd wordt opgevat dan dat de verzender in eerste instantie bedoeld had. Dit kan leiden tot momenten waar mensen om moeten lachen, maar het kan ook zijn dat er juist irritaties ontstaan. Niet alleen in het dagelijks leven, wanneer je fysiek met elkaar praat kunnen er miscommunicaties ontstaan. Ook online kunnen die misverstanden voorkomen. Zo is social media tegenwoordig niet meer weg te denken uit het leven van de mens en vooral het bekende communicatieplatform: 'WhatsApp'. Het platform waar de meeste gesprekken plaatsvinden, want ook online kan je in verbinding staan met een ander. Daarom geven wij jou in dit artikel 4 tips om miscommunicatie te voorkomen, zodat bij jou geen een misverstand meer in de wegstaat.*

tekst **Ilse Hendriks**

## **Ken jezelf**

Alleen wanneer je jezelf echt goed kent, kun je communicatie onder controle houden. Je moet kennis hebben over je eigen manier van communiceren, zodat je op de juiste manier iemand iets duidelijk kan maken. Je kan inzichten vergaren over je eigen communicatiestijl door bijvoorbeeld een DISC-test maken. De welbekende test die je als student vast wel eens een keer hebt gemaakt tijdens je opleiding. Dit is een test die vier communicatiestijlen beschrijft: dominant, invloedrijk, stabiel en consciëntieus. Het geeft inzicht in jouw sterktes en zwaktes en biedt je meer bewustzijn van je handelen, waardoor je effectiever kan communiceren. Als je ook op de hoogte bent van iemand anders zijn of haar profiel, dan weet je ook hoe je in kan spelen op iemand anders zijn behoeften.

## **Maak gebruik van de juiste gesprekstechnieken**

Maak vaker gebruik van gesprekstechnieken. Oké, we geven het toe; 'Gesprekstechnieken' kunnen best suf klinken, maar het kan je echt helpen om in je communicatie je doel beter te bereiken. Iedere situatie is anders, maar er zijn een heleboel gesprekstechnieken ontwikkeld die ervoor zorgen dat oordelen voorkomen kunnen worden. Zo is de LSD-techniek (luisteren, samenvatten en doorvragen) een bekende die ervoor zorgt dat er structuur in een gesprek wordt gebracht. Daarnaast is de OMA-techniek erg belangrijk. Oordelen, Mening en Aannames kun je beter voor jezelf houden, zodat je met een open houding naar iemand anders kan luisteren. Op die manier zorg je ervoor dat je niet gelijk een negatief beeld over iemand krijgt.

## **Let op je non-verbale communicatie**

Wanneer je online in een meeting zit, dan zie je vaak nog wel de gezichtsuitdrukkingen van die persoon. Je kan daardoor vaak wel zien hoe iemand zijn of haar uitspraak bedoeld heeft. Verdiep je daarom ook in de non-verbale communicatie van een ander, zodat je een miscommunicatie ook beter kunt voorkomen. Juist ook omdat je vaak niet door hebt dat je door jouw handeling een miscommunicatie veroorzaakt. Wees je daarnaast bewust van je eigen non-verbale communicatie. Neem je houding bijvoorbeeld een keer op tijdens een gesprek, zodat je daar later op kan reflecteren. Hierbij kan je kijken naar je houding, lichaamstaal, oogcontact, gezichtsuitdrukkingen en handen. Bij slechts een telefoontje zonder video kan je niet letten op non-verbale communicatie. Daar ontstaat dan geregeld een miscommunicatie, omdat je iemands non-verbale communicatie vaak dus niet kan zien. Dat maakt communiceren lastiger. Daarbij is het belangrijk om goed te letten op je stem en intonatie.

## **Checken, checken en nog eens checken**

Het kan voorkomen dat je snel wel eens een berichtje typet, omdat je haast hebt, boos bent of gewoon niet oplettend genoeg bent. Hierdoor kan je een berichtje versturen die onnodig bijvoorbeeld een tyfout bevat en daardoor verkeerd wordt opgevat. Dit is erg zonde. Controleer voor de zekerheid daarom altijd het berichtje wat je wil versturen. Maar ook wanneer je met elkaar in gesprek bent, kunnen er vraagtekens bij bepaalde uitspraken ontstaan. Vraag daarom altijd extra na hoe diegene het bedoeld en vraag om bevestiging. Ga nooit zomaar ergens vanuit, omdat je anders dadelijk het verkeerde doet en er een miscommunicatie ontstaat. Vraag daarom altijd om die extra bevestiging, zodat je niet verantwoordelijk wordt gesteld voor een onnodige fout.

Met deze vier tips hopen wij jou in de goede richting te sturen, zodat ook jij geen last meer hebt van een miscommunicatie.



## HET INTERVIEW

# Marco Buschman

Marco Buschman is een expert in leiderschap, Team & Executive Coach, Inspirational Speaker, en de schrijver van de bestseller 'Verbindend Vermogen'. Hij heeft duizenden leiders, managers, teams en bedrijven gefaciliteerd en ondersteund bij strategische vraagstukken en daarnaast ontwikkeling van individuen, teams en organisaties bevordert en ondersteund. De heer Buschman heeft tijdens zijn carrière verschillende banen gehad, zoals bijvoorbeeld bij de Koninklijke Marine. Tegenwoordig geeft hij colleges en lezingen in binnen- en buitenland en coacht hij individuen, teams en organisaties om uiteindelijk volledig met elkaar in verbinding te komen en te blijven.

Het boek 'Verbindend vermogen' wordt tijdens het laatste jaar van Talent Academy gebruikt als leidraad om mensen handvatten te geven om zichzelf te ontwikkelen in verbinding met zichzelf. In dit interview stellen wij een aantal vragen aan de heer Buschman, waarbij we ons focussen op hemzelf en de drie hoofdonderwerpen in zijn boek; 'in verbinding met jezelf', 'in verbinding met de ander' en 'in verbinding met het team en de organisatie'.

tekst

Nick Vos en Britt Dekker

**"Hoe zou u een goede leider omschrijven?"**

"Bij een goede leider denk ik gelijk aan een leider die mij inspireert. Het is immers een persoonlijke beleving wat goed is. Mensen hebben eigen voorkeuren en nuances daarin. Wat voor mij belangrijk is dat de leider werkt vanuit het uitgangspunt dat we niet alleen op deze wereld zijn om geld te verdienen, maar dat we elkaar willen helpen en ondersteunen. Actuele vraagstukken zoals oorlog en terreur, de pandemie, digitale ongelijkheid, armoede en klimaatverandering zijn niet meer in lokale communities of door de wereldleiders op te lossen. Deze thema's zijn alleen op te lossen als ook leiders in het bedrijfsleven actief willen bijdragen aan de oplossing en structurele verandering die daarbij nodig is. Vanuit het uitgangspunt hoe ze kunnen bijdragen aan een wereld die goed is voor de huidige generatie, maar ook voor volgende generaties. Goede leiders zijn dus niet alleen bezig met de zakelijke kant van leidinggeven (het behalen van business resultaten). Ze zijn ook maatschappelijk betrokken en kijken wat ze bij kunnen dragen aan de verbonden maatschappij. Daarbij hoeven ze niet gelijk de volgende Nelson Mandela te zijn, maar het gaat wel over een verantwoordelijkheid voorbij de organisatiegrenzen, waarbij ze verantwoordelijkheid hebben in een bredere context. Dat is mijn definitie van een goede leider. Dat zegt ook veel over mijn visie en hoe ik naar de wereld kijk."

**"Op het gebied van nature en nurture, heeft u het idee dat leiders zo worden geboren, of worden ze gecreëerd?"**

"Ik denk dat een aantal karaktereigenschappen in je DNA zitten, waardoor je wat meer eigenschappen van een leider hebt. Maar leiderschap is vooral geleerd. Als je van nature charismatische



leiders gaat 'ontleden', zul je zien dat veel van hun manieren van denken en doen bestaan uit denkkaders, overtuigingen, gedragingen, etc die ze hebben opgepikt en aangeleerd. Het gaat dus veel verder dan karaktereigenschappen vanuit DNA. Kort gezegd, ik denk dat het grootste gedeelte van leiderschap geleerd is, maar we zijn ons hier niet bewust van omdat het in onze patronen zit genesteld. Het Ijsbergmodel van McClelland laat heel mooi zien dat het gedrag wat men laat zien boven de waterlinie, wordt gevormd door de zaken die onder de waterlinie liggen. Het gaat hier dan over elementen zoals je ervaringen, je gedachten, je overwegingen je gevoelens, je angsten, je behoeften, etc. Deze elementen vormen je gedragspatronen die je bewust of onbewust inzet in je leiderschap."

**"Op welke wijze heeft uw tijd bij de Koninklijke Luchtmacht bijgedragen aan de verbinding met uzelf?"**

"Voor mij is dit een hele belangrijke periode geweest. Na de

scheiding van mijn ouders ben ik veel meer in mijzelf getrokken en heb ik vanuit onzekerheid een masker opgezet. Ik ben gaan denken en handelen vanuit de gedachtegang 'doen, hebben, zijn'. Ik heb mezelf toen verteld dat als ik hard werk (doen), dan heb ik een mooie carrière (hebben) en dan ben ik geslaagd en succesvol (zijn). Bij de KMA (Koninklijke Militaire Academie) werd mij daarbij structuur en kameraadschap geboden en hoorde ik bij een groep. Er lag een grote nadruk op kameraadschap. Deze nadruk op kameraadschap heeft mij echt geholpen om mij te laten inzien dat ik in de basis oké ben. Het tweede wat ik heb meegekregen op de KMA is dat je onvoorwaardelijk op elkaar moet kunnen bouwen en dat je hard moet werken zonder te klagen, gewoon doen. Dit geeft je aan de ene kant enorm veel inzicht over je persoonlijkheid en doorzettingsvermogen en aan de andere kant toont het je ook het resultaat van hard werken en dat geeft voldoening. Dit heeft mij enorm



geholpen in mijn ontwikkeling als leider. Het harde werken brengt ook een vormingsproces voor je mentaliteit teweeg, het brengt je volharding. Na dit proces ben ik mij verder gaan vormen met onder andere de ondersteuning van een coach. Daardoor ben ik meer gaan werken vanuit 'zijn, hebben, doen'; wie ben ik en wie wil ik zijn, wat wil ik hebben en pas dan komt de vraag wat ik hiervoor te doen heb. Dat heeft mij ook doen inzien dat ik aan de slag wilde gaan met het potentieel van mensen, individueel en in teams. Ik heb dan ook ontslag genomen van mijn leiderschapspositie binnen het bedrijfsleven en heb mijn bedrijf COURIUS opgericht waarbij we focussen op de menselijke kant van veranderen."

**"In uw boek heeft u uw levensdoel benoemd, op welke wijze is dit de afgelopen jaren veranderd?"**

"Kijk, je levensdoel, je 'life purpose', is geen statisch iets. Die blijft zich ontwikkelen en verfijnen. Ik heb een spirituele leraar op Mauritius ontmoet die mij veel geleerd heeft over het spirituele pad van de 'Shambala Warrior'. Dit heeft mij enorm geraakt. Dit pad gaat over compassie en zelfinzicht, niet zozeer over geweld van een 'warrior', maar vooral over de moed om in jezelf te kijken wie je bent en jezelf te willen 'aanpakken' om te groeien. Vanuit daar kan je anderen uitnodigen om dit ook te doen. Mijn huidige 'life purpose' is dan ook dat ik de Shambala Warrior ben die wereldvrede creëert. Wat niet meteen wil zeggen dat ik de volgende Ghandi ben, maar wel dat ik kijk hoe ik met mijn werk en mijn levensdoel kan bijdragen aan een wereld van verbinding. Mijn 'life purpose' zoals hij in het boek staat is wel meer naar de essentie gekomen denk ik. Ook daarover heb ik interviews met mijn collega's en mediteer ik om bij te dragen aan mijn zelfontwikkeling. Als dit betrokken wordt op goed leiderschap betekent dat dat je als leider beseft dat je nooit uitontwikkeld bent."

**"LEIDERSCHAP IS OOK HET BESEF DAT JE NOOIT UITGELEERD BENT."**

**"U geeft ook veel lezingen in het buitenland, hierbij komt bij mij meteen de vraag omhoog over de verschillende culturen, de masculiene en feminiene cultuur bijvoorbeeld. Hoe ziet u de invloed van deze verschillende culturen op de manier waarop verbindingen worden gevormd met de ander?"**

"Context heeft altijd impact. Ik heb klanten in meerdere delen van de wereld, en je moet beseffen dat elke cultuur anders is. In Dubai komen bijvoorbeeld 90% van de inwoners van buiten de UAE. En hier geldt de regel dat als je wordt ontslagen, je binnen een maand moet vertrekken als je niet een nieuwe baan hebt. Dat doet wel iets met de machtsverhoudingen. Je slijkt dan misschien net wat meer, omdat je wilt zorgen dat je je baan behoudt. Ook als de verhouding minder gezond is. Maar tegelijkertijd maakt dit de verbindingen tussen mensen niet minder oprecht. Ook daar zijn oprechte vriendschappen gezonde werkrelaties aanwezig. En,

eerlijk is eerlijk, uiteindelijk willen we allemaal erkend worden met onze emoties en onzekerheden. Daar willen we eigenlijk allemaal in ons contact met de ander de ruimte aan geven. Maar, context wederom, soms leert de cultuur ons dat dat niet altijd oké is. Weet je bijvoorbeeld dat in het Arabisch er geen woord is voor 'kwetsbaarheid'. Kwetsbaarheid wordt daar eerder gezien als een zwakte."

**"Dit komt ook wel naar voren in de oosterse culturen, waar status en familiebanden enorm van belang zijn. Hier worden persoonlijkheid, kwetsbaarheid en emotie op een andere manier getoond in het bedrijfsleven. Het lijkt me dat hier emotie dan meer als een zwakte wordt ervaren in het bedrijfsleven."**

"Ja, tot je de mensen leert kennen. Binnen de onderlinge verbindingen zul je altijd een beetje rekening moeten houden met de culturele verschillen. Tegelijkertijd merk ik wel dat, als gekeken wordt naar hoe de mens wordt geboren, we in essentie gelijk zijn. Maar al heel gauw komt de cultuur naar voren om bepaalde normen en waarden te stellen of bijvoorbeeld emotie tonen, oké is. Verbinding kan je

**"WIJ HETEN IN HET ENGELS 'HUMAN BEINGS', MAAR IK KEN VEEL MENSEN DIE ZICH VOORAL GEDRAGEN ALS 'HUMAN DOINGS'. UITEINDELIJK GAAT HET OM DE BALANS TUSSEN BEIDEN"**

nooit los zien van de omgeving, maar de kernvraag is voor mij, dat je, als je kijkt naar wie jezelf bent en hoe je je wil verbinden met de ander, je erachter kan komen dat bepaalde systemen niet werken voor jou. Dit kan op verschillende niveaus zijn, van bedrijf tot cultuur."

**"In uw boek heeft u het over natuurlijke leiderschapsstijlen, zoals de visionair en de magiër, in hoeverre zit de leiderschapsstijl gekoppeld aan degene die leidinggeeft, of aan degene die leiding gegeven moet worden?"**

"Afhankelijk aan wie je leidinggeeft, zul je je ook aan moeten passen in de wijze waarop je deze persoon leidinggeeft. De leiderschapsstijl past ergens beter of minder, afhankelijk van de situatie. De leiderschapsstijl visionair past beter bij mij, om met vergezichten te werken en het zien van de wereld op een bepaalde manier. Hiermee zal je bepaalde mensen aanspreken, maar men bepaalt zelf of ze zich hier aange trokken door voelen. Een van de dingen die ik heb geleerd op de KMA is dat je moet weten hoe het is om te volgen, zodat je kan leren hoe je moet leiden. Iemand die alleen leider wil zijn, en zelf geen volger kan zijn, kan uiteindelijk ook geen goede leider zijn. Volgen is een hele waardevolle bron van informatie, zo leer je wat bij jou past op het gebied van leiderschap."

**Toppunt van slechte smaak** 'Dat is een moeilijke vraag, aangezien het erg afhangt van de situatie en de plek. Ik kan elke stijl waarderen zolang die goed en met toewijding doorgevoerd is, van folkloristisch tot minimalistisch. Zolang de stijl een persoonlijk verhaal vertelt, is alles mogelijk.'



*"Het boek Verbindend Vermogen is een uitdaging voor alle leidinggevers!"*

Ronca Claassen, leiderschapsstijl, topstukken en schrijver van woord



**“OM EEN GOEDE LEIDER TE ZIJN, MOET JE OOK EEN VOLGER KUNNEN ZIJN.”**

**“Hoe denkt u over de wijze waarop het Halo & Hoorn-effect in twee richtingen werkt? In het idee dat de waarneming en herinnering elkaar in een soort continu proces blijven beïnvloeden?”**

“Dat is precies wat er gebeurt. Mensen willen graag bevestiging van hun eigen meningen (en vooroordelen). Als iemand een positieve mening over een ander heeft, is diegene eerder geneigd om de dingen die ze zien, positief te ‘framen’. Terwijl ze als ze een negatieve mening over iemand hebben, ze sneller de acties van diegene negatief zullen ‘framen’. Het is een zelfversterkend en zelfbevestigend ritueel. Daarom is het zo belangrijk als leidinggevende om te zien of iemand eerder in je Halo of in je Hoorn zit. Daarna kan je kijken of je bij diegene ook de andere kant van die persoon kan zien. Iemand die je leuk vindt heeft ook zijn minder goede kanten. En iemand die je niet leuk vindt, heeft ook zijn kwaliteiten. Door naar beide kanten te kijken trek je de mening over de persoon meer naar het neutrale, waardoor je een beter totaalbeeld van de persoon in kwestie kan schetsen.”

**“Uw boek is geschreven voor de ‘coronatijd’, hierdoor heeft uw boek vooral rekening gehouden met organisaties en groepen die bij elkaar zijn en elkaar zien, fysiek met elkaar kunnen verbinden, leiding kunnen geven en ontvangen. Hoe denkt u over de manier van leidinggeven op afstand, nu er door Covid steeds meer bedrijven kiezen voor werken op afstand?”**

“Eigenlijk blijft de basis gelijk, maar is de vorm veranderd. In de hybride werkweld is het nog belangrijker geworden dat we invulling geven aan datgene wat in de ‘face-to-face’ wereld ook al

belangrijk was. Dat we blijven verbinden op zakelijk en persoonlijk vlak. Dat we vertrouwen geven en ervaren. Dat je niet alleen functioneel met elkaar omgaat, maar dat ook emotie een plaats heeft binnen de werkrelatie. Eigenlijk blijven de uitgangspunten gelijk, maar de vorm waarin dat gedaan wordt, die zijn belangrijker geworden.”

**“De contactpunten die je hebt worden steeds minder natuurlijk, dus de invulling die je hieraan geeft wordt steeds belangrijker.”**

“Precies, de uitgangspunten die ik heb als leider blijven gelijk, maar de vorm waarin dit plaatsvindt, die verandert.”

**“Hoe denkt u dat juist de afstand tussen teams of groepen kan worden ingezet om deze mensen met elkaar te verbinden?”**

“Dat is een interessante, hoe de fysieke afstand gebruikt kan worden om mensen te verbinden... ik denk dat in zekere zin een gedeelte van de mensen blij waren met het werken op afstand. Waarschijnlijk veelal de mensen die wat introverter zijn ingesteld. De mensen die zich niet goed kunnen concentreren in de kantoortuinen, vinden het misschien juist fijn dat ze zich thuis veel meer kunnen focussen op het werk en zich daardoor veel meer in verbinding met het werk en de ander voelen. Het aantal contactmomenten wordt hiermee minder, maar daarmee is de sociale rust misschien groter geworden. Voor die mensen draagt het werken op afstand in die zin wel bij aan de verbinding. Tegelijkertijd is het voor de extrovertere mensen die zich juist opladen aan het contact met anderen veel minder fijn om ‘alleen’ vanuit huis te werken. Wat daarbij belangrijk is bij werken op afstand, is dat je niet direct afspreekt om elkaar wekelijks te bellen. Maar vraag waar iemand behoefte aan heeft. Eenieder heeft zijn eigen wensen en verlangens. Door te luisteren naar de wensen en behoeften van de ander kan je veel beter met elkaar in verbinding komen.”





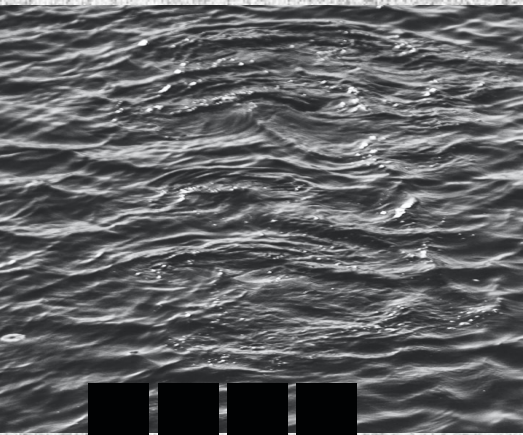
Heb jij altijd al eens willen weten wat voor een soort leider jij bent? Door deze test te maken kom je erachter wat voor een soort leiderschapsstijl jij toepast.

tekst

**Floris Hofstede**

# LEADER SHIP





# THE QUIZ

De test is gebaseerd op het leiderschapsstijlen model van Hersey en Blanchard. Dit model is in de jaren '80 geïntroduceerd en behoort sindsdien tot een van de meest populaire managementmodellen.

Hieronder worden twintig situaties geschetst. Kies vervolgens het antwoord dat aansluit op de manier waarop jij zou handelen. Zo kom jij erachter wat voor leiderschapsstijl jij toepast. Daarnaast weet je of je in staat bent de meest effectieve stijl te hanteren.

**1 Een van je medewerkers wil graag een nieuwe opdracht op zich nemen. Zij heeft daarin weliswaar nog maar weinig ervaring, maar zij heeft altijd goed werk geleverd. Wat doe je?**

- A** Je legt haar uit wat het nieuwe werk inhoudt en steunt haar in haar enthousiasme voor de nieuwe taak.
- B** Je geeft haar de nieuwe opdracht en laat haar zelf bepalen hoe ze deze het beste kan aanpakken.
- C** Je moedigt haar aan om het nieuwe werkgebied te proberen en je ondersteunt haar daarbij.
- D** Je vertelt haar precies wat zij moet doen om haar nieuwe taak goed te kunnen volbrengen en je volgt haar verrichting op de voet.

**2 Je bent onlangs benoemd tot de nieuwe projectleider van een lopend project. Onder de vorige projectleiding werkte de projectgroep goed genoeg, mits zij daarbij werd geholpen en gesteund. Na jouw overname blijkt de groep zich echter meer bezig te houden met samenwerkingsproblemen dan met het feitelijke project. De resultaten van de projectgroep zijn daarom nogal magertjes.**

- A** Je bespreekt de prestaties met de groep en je steunt haar bij het treffen van corrigerende maatregelen.
- B** Je schrijft de taken en verantwoordelijkheden van de groep voor en ziet nauwkeurig toe op de werkzaamheden.
- C** Je staat de groep toe haar eigen taken en verantwoordelijkheden te bepalen en te bewaken. Incidenteel laat je jouw belangstelling voor hun werk merken.
- D** Je stuurt en organiseert de noodzakelijke correcties, maar je zorgt er voor dat de suggesties van de groep wel worden meegenomen.

**3 Om betere resultaten op de lange termijn te realiseren heb je samen met andere leidinggevendenden gekozen voor een nieuwe aanpak voor het werk. In het verleden werd er negatief gereageerd op dit soort veranderingen. De medewerkers miste dan in het begin vaak de noodzakelijke vaardigheden om de nieuwe werkwijze effectief toe te passen.**

- A** Je geeft de groep nauwkeurige voorschriften over de nieuwe aanpak. Je houdt goed in de gaten of dit nagekomen wordt.
- B** Je verzekert jezelf dat je zelf de invoering van de nieuwe aanpak leidt en betreft de groep erbij door middel van discussies.

- C** Je organiseert een groepsdiscussie over de nieuwe aanpak en moedigt de groep aan om er enthousiast mee te gaan werken.
- D** Je staat de groep toe zelf de nieuwe aanpak in te voeren.

**4 De medewerkers die je aanstuurt zijn in staat zelfstandig te werken. Dit heb je ook gestimuleerd en daarom ook aan sommige medewerkers deelverantwoordelijkheden gegeven. De resultaten van deze medewerkers zijn zeer goed.**

- A** Je gaat door met het (individueel) ondersteunen en aanmoedigen.
- B** Je stuurt het groepswork meer direct en je volgt de verrichtingen op de voet.
- C** Je laat de groep haar eigen werk blijven regelen.
- D** Je stuurt het groepswork en werkt nauw met de groep samen, om hun ideeën optimaal naar voren te laten komen.

**5 Wegens familieomstandigheden heb je de eerste twee vergaderingen van een projectgroep, waarvan je projectleider bent, gemist. Bij de derde vergadering constateer je dat de groep goed functioneert en het project goed aanpakt. Je voelt je nu onzeker over jouw positie en mogelijke inbreng in de groep. Wat doe je?**



- Je **A** blijft deelnemen aan de vergaderingen en laat de groep op dezelfde voet doorgaan.
- Je **B** voelt je verantwoordelijk voor de leiding van het project en je neemt de sturing van de werkzaamheden van de projectgroep over.
- Je **C** laat de groep op de ingeslagen weg doorgaan en steunt de werkzaamheden.
- Je **D** stuurt de groep op haar werkzaamheden en gebruikt de suggesties van de leden.

**6 Een van je medewerksters heeft een wijzigingsvoorstel gemaakt waarin je wel wat ziet. In het verleden heeft zij al meer zinvolle en nuttige voorstellen gedaan en die ook zelf met enige steun van jouw kant weten in te voeren. Je hebt vertrouwen in haar capaciteiten. Wat doe je?**

- Je **A** geeft aan op welke wijze het voorstel moet worden ingevoerd.
- Je **B** bespreekt het voorstel met haar en je steunt haar bij de invoering ervan.
- Je **C** stelt een werkwijze op voor de invoering en maakt daarbij gebruik van haar suggesties.
- Je **D** geeft haar de verantwoordelijkheid voor de invoering van het voorstel en bemoeit je er verder nauwelijks mee.

**7 Jouw manager heeft de leiding over een project waarin jij ook werkt. Zij heeft jou gevraagd zelfstandig een deelproject daarbinnen te gaan leiden. Nu moet je aan een van de medewerkers van het project het werk overdragen dat jij tot nu toe deed. De medewerker aan wie je denkt heeft in dat werk ervaring, maar voelt zich enigszins onzeker. Wat doe je?**

- Je **A** legt de taak voor en geeft hem de ruimte om onzekerheden te uiten. Je zoekt samen naar de oplossing die hem meer zekerheid geven.
- Je **B** bespreekt het werk met hem en legt uit hoe je het werk gedaan wilt hebben. Daarbij wacht je af of hij zelf ook nog ideeën heeft.
- Je **C** vraagt hem het werk over te nemen en laat het zelf bepalen hoe hij dit aanpakt.
- Je **D** geeft hem de opdracht om jouw werk over te nemen en geeft hem gedetailleerde instructies waarin je

alle uit te voeren stappen aangeeft.

**8 Er is onlangs een nieuwe medewerker aangenomen. Hoewel hij onervaren is en gebrek aan zelfvertrouwen heeft, geloof je er wel in dat hij de capaciteiten heeft om het werk te doen. Wat doe je?**

- A** Je laat hem zelf bepalen wat er gedaan moet worden en toont belangstelling voor zijn voortgang.
- B** Je vertelt hem precies wat het werk inhoudt, wat je van hem verwacht en volgt zijn vorderingen op de voet.
- C** Je vertelt hem hoe hij volgens jou het werk moet doen en wacht daarbij af of hij met vragen en suggesties komt.
- D** Je geeft hem de gelegenheid om met ideeën en voorstellen te komen en je steunt hem daarbij.

**9 De productiviteit van jouw groep is hoog en de medewerkers kunnen goed met elkaar opschieten, terwijl je hen hierin minder steunt. Je moet van hen nu extra werk en inzet vragen. Dat moet omdat jij je met andere zaken gaat bezighouden. Wat doe je?**

- A** Je draagt het werk op en zorgt ervoor dat de medewerkers precies weten wat ze moeten doen. Je volgt de vorderingen op de voet.
- B** Je licht het nieuwe werk toe en geeft de medewerkers ruimte voor vragen en opmerkingen. Je laat merken dat je tevreden bent met de prestaties over de afgelopen perioden.
- C** Je zorgt ervoor dat de medewerkers precies weten wat er van hen wordt verwacht en neemt zinvolle suggesties van hun kant over.
- D** Je laat de medewerkers zelf bepalen hoe ze de opdracht gaan uitvoeren.

**10 Een medewerker van jouw groep staat bekend om haar goede prestaties zonder daarbij al te veel ondersteuning en aanmoediging van jouw kant. In het functioneringsgesprek heb je ten aanzien van nieuwe opdrachten afspraken gemaakt voor het komende jaar. Wat doe je?**

- A** Je laat haar geheel zelfstandig werken en laat haar zelf zorgen voor haar eigen sturing en ondersteuning.

- B** Je benadrukt het belang van het nakomen van afspraken en geeft aanwijzingen over de uitvoering van de nieuwe opdrachten.
- C** Je bespreekt met haar de doelstellingen en resultaten van deze opdrachten en maakt daarbij gebruik van haar suggesties.
- D** Je geeft zoveel mogelijk ruimte om haar mening over werkwijze en uitvoering naar voren te brengen en laat haar aangeven welke ondersteuning zij van jou verwacht.

**11 Je bent tien minuten te laat gekomen op een vergadering. Op grond van voorgaande ervaring verwacht je dat de groep wel gezellig zal zitten te praten. Je bent zeer verrast als je de groep hoort discussiëren over de toegewezen opdrachten. Deze opdrachten zijn erg afwijkend van datgene waaraan de groep eerder heeft gewerkt. Wat doe je?**

- A** Je laat de groep doorwerken zonder enige sturing.
- B** Je neemt onmiddellijk de leiding in handen en geeft sturing aan het gesprek.
- C** Je stuurt als groepsleider de groep, zodat ze haar werkzaamheden kan afmaken en je stimuleert hierbij groepsdiscussies.
- D** Je laat de groep doorgaan met de bespreking en geeft daarbij zoveel mogelijk ondersteuning.





**12** Jouw medewerkers hebben je gevraagd een wijziging in de werkverdeling te overwegen. In het verleden heb je de groep aangemoedigd tot en ondersteund bij het maken van de voorstellen. De groep is ook bereid alternatieve werkverdelingen op te stellen. De groepsleden zijn zeer competent en werken als groep goed samen. Wat doe je?

- A** In een gesprek geef je de ruimte om het voorstel uit te werken en je stimuleert hen bij het zoeken naar alternatieven.
- B** Je stelt zelf een nieuwe werkverdeling op en gebruikt daarbij de aanbevelingen van de groep.
- C** Je laat de groep de nieuwe werkverdeling zelf vaststellen.
- D** Je stelt zelf de nieuwe werkverdeling op en ziet nauwkeurig toe op de invoering ervan.

**13** Een van je medewerkers voelt zich onzeker over een door jou aan hem opgedragen taak. Hij is zeer competent en je weet dat hij de taak met succes kan uitvoeren. Wat doe je?

- A** Je luistert naar zijn twijfels en stimuleert zijn denken over de voor hem liggende taak.
- B** Je geeft aan waarom en op welke wijze je de taak uitgevoerd wilt hebben. Je betreft hem er zoveel mogelijk bij.
- C** Je vertelt hem precies wat hij moet doen en controleert zijn werk dagelijks.
- D** Je laat het hem zelf uitzoeken. Af en toe gaat je eens bij hem langs.

**14** Je hebt aan een van jouw senior medewerkers gevraagd om een nieuwe taak op zich te nemen, die voor de totale afdeling belangrijk is. Eerder werkte hij, met enige ondersteuning en hulp van jou, naar tevredenheid. Echter, hij is nu onzeker en twijfelt of hij de nieuwe opdracht wel aankan. Wat doe je?

- A** In een gesprek geef je hem de gelegenheid om zijn twijfels en onzekerheden toe te lichten en je helpt hem bij het zoeken naar een eigen aanpak.
- B** Je bepaalt welke activiteiten nodig zijn om de opdracht succesvol af te ronden

en volgt zijn werkzaamheden op de voet.

- C** Je laat hem zelf uitmaken hoe hij het werk zal aanpakken.
- D** Je geeft expliciet aan wat hij moet doen, maar houdt rekening met mogelijke ideeën die hij inbrengt.

**15** Een zeer productieve en effectieve medewerkster heeft jou om hulp gevraagd. Normaal is zij gewend om zeer zelfstandig te werken, maar onlangs zijn er wat problemen ontstaan die zij niet alleen denkt te kunnen oplossen. Wat doe je?

- A** Je analyseert de problemen en komt met oplossingen. Je vertelt haar dat je verwacht dat ze overeenkomstig zal gaan werken.
- B** Je blijft haar toestaan om de goede oplossingen zelf uit te zoeken.
- C** Je bedenkt en kiest oplossingen en je betreft haar bij het vinden ervan.
- D** Je bespreekt de problemen met haar en ondersteunt haar bij het zoeken naar de juiste oplossing.

**16** Ten gevolge van een budgetbeperking moet je in jouw afdeling besparingen zien te vinden. Je hebt een van jouw medewerkers gevraagd om dit voor jou te doen. Deze medewerker heeft op alle onderdelen van zijn werk zijn sporen verdiend. In het verleden was hij bovendien altijd zeer welwillend om jou te helpen. Hoewel je dus van mening bent dat hij deze taak aankan lijkt hij onverschillig tegenover deze taak. Wat doe je?

- A** Je neemt zelf de verantwoordelijkheid ervoor, daarbij gebruikmakend van zijn suggesties
- B** Je geeft hem toch de opdracht en laat hem zelf uitmaken hoe hij de opdracht uitvoert.
- C** Je bespreekt de situatie met hem, moedigt hem aan de opdracht te aanvaarden gezien zijn kennis en ervaring.
- D** Je neemt zelf de leiding op je, vertelt hem precies wat hij moet doen en volgt zijn prestaties op de voet.

**17** Jouw groep werkt gewoonlijk effectief wanneer je haar aanmoedigt en stuurt. De

laatste paar weken presteert de groep aanzienlijk minder. Afspraken worden niet meer nagekomen en de kwaliteit van het werk is beneden peil. Wat doe je?

- A** Je laat de groep zelf de problemen oplossen en je toont af en toe belangstelling.
- B** Je zorgt ervoor dat de afspraken worden nagekomen en dat de kwaliteit van het werk goed is en geeft de groep minder ruimte om met eigen verbeteringsvoorstellen te komen.
- C** Je vertelt de groep precies wat je van haar verwacht en op welke termijn en volgt het werk op de voet.
- D** Je helpt de groep te bepalen wat er gedaan moet worden en je moedigt de groep aan om de nodige acties te ondernemen.

**18** Een van je medewerkers die voortdurend jouw aandacht en steun nodig had blijkt zich verbeterd te hebben. Het is nu zelf zo dat zij eigen initiatieven ontplooit. Bovendien hoef je haar nu niet meer te herinneren aan afspraken. Ze heeft zelfs voorstellen gedaan om haar eigen prestaties te verbeteren. Wat doe je?

- A** Je blijft haar instructies geven en op de voet volgen.
- B** Je geeft duidelijke werkopdrachten en blijft haar ondersteunen. De voorstellen die redelijk lijken neem je van haar over.
- C** Je neemt haar voorstellen over en ondersteunt haar als ze ideeën oppert.
- D** Je maakt haar zelf verantwoordelijk voor haar eigen werk. Heel af en toe vraag je hoe het gaat.

**19** Een werkgroep heeft onder jouw leiding hard gewerkt aan het opstellen van een ondernemingsplan. Een van de leden van de groep is de laatste vijf bijeenkomsten steeds te laat gekomen zonder zich daarvoor te verontschuldigen. Bovendien heeft hij een grote achterstand in zijn werk. Het is noodzakelijk dat hij zijn werk binnen drie dagen aan de werkgroep aanbiedt. Wat doe je?

- A** Je vertelt hem precies wat je van hem verwacht en volgt de vorderingen op



de voet.

- B** Je onderzoekt met hem de oorzaken voor de vertraging en je moedigt hem aan om zijn werk op tijd af te maken.
- C** Je legt uit waarom en wanneer de opdracht gereed moet zijn en formuleert samen een aanpak die tot een door jou gewenst resultaat leidt.
- D** Je neemt aan dat hij de opdracht wel op tijd aan de werkgroep aanbiedt.

**20** Je hebt een van jouw medewerkers gevraagd een voorstel te maken voor de aanschaf van een nieuw testapparaat. Met enige ondersteuning van jou voert deze medewerker gewoonlijk zijn opdracht binnen de afgesproken tijd uit. Het voorstel dreigt nu te laat gereed te komen.

**Wat doe je?**

- A** Je vertelt hem dat je het voorstel nodig hebt. Je legt hem uit wat erin moet staan en controleert zijn vorderingen dagelijks.
- B** Je geeft hem meer tijd om het voorstel af te maken.
- C** Je vertelt hem wat je van hem verwacht (wanneer het voorstel gereed moet zijn) en je gaat samen met hem oorzaken van de huidige vertraging na.
- D** Je praat met hem en moedigt hem aan het voorstel af te maken.







# ANTWOORDEN

Benieuwd naar welke leiderschapsstijl jij toepast? Check dan hier jouw antwoorden.

## Scoretabel

Vul de gekozen antwoorden uit de situaties in, in de tabel op de volgende pagina. Tel vervolgens het aantal cirkels per rij (verticaal). Hieruit zal vervolgens een leiderschapsstijl naar voren komen.

In de tabel Stijleffectiviteit staat aangegeven in hoeverre het antwoord adequate/effectief is bij de geschetste situatie. Met deze tabel kan je controleren of jouw antwoord effectief is in de geschetste situatie. .

## Stijlflexibiliteit:

De mate waarin je in staat bent verschillende stijlen van leidinggeven te hanteren. (los van de vraag of deze stijlen wel effectief zijn).

## Stijleffectiviteit

De mate waarin je in staat bent in een bepaalde situatie ook de meest adequate/effectieve stijl te hanteren.

## Uitslag

### S1 Directieve stijl

Je bent een leider die erg taakgericht is. Daarentegen ligt de nadruk minder op de relatie met ander. Als leidinggevende vind je het belangrijk dat je medewerkers stap voor stap meeneemt in een proces, zodat het gewenste resultaat wordt behaald.

### S2 Coachende stijl

Je bent een leidinggevende die erg taakgericht is en die het belangrijk vindt om een goede relatie op te bouwen met anderen. Hierin vind je het belangrijk om eerste ervoor te zorgen dat er een goede relatie wordt opgebouwd, voordat je gaat sturen op het proces.

### S3 Ondersteunende stijl

Je bent een leider die de medewerkers ondersteunt. Je richt je met name op de relatie met de medewerkers in plaats van het sturen. Je bemoeit je dus niet zozeer met de werkzaamheden. Daarin heb je het vertrouwen dat de medewerker zijn/haar taken volbrengt.

### S4 Delegerende stijl

Je bent een leider die veel verantwoordelijkheid legt bij de werknemers. In jouw ogen gaat het prima op deze manier, want je bemoeit je weinig met de werkzaamheden. Af en toe controleren of de taken worden volbracht is in jouw ogen voldoende.

**LET OP!** De uitkomst is gebaseerd op de ingevulde antwoorden uit de situatieschetsen. Hierbij is een leiderschapsstijl niet per definitie beter dan de ander. Het is per organisatie en per persoon, soms zelfs per situatie, verschillend wat de beste manier is om leiding te geven.



# SCORETABEL LEIDERSCHAPSTEST

Vraag	Stijflexibiliteit				Stijleffectiviteit			
	S1	S2	S3	S4	Zwak	Redelijk	Goed	Uitstekend
1	D	A	C	B	B	C	D	A
2	B	D	A	C	C	A	D	B
3	A	B	C	D	D	C	A	B
4	B	D	A	C	B	D	A	C
5	B	D	C	A	B	D	C	A
6	A	C	B	D	A	C	B	D
7	D	B	A	C	D	B	C	A
8	B	C	D	A	A	D	C	B
9	A	C	B	D	A	C	D	B
10	B	C	D	A	B	C	D	A
11	B	C	D	A	A	B	D	C
12	D	B	A	C	D	B	A	C
13	C	B	A	D	C	B	D	A
14	B	D	A	C	C	A	D	B
15	A	C	D	B	A	C	B	D
16	D	A	C	B	D	B	A	C
17	C	B	D	A	A	D	B	C
18	A	B	C	D	D	C	A	B
19	A	C	B	D	D	B	C	A
20	A	C	D	B	B	D	A	C
<b>Totaal</b>								
	<b>S1</b>	<b>S2</b>	<b>S3</b>	<b>S4</b>	<b>Z</b>	<b>R</b>	<b>G</b>	<b>U</b>





# NETWORKING





# How to Network?

*Netwerken in zijn puurste vorm gaat over mensen die van andere mensen genieten, passies communiceren en contact maken met anderen die die passies delen. Het gaat om luisteren, uitzoeken wat anderen nodig hebben en ze in contact brengen met mensen waarvan jij denkt dat ze kunnen helpen, zonder enig persoonlijk gewin. De meest succesvolle netwerkers bouwen echte relaties op en geven meer dan ze ontvangen. Ze gaan verder dan denken: "What's in it for me?" om te vragen "Hoe kan ik helpen?"*

*Om hun aanpak te volgen, zijn hier zeven manieren om succesvol te netwerken en er plezier aan te beleven.*

tekst **Veerle Schute**

## **Begin met netwerken voordat je het nodig hebt**

Mensen voelen het aan wanneer iemand er alleen op uit is om zichzelf te helpen. Tip-offs, variërend van een paniekerige blik in de ogen tot een portfolio boordevol cv's, zorgen ervoor dat ze de andere kant op rennen. Aan de andere kant, door te netwerken zonder bijbedoelingen kun je relaties opbouwen en een reputatie opbouwen als iemand die genereus is in plaats van zelfzuchtig.

## **Zorg voor een plan**

Aangezien elke persoon waarde heeft, is het essentieel dat je weet wat die van jou is. Voordat je een netwerkevenement bijwoont, moet je weten welke talenten, sterke punten, vaardigheden en connecties jij zelf naar voren kunt brengen. Breng in kaart waar je over wilt praten, en vooral hoe jij andere mensen nu of in de toekomst kunt helpen. Hoewel je misschien in de verleiding komt om te netwerken om een baan te krijgen of om met mensen te praten waar je normaal gesproken geen toegang toe zou hebben, is dat een vergissing. Maak er in plaats daarvan je doel van om open, vriendelijk en eerlijk te zijn en verbindingen te smeden tussen mensen die elkaar misschien kunnen helpen. Vrijgevigheid is een aantrekkelijke kwaliteit en het is iets speciaals dat mensen over je zullen onthouden.

## **Schrijf nooit iemand af**

Maak het je missie om de waarde te ontdekken in elke persoon met wie je praat. Stel vragen en luister met interesse. Maak niet de fout om mensen af te schrijven vanwege hun titel (of het ontbreken daarvan). Iemand die je ontmoet kan 'gewoon' een assistent zijn, maar ze kunnen waardevolle connecties of kennis met zich mee brengen waar je nooit iets over te weten zou komen als je ze had vermeden.

*Als het gesprek is afgelopen, onthoud dan wat die persoon te bieden heeft voordat je een volgend gesprek in gaat.*

## **Connect the dots**

Voordat een gesprek tot een einde komt, moet je je afvragen: "Hoe kan ik jou helpen?" Omdat het zo zelden wordt gedaan, kun je een verbaasde blik tegenkomen, maar het zal hoogstwaarschijnlijk gepaard gaan met een waarderende glimlach. Hoewel de persoon die avond misschien geen antwoord voor je heeft, kan hij of zij later een idee hebben. Sluit altijd af door iets te zeggen als: "Als je iets nodig hebt, neem dan contact met me op of maak verbinding via LinkedIn"

## **Opvolgen en doorzetten**

Als je iemand hebt verteld dat je contact met hen zou opnemen, doe dat dan en bevestig opnieuw je intentie om te helpen op welke manier dan ook. Als je beloofd hebt iemand voor te stellen aan een bekende, neem dan de tijd om het te doen. Iedereen heeft het tegenwoordig druk met hun baan, hun gezin, evenementen en verplichtingen – toch duurt het niet meer dan een minuut om een e-mail te sturen om twee mensen voor te stellen met wie je contact wilt opnemen. Ze kunnen het vanaf daar overnemen en het werk doen – geniet er gewoon van om de brug te zijn. Zulke kleine dingen betekenen veel voor mensen en slechts één introductie kan iemands leven ten goede veranderen.

## **Geloof in de kracht van netwerken**

Als je gelooft dat de echte waarde van netwerken ligt in het helpen van anderen en je jouw deel doet, zal je al snel ontdekken dat er overal om je heen magie gebeurt. Het mooie van deze benadering is dat je nooit weet wanneer die magie je kan betoveren.



# HOW TO nimma

*Nijmegen, de oudste stad van Nederland. Je zal er maar wonen, voor 20.670 studenten is dat de realiteit. Maar wat is er nou eigenlijk te doen in deze geweldige stad?*

tekst **Julia Ribbens**

## MUST SEES

Nijmegen is rijk aan (oude) gebouwen die het bezichtigen waard zijn, zoals de **Stevenskerk**. Deze kerk is ruim 750 jaar oud en verdient je aandacht je kan ook naar een van de wekelijks concerten gaan.

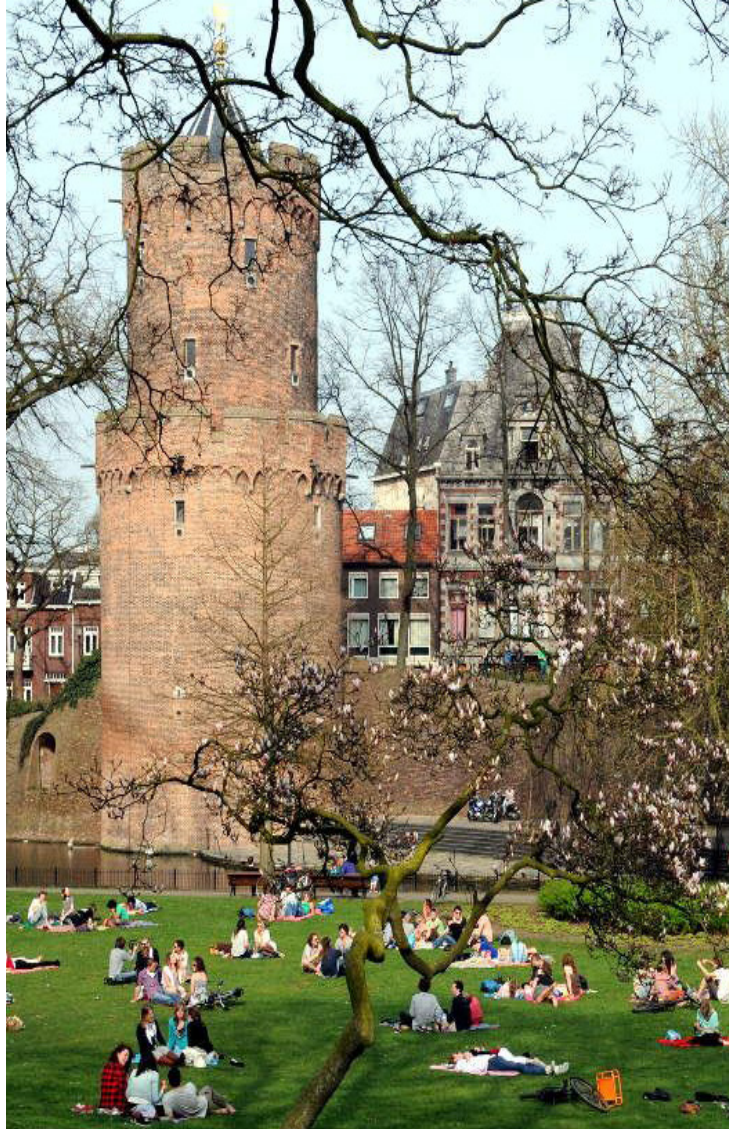
De kerk is te vinden op de **Grote Markt** een andere prachtige plek in Nijmegen. Hier vind je vele restaurants, cafés en winkeltjes.

Op de Grote Markt vind je ook het **Waagegebouw**, dit is een opvallenden rijk versierd gebouw. Met glas in lood ramen, natuursteenelementen, dakkapelletjes en zwart rode luiken.



## Must join

Binnen Nijmegen zijn er talloze verenigingen en organisaties waar je lid van kan worden. Je kan lid wilt worden van de roeivereniging **N.R.S.V. Phocas**, de gezelligheidsvereniging **Ovum Novum** of een van de andere vele studentenverenigingen.



## Must walk

Of je nou een LaWa of een KoWa wilt doen, Nijmegen heeft de perfecte omgeving. Je hebt veel keuzes, wij raden je aan om ook naar het **Kronenburgerpark** te gaan. Hier vind je kasteelruïnes, een kinderboerderij en nog veel meer. Onze tweede aanbeveling is het **Valkhof Park**. Dit is een van de oudste Landschapsparken van Nederland. Het is ontworpen in 1797 door tuinarchitect Johan David Zocher Sr. naar Engels model. Het park heeft een romantische sfeer en je kan hier ook de **Sint Nicolaaskapel** en de **Barbarossa ruïne** zien.





BROODJE SPEE

## MUST DRINK

Met meer dan 130 cafés heb je keuze zat om een goede plek uit te kiezen. Onze favoriete plekken om een biertje te doen zijn onder andere: **Van Buuren**, **Heidi's ski hut**, **De Tempelier** en **Bascafé**. Of ga naar het oudste café van Nijmegen: **Café in de Blaauwe Hand**, dat ruim 475 jaar oud is. Ze hebben ruim 10 tapbieren en vele andere (non-)alcoholische opties. Probeer ook eens 'Koekie' likeur, Ooit ontstaan als een experiment in Cafe de Fuik in Nijmegen.



## Must entertain

Met vijf bioscopen, twee theaters en twee musea is er altijd wel iets te doen of te zien. Er zijn meerdere plekken waar je entertainment kan vinden. Zoals **Doornroosje**, **El Sombrero**, **De Stadsschouwburg, LUX**. Maar ook actief entertainment kan je makkelijk in Nijmegen vinden, Klim aan boord van de **Escape boot** of laat je opjagen in een **Hunted Citygame**.



## MUST TASTE

Na een goede nacht uit te zijn geweest en alle cafés af te zijn geweest heb je natuurlijk eten nodig. Je kan voor de standaard **Mr. Döner** kiezen of je doet een keer gek en gaat als een echte Nijmegenaar een **Broodje Spee** halen. Deze moet je echt een keer geprobeerd hebben! Haal deze vooral bij **Cafeteria Keizer Karelplein**. Het is lekker dichtbij de stad en hier is het broodje ook bedacht in 2004 door oud psychologiestudent Pieter Spee. Een ander broodje dat je moet proberen is een **Broodje Alex**. Deze haal je bij **Toons groente en fruitboek**. Of als je meer zin hebt in vlees ga dan voor een **Broodje Dennis** van partyservice Milder. Als je de dag daarna brak naar je ouders toe gaat, neem dan vooral de lekkerste Nijmegenartje mee van **Chocolaterie Looijenga**. Deze Chocolaterie is sinds 1830 in en rond Nijmegen een begrip.



FEEDBACK





# Geven & ontvangen

*Feedback geven, als leidinggevende hoort eigenlijk bij je rol. Het hoort zelfs bij iedere rol, al is niet iedereen het hiermee eens. Dit komt doordat feedback geven en ontvangen voor veel mensen als spannend wordt gevonden. Daardoor proberen we deze situaties zoveel mogelijk te vermijden. Echter is feedback nodig om te leren en te groeien. Jij als persoon kan op basis van deze informatie jezelf verder ontwikkelen. Het is daarom belangrijk dat de mens feedback blijft geven en openstaat om het te ontvangen.*

tekst **Britt Dekker**

## **Allereerst: hoe omschrijven we feedback nu eigenlijk?**

Feedback is een terugkoppeling aan iemand geven over het effect van de gedrag of prestaties die hij of zij geleverd heeft. Feedback heeft voor sommigen een negatieve lading, terwijl dit absoluut niet nodig is. Het gaat namelijk over wat er beter kan, maar ook over wat er wel goed gaat. Feedback wordt uitsluitend gegeven over veranderbaar gedrag en dat moet ook in de gaten gehouden worden. Anders kan het feedback geven plots overslaan naar kritiek.

## **Waarom is feedback geven en krijgen zo belangrijk?**

Wanneer er goede feedback gegeven wordt, stel je anderen in staat om zich verder te ontwikkelen en te groeien. Je laat weten hoe het gedrag van iemand overkomt op de (werk)omgeving en je geeft de mogelijkheid om ongewenst gedrag om te zetten naar gewenst gedrag. Hiermee kan je een fijne samenwerking creëren voor iedereen, waarbij ieders grenzen duidelijk kenbaar gemaakt kunnen worden. Dat maakt feedback geven en ontvangen ontzettend belangrijk. Bij het geven van goede feedback ben je transparant en geef je de ander een kijkje in jouw eigen gedachte, maar de manier hoe je dit doet is ontzettend belangrijk. Het is in ieder geval belangrijk dat iedereen altijd goed luistert naar wat de ander zegt, zodat je elkaar écht begrijpt.

## **Voorwaarden voor het geven en ontvangen van feedback**

Positieve feedback, ofwel een compliment geven, is meestal vrij gemakkelijk en leidt tot een positieve reactie bij de ander. Feedback geven en ontvangen is echter een moeilijker punt voor de meeste mensen als het gaat om een punt dat iemand kan verbeteren. Feedback kan je pas geven en ontvangen als je als basishouding respect voor de ander hebt. Je moet je realiseren dat de mening of het gedrag van de ander altijd een bepaalde bedoeling heeft. De ander wil hiermee iets bereiken of vermijden. Als jouw opvatting verschilt met de ander, moet je misschien accepteren dat jullie het nooit eens gaan worden.

## **Feedback geven**

Het is fijn als je iemand feedback kan en durft te geven. Door op de juiste manier terug te koppelen naar de ander, kunnen vervelende situaties voorkomen worden en behoud je de gezelligheid met elkaar. De manier waarop je iemand feedback geeft is dus enorm belangrijk. Om de boodschap duidelijk te laten overkomen, is het belangrijk dat de onderstaande formule wordt gevolgd voor het geven van feedback.

## **De formule voor het geven van feedback**

Benoem het (veranderbaar) gedrag van de ander. Het gedrag dat je hebt waargenomen moet je zonder oordeel proberen over te brengen. Beperk je alleen tot wat je op dat moment gezien hebt en haal geen oude koeien uit de sloot. Gebruik een ik-boodschap. Je gaat immers feedback geven vanuit jezelf en het is niet belangrijk om daar anderen bij te betrekken. Laat de ander reageren op hetgeen dat er gezegd is. Leg duidelijk en helder uit hoe je het gewenste gedrag graag voor je ziet. Verken samen de oplossingen of eventuele problemen die de ander heeft om er samen uit te komen.

## **'The other side of the table'; feedback ontvangen**

Feedback ontvangen kan net zo lastig zijn als feedback geven. Je moet onthouden dat feedback geven voor beide partijen goed is, want iedereen kan hiervan leren. Dit betekent dat je niet alleen meer leert over hoe je feedback moet geven, maar je ook meer leert van de feedback die aan jou gegeven wordt. Het is belangrijk dat je hierbij eerlijk reageert op de feedback die wordt gegeven, maar hoe doe je dat dan?

## **Tips voor het ontvangen van feedback**

Luister goed naar de ander en vraag om meer uitleg als je het niet helemaal begrijpt wat de ander bedoeld. Wil je het zeker weten? Check door de feedback kort samen te vatten, kan je gelijk te weten komen of je het verhaal goed begrepen hebt. Probeer jezelf niet te verdedigen, hoe lastig het soms ook is. Soms heb je de tijd nodig om iemand anders te begrijpen en om het vanuit een ander perspectief te bekijken. Bedank de ander voor de feedback. Het is immers een kans om jezelf verder te ontwikkelen. Het is ook belangrijk dat je feedback naast je neer kan leggen als je jezelf er absoluut niet in terug kan vinden, maar zorg ervoor dat je op zijn minst wel nagedacht hebt over wat de ander gezegd heeft.

## **Feedback en je persoonlijke ontwikkeling**

Feedback geven en ontvangen kan voor iedereen spannend zijn. Je moet je echter bewust zijn van het feit dat goede feedback bij zal dragen aan je persoonlijke ontwikkeling. We kunnen het beste in elkaar naar boven halen als we elkaar feedback blijven geven. Het is belangrijk dat je in elke situatie, of het nu op school is of in het werkleven, je open en eerlijk blijft communiceren over elkaars houding en gedrag. Aan de hand van gekregen feedback punten kan jij continu werken aan de beste versie van jezelf.



# WOORD ZOEKER

Elke woordzoeker bestaat uit een thematische, alfabetische woordenlijst en een diagram. Alle woorden uit de lijst hebben betrekking op het gekozen onderwerp en zitten kriskras in het diagram verborgen. Dit kan betekenen dat de woorden van links naar rechts staan, van rechts naar links, van boven naar beneden, van beneden naar boven of diagonaal. De bedoeling is dat je de woorden zoekt in het letterdiagram en deze vervolgens wegstreept. De letters mogen meer dan één keer gebruikt worden. Het thema van deze woordzoeker is: 'Ik en de ander'.

tekst

**Julia Ribbens**

Beïnvloeding	Organisatie
Eigenaarschap	Presencing
Halo en hoorn effect	Relatie
Hiërarchie	Respect
Intuïtief	Team
Leidinggevenden	Transparantie
Minachting	Verantwoordelijkheid
Miscommunicatie	Vertrouwen
Non-verbaal	Visionair



I	J	D	U	E	N	C	S	K	Y	W	X	Z	A	H	K	P	E	V	T
Q	P	R	S	G	D	W	O	R	G	A	N	I	S	A	T	I	E	F	
R	D	R	J	K	E	S	A	B	O	A	W	S	H	V	B	A	R	E	
D	G	D	E	B	S	W	R	G	A	A	L	C	E	R	M	A	A	J	
E	S	Z	D	S	A	E	W	N	S	Z	S	L	S	F	S	R	N	F	
X	H	A	L	O	E	N	H	O	O	R	N	E	F	F	E	C	T	V	
V	N	L	N	R	B	N	F	-	A	K	S	F	V	S	A	F	W	A	
B	B	E	A	I	S	I	C	A	T	H	I	M	A	S	E	B	O	D	
N	E	I	A	A	A	G	N	I	T	H	C	A	N	I	M	S	O	D	
N	I	H	W	N	B	E	I	T	N	A	R	A	P	S	N	A	R	T	
E	N	C	R	O	G	R	D	T	U	G	W	P	E	E	S	G	D	E	
W	V	R	G	I	A	P	E	A	C	I	D	I	G	H	E	A	E	I	
U	L	A	E	S	R	Y	F	V	K	E	T	A	J	N	D	G	L	J	
O	O	R	M	I	F	I	M	C	P	A	P	I	S	D	H	K	I	K	
R	E	E	X	V	H	O	N	A	L	N	P	S	E	E	K	D	K	N	
T	D	I	N	S	V	J	M	E	P	A	O	K	E	F	K	F	H	R	
R	I	H	A	T	K	N	R	A	S	E	H	N	J	R	N	R	E	W	
E	N	L	E	I	D	I	N	G	G	E	V	E	N	D	E	N	I	B	
V	G	M	I	S	C	O	M	M	U	N	I	C	A	T	I	E	D	S	







## WELKE KLEUR PAST BIJ JOUW LEIDERSCHAPSSTIJL?

# KLEUR PSYCHOLOGIE

Niet alleen normen en waarden beschrijven jou als persoon, ook kleuren. Of het nu rood, zwart, paars of geel is, iedere kleur roept bepaalde associaties op bij de mens. Daarom is het belangrijk om goed na te denken over welke kleuren je wanneer inzet. Welke kleur kleding doe je bijvoorbeeld aan naar een sollicitatiegesprek voor een stageplek? Denk daar goed over na, want een kleur bepaalt hoe een ander jou ziet en dat bepaalt gelijk de soort relatie die je met iemand hebt. En vooral bij een nieuwe werkgever, wil je natuurlijk een goede indruk achterlaten. Lees vooral verder en kom erachter waar bepaalde kleuren voor staan.

tekst **Ilse Hendriks**

### ROOD

Ben jij weleens onbewust door een rood stoplicht gereden? Misschien is je dat wel eens keer gebeurd, maar over het algemeen valt de kleur rood erg op en trekt het snel de aandacht van de mens. Hierdoor zal je hopelijk ook bewust en in de meeste gevallen gewoon stoppen voor dat rode stoplicht. De kleur rood is vaak erg intens. Het komt vaak krachtig, enthousiast en energiek over. Maar er zijn ook een aantal negatieve associaties met de kleur rood. Het kan ook dominant, arrogant en agressief overkomen, waardoor mensen dat als 'gevaar' kunnen zien.

### ORANJE

De kleur van...? Een sinaasappel, Fanta of pompoen? De kleur oranje stimuleert het brein en daarmee dus heel toevallig ook je eetlust. Dit niet alleen... De kleur oranje staat voor optimisme, energie, speelsheid, warmte, enthousiasme en vriendelijkheid. Misschien is het wel meer een kleur voor kinderen, omdat het vaak kinderlijk en goedkoop overkomt.

### GEEL

Als je een kleurenpalet hebt zonder geel, dan mist er in mijn ogen vaak een frisse kleur. Met een frisse kleur bedoel ik de kleur geel, een kleur waar je blij van wordt. Zodra jij de kleur geel draagt word jij gezien als een levenslustig, positief, gelukkig, volwassen en zelfverzekerd persoon. Jij houdt ervan om plezier te maken, want energie heb je namelijk altijd genoeg. Maar de betekenis

van de kleur is niet altijd even zonnig. Het kan namelijk ook irritant, angstig, onbetrouwbaar of gespannen overkomen.

### GROEN

Groen wordt vaak geassocieerd met een hot topic van dit moment, namelijk duurzaamheid. Dit wordt in de marketing dan ook vaak toegepast om de consument te verleiden. Zo heeft de McDonald's het logo veranderd van rood naar groen. Maar is het bedrijf wel echt zo duurzaam en gezond als ze voordoen? De mens gaat echt geloven dat dit zo is. Andere associaties bij de kleur groen zijn bijvoorbeeld: rust, ontspanning, ontwikkeling, stabiliteit, levendig, vernieuwend, harmonieus en vertrouwen. Alhoewel groen vaak positieve associaties heeft, is dit niet altijd het geval. De kleur groen staat ook voor: verving, jaloezie en weerstand.

### BLAUW

Denk jij bij blauw ook gelijk aan de lucht of zee? Rustgevend en vredig is dat altijd hè? Precies dat is ook waar de kleur blauw voor staat. Mensen associëren de kleur blauw met vertrouwen, loyaal, vriendelijkheid, intelligentie, betrouwbaarheid en stabiliteit. Tegelijkertijd wordt het gezien als een kille, autoritaire, zakelijke en conservatieve kleur. Het kan dus wat afstandelijker overkomen.



## PAARS

Niet alleen grijs, maar ook paars straalt luxe uit. Het wordt vaak gezien als een elitaire kleur. Wanneer jij paarse kleding draagt kom je over als een persoon met stijl. Het staat voor daadkracht, creativiteit en wijsheid. Leidinggeven gaat jou gemakkelijk af en je weet goede raad te geven aan anderen. Paars werkt kalmerend. Een stukje spiritualiteit en comfort komen daarbij kijken. Goedkoop, minderwaardig en introvert typeren de negatieve associaties bij de kleur paars.

## ROZE

Wellicht denken veel mensen bij roze aan een 'meisjeskleur'. Want ja... als er een meisje wordt geboren dan wordt dat vaak gevierd met beschuit met roze muisjes. Logisch dat de mens deze associaties heeft. De kleur wordt vaak gezien als een kleur die beleefdheid, zorgzaamheid en benaderbaarheid uitstraalt. Het is een vrolijke, kalmerende, jeugdige en speelse kleur. Zoals iedere kleur zijn negatieve associaties heeft, zijn er ook een paar voor de kleur roze op te noemen. Je kan kinderlijk, zoetsappig, simpel en zwak overkomen.

## ZWART

Theoretisch gezien worden zwart en wit niet gezien als kleur. Maar het dragen van zwarte of witte kleding heeft wel degelijk een effect. In de meeste gevallen wordt zwart als een negatieve "kleur" gezien. De kleur van duisternis, serieus, kilheid, angst, leegte, intimiderend, ontoegankelijkheid, saai, mysterieus en bedreiging. Maar draag de kleur zwart vooral, wanneer je professionaliteit, kracht, elegantie en autoriteit wil uitstralen. De kleur zwart past daar perfect bij!

## WIT

De kleur waarmee je alles kan combineren. Of het nu groen, geel, paars, bruin of roze is, het kan altijd. Wit is de meest neutrale kleur. Toch heeft ook deze kleur een aantal associaties, zowel positief als negatief. Bij het dragen van deze kleur kom je evenwichtig en neutraal over. Vredig, rustig, eenvoudig, netheid, onschuld, perfectionistisch zijn ook typisch kleur wit. Wit kan ook koud, angstig, naïef en onverschillig overkomen.

## GRIJS

Alhoewel grijs niet de meest vrolijke kleur is, zijn er wel een aantal positieve associaties op te noemen bij deze kleur. Zo wordt het gezien als een strakke en georganiseerde kleur. Het is een 'luxe' en tegelijkertijd ook een neutrale kleur die je vaak in combinaties met andere kleuren ziet. Saai, grauw en onverschillig zijn de negatieve associaties bij deze kleur.

## BRUIN

Aarde, natuurlijk, warmte, solide, stabiel, landelijk, betrouwbaar en behoudend. Dit zijn een aantal woorden die de kleur bruin typeren. Het is vaker een mannen kleur dan een vrouwen kleur. Maar onthoud wel dat het ook ouderwets, suf en saai over kan komen. Combineer eventueel deze kleur met een andere, zodat je een goede combinatie qua associaties samenstelt.

Nu je weet waar bepaalde kleuren voor staan, heeft het hopelijk meer bewustzijn gecreëerd over het inzetten van bepaalde kleuren. Op die manier kan jij enigszins invloed uitoefenen op de associaties die mensen over jou zullen gaan hebben. Daardoor kan jij stiekem alvast bepalen hoe de relatie met de ander gaat zijn. Handig toch?





# LOOKING back

## **Reflectie individuele bijdrage**

Ik heb het artikel "How to Network" geschreven, hiervoor heb ik inspiratie opgedaan uit twee artikelen van het tijdschrift Quote en Forbes. Ook heb ik gekeken naar wat ik de afgelopen jaren zelf geleerd heb over netwerken. Ik ben bij mijn huidige stage verantwoordelijk voor het organiseren van de netwerkevenementen (de Business Club) dus krijg hierdoor ook het een en ander mee. Ik vond het artikel leuk om te schrijven en dit heeft me ook eigenlijk weinig tijd en moeite gekost. Wat mij wel veel tijd gekost heeft, was mijn de tweede taak die ik op mij genomen had, namelijk de vormgeving van het tijdschrift. Als ik achteraf terugkijk op mijn leerdoel "niet alle taken op je willen nemen" heb ik hier wel aan voldaan door maar 1 artikel te schrijven. Echter heb ik hier ook niet aan voldaan doordat de taak die ik op mij genomen heb door het tijdschrift vorm te geven zoveel tijd en energie gekost heeft. Hier ben ik namelijk 3 hele dagen (bijna non stop) mee bezig geweest. Dit komt vooral door mijn eigen perfectionisme en omdat ik het leuk vind om met Indesign te oefenen. Ik heb er wel veel plezier in gehad, maar ik zou stiekem toch willen dat ik genoeg had genomen met een beetje minder!

## **Reflectie groepsproces**

Al waren de eerste redactievergaderingen misschien wat chaotisch, een ding heeft er nooit ontbroken en dat was enthousiasme, inspiratie en creativiteit. In het begin was



hier wellicht een overvloed aan. Brainstorm sessies gingen alle kanten op en zo ook ons tijdschrift. Er werd al gesproken over hoe we het gingen laten drukken voordat er een woord op papier stond. Maar (met best wat hulp) hebben we hier tijd en energie in gestoken om dit te veranderen en kwam er al steeds meer orde in onze redactie vergadering. De taken werden fijn verdeeld en er was veel vertrouwen onderling, al had ik stiekem graag meer artikelen geschreven hebben mijn groepsgenoten er ook voor gezorgd dat ik mij hield aan mijn leerdoel, en zo probeerde ik ook anderen te helpen. Volgens mij hebben we niet alleen een hele hoop plezier met elkaar gehad, maar ook een heel mooi resultaat neer gezet waar we echt wel trots op mogen zijn!

*Veerle  
Schulte*



# LOOKING back

## **Reflectie individuele bijdrage**

Na een leuke periode ben ik erg trots op het eindresultaat wat we hebben afgeleverd. Mijn bijdrage hieraan, het artikel met het interview van Marco Buschman, de schrijver van het boek waar we deze periode mee aan de slag zijn gegaan, ben ik ook erg trots op. Achteraf gezien was de tijd die ik heb moeten besteden aan het transcriberen en het voorbereiden van het interview nog best wel veel, hierdoor is besloten dat ik mij alleen op dit interview zou richten. Dit is de kwaliteit van het interview en de uitwerking wel ten goede gekomen, ik kon er namelijk uitgebreid mee aan de slag. Ik ben van mening dat de vragen die zijn opgesteld samen met Briff van goede kwaliteit zijn, we hebben op elk van de drie onderwerpen in het boek een paar vragen bedacht. Het opstellen van de vragen vond ik in het begin lastig, tot we een structuur hierin aanbrachten. Ik heb het idee dat ik een goede bijdrage heb geleverd aan het magazine.

## **Reflectie groepsproces**

Ik vind dat wij als groep een goede samenwerking erop na hielden. Dit kwam doordat wij gezamenlijk beslissingen maakten, alles gestructureerd hebben aangepakt en daarbij ook alles eerlijk hebben verdeeld. Doordat we elkaar goed vertrouwden, heeft iedereen de tijd en ruimte



gehad om zijn of haar deel af te maken en op tijd in te leveren. Ook vind ik dat de redactievergaderingen goed zijn aangepakt. Hier hebben we rollen verdeeld waarbij iedereen zijn rol goed heeft geprobeerd aan te nemen. Hier en daar zijn er natuurlijk altijd verbeterpunten, zo hadden we nog wel wat efficiënter kunnen werken. Het mooie aan de groep vind ik dat we, zodra we achter knelpunten binnen het proces of de samenwerking kwamen, we er gezamenlijk op letten dat het vervolgens niet weer op dezelfde wijze verloopt. We hebben een goede groei doorgemaakt als groep.

*Nick Vos*

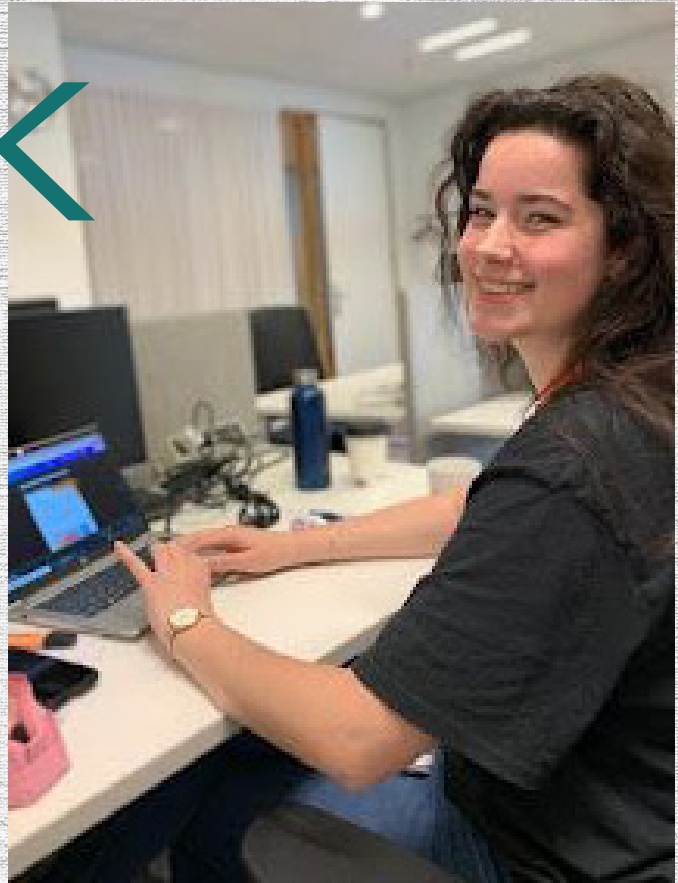


# LOOKING back

## **Reflectie individuele bijdrage**

*Ik ben verantwoordelijk geweest voor het artikel "How To Nimma" en voor de woordzoeker. Tijdens mijn onderzoek naar Nijmegen heb ik vooral gekeken naar de aspecten die ik handig had gevonden om in het eerste jaar van mijn opleiding te weten. Ook heb ik gebruik gemaakt van meerdere bronnen die geboren en getogen zijn in Nijmegen. Ik ben hier op zich heel tevreden over, het is een goed stuk dat meerdere aspecten van, vooral het studentenleven, belicht en die ik fijn had gevonden om te hebben in mijn eerste jaar.*

*Voor de woordzoeker heb ik gebruik gemaakt van het boek Verbindend vermogen van Marco Buschman. Ik heb hier de woorden uit opgezocht die naar mijn idee veel zijn voorgekomen in onze vergaderingen en lessen. Dit is een fluff stuk, het is luchtig en niet essentieel voor het blad maar geeft wel meer inzicht in waar wij ook als groep mee bezig zijn geweest dit semester.*



## **Reflectie groepsproces**

*Ik vond vooral dat wij als groep in het begin chaotisch waren en niet echt een goed beeld hadden van wat wij wilde bereiken. Na verloop van tijd is hier meer structuur in gekomen en zijn we beter gaan handelen. Dit komt denk ik vooral omdat we beter zijn gaan communiceren over wat wij wilde hebben in het magazine en wat onze doelgroep is. Nadat dit was afgesproken ging het naar mijn idee vrij voortvarend. We hadden duidelijke afspraken en iedereen hield zich, naar mijn idee, aan deze afspraken. Ik vind dat wij als groep zijn gegroeid en dat we veel van elkaar hebben geleerd.*

*Julia  
Ribbens*



# LOOKING back

## **Reflectie individuele bijdrage**

Als eerste opdracht voor het magazine heb ik, samen met Nick, vragen opgesteld voor het interview met Marco Buschman. Ik vind het opstellen van interviewvragen altijd een uitdaging, omdat je geen vragen wilt stellen die al veel vaker aan iemand zijn gesteld. Hierdoor hebben Nick en ik goed onderzoek gedaan naar zijn carrière via LinkedIn en hebben we zijn boek nogmaals bekeken. Ik ben van mening dat het professionele en kwalitatief goede vragen zijn geworden. Hiernaast ben ik bezig geweest met het artikel 'feedback geven en feedback krijgen'. Doordat ik dit zelf een interessant onderwerp vind, was ik erg enthousiast dat ik dit artikel mocht schrijven. Ik het verleden heb ik gestruggeld met zowel feedback krijgen als feedback geven. Hierdoor denk ik dat dit een mooi artikel is geworden voor mensen die hier, net als ik, wat van kunnen leren. Ik heb veel verschillende bronnen bekeken en op deze manier het artikel in elkaar gezet, zodat het een betrouwbaar artikel zou worden. Over het algemeen ben ik erg tevreden over wat ik heb neergezet met mijn artikel en de interviewvragen.

## **Reflectie groepsproces**

Al met al ben ik erg tevreden over hoe de samenwerking met de groep is verlopen. Natuurlijk zijn en blijven er altijd punten die verbeterd kunnen worden, maar ik merkte dat iedereen er vol voor ging. Het vertrouwen hebben in de ander groeide hierdoor steeds verder. Iedereen kwam



zijn of haar afspraken na en als we ergens tegenaan liepen, zorgden we samen voor een oplossing. We hebben met name een groei doorgemaakt in onze communicatie. In het begin verliep deze chaotisch, maar door naar elkaar te luisteren en hier goede afspraken over te maken, verbeterde dit zich elke week. We zijn niet altijd even efficiënt te werk gegaan, maar we hebben er wel voor gezorgd dat we alles op tijd af hadden. Indien dit niet het geval was, communiceerden we er met elkaar over. Met deze groep hebben we een mooi eindproduct weten neer te zetten waar we, naar mijn mening, trots op mogen zijn.

*Britt  
Dekker*



# LOOKING back

## **Reflectie individuele bijdrage**

Tijdens het tweede semester van het laatste jaar van de Talent Academy zijn we als groep druk bezig geweest met het maken van een magazine. Het magazine had als onderwerp 'ik in verbinding met de ander'. De stukken waar in verantwoordelijk voor ben zijn: de algemene inleiding van het magazine; de leiderschapstest en de karaktertest. In de leiderschapstest worden situaties voorgelegd waarin de lezer het best passende antwoord (in zijn/haar ogen) moet kiezen. Door de resultaten in te vullen in het antwoordenblad komt naar voren wat voor een soort leider de lezer is. Met de karaktertest kan de lezer achterhalen wat voor een soort karakter deze persoon heeft. Vervolgens kan diegene er ook achter komen hoe anderen over hem/haar denken door te vragen of iemand anders de test voor hem/haar wilt invullen.

Deze twee onderwerpen uit het magazine hebben in mijn ogen beiden een connectie met het onderwerp 'ik in verbinding met de ander'. Bij de leiderschapstest gaat het om wat voor een soort leider je bent. Hoe reageer jij naar anderen toe. Met de karaktertest kan je achterhalen hoe de ander jou ziet en hoe je dat zelf ervaart. Na het uitwerken van de testen heb ik zelf ook de testen gedaan om te kijken welke uitslag ik kreeg. Ik vond het interessant om te weten wat voor een persoon ik volgens de theorie ben.

## **Reflectie groepsproces**

Gedurende dit semester hebben we als groep geregeld redactievergaderingen gehad om te bepalen hoe het magazine eruit moest zien. We begonnen met onderwerpen verzinnen, vervolgens deze onderwerpen



verdelen. Aan het einde van het semester gingen de redactievergaderingen meer over het controleren van elkaar stukken en wat er nog gedaan moest worden. In het begin hebben we rollen verdeeld om de vergaderingen soepel te laten verlopen. Ik merkte dat het voor iedereen wennen was om de gekozen rol aan te nemen. Dit ging steeds beter naarmate we meer redactievergaderingen hadden gehad. De rollen werden beter vervuld en de vergaderingen verliepen efficiënter. Het terugkijken en reflecteren op een van de vergaderingen heeft ook voor goede inzichten gezorgd. Dit hebben we als groep de volgende vergadering besproken en verbeterd. In mijn ogen hebben we als groep grote stappen gemaakt dit semester. We zijn dichter bij elkaar gekomen doordat er een prettige en vertrouwde sfeer ontstond binnen de groep. Al met al kan ik terugkijken op een leerzaam semester.

*Floris  
Hofstede*



# LOOKING back

## **Reflectie individuele bijdrage**

Allereerst heb ik het artikel thuiswerken in Nimma geschreven. Het is naar mijn idee een leuk artikel geworden. Ik woon zelf ook in Nijmegen dus een paar leuke hotspots waar het mogelijk is om te werken wist ik al, bovendien geeft dit artikel ook inzicht hoe je zelf thuis het beste je werkplek kan inrichten. Ik denk dat dit artikel kan bijdragen bij (komende) studenten in Nijmegen aangezien thuiswerken steeds meer als normaal wordt gezien.

Tevens heb ik artikel verschillende managementstijlen geschreven. Dit semester ben ik voorzitter geweest tijdens alle redactievergaderingen, een rol die ik uit mezelf nooit zou pakken. Het was dus leuk om de verschillende managementstijlen uit te zoeken. Ook was het leerzaam naar aanleiding van het terugkijken van de redactievergadering, jezelf te identificeren met een managementstijl.

## **Reflectie groepsproces**

Over het groepsproces ben ik tevreden, ik ben van mening dat we een leuke groep bij elkaar zijn en we konden het ook allemaal goed met elkaar vinden. De opdrachten zijn door iedereen netjes en goed uitgevoerd en de communicatie hierover verliep ook soepel. Toch



zijn er wel enkele punten waar we als groep van hebben geleerd en ook nog steeds van kunnen leren. Af en toe kon ik de vergadering wel als chaotisch ervaren. Vooraf stelde ik wel agendapunten op maar iedereen kreeg tussendoor ook nog vragen/ opmerkingen over andere punten waardoor iedereen het af en toe als chaotisch ervaarde. Ook heb ik geleerd dat het belangrijk is tijdens de vergadering om iedereen de ruimte te geven in zijn of haar mening. Als groep hebben wij hier wel stappen in gemaakt, waar ik ook trots op ben. Tevens denk ik dat wij als groep ook trots mogen zijn op ons eindresultaat, het magazine.

Amber  
Kruijff



# LOOKING back

## **Reflectie individuele bijdrage**

Ik heb twee artikelen geschreven. Namelijk het artikel over miscommunicatie en de psychologie achter kleuren. Een artikel over miscommunicatie was in mijn ogen een onderwerp wat goed binnen het thema 'ik in verbinding met een ander' paste. Want als je in gesprek bent met iemand dan kan die miscommunicatie al snel ontstaan. Maar toen iemand met het idee kwam om een artikel te schrijven over kleurenpsychologie moest ik wel eerst even bedenken hoe ik dit moest koppelen aan het thema van de Talent Academy. Maar uiteindelijk heb ik er een draai aangegeven, waardoor het juist wel past.

Persoonlijk vond ik dat het artikel over de kleuren 'makkelijker' te schrijven was, omdat ik dit ook op mijn opleiding al had gehad. Ik wist er dus wel al iets van en ik heb het altijd al een interessant onderwerp gevonden. Dat komt, doordat dit een soort beïnvloedingsprincipe is waarmee je mensen onbewust kan beïnvloeden. En dat 'onbewuste' gedeelte vind ik altijd heel interessant, omdat je daar dus ook invloed op kan uitoefenen. Het artikel over miscommunicatie is uiteindelijk een combinatie geworden tussen online en fysieke miscommunicaties. Achteraf gezien had ik misschien beter een focus kunnen kiezen, zodat ik dieper in kon gaan op het online of fysieke gedeelte.

## **Reflectie groepsproces**

Over het algemeen vind ik dat het groepsproces goed is verlopen. Iedereen heeft zijn eigen stuk geschreven en



feedback gegeven aan een medestudent. Ik heb dus niet alleen kritisch naar mijn eigen stukken gekeken, maar ook naar die van anderen. Feedback geven aan elkaar vond ik een prettige manier van werken, omdat de artikelen daardoor nog beter geschreven konden worden. Soms stelden we als groep een deadline voor het schrijven van een artikel of het geven van feedback en lukte het niet iedereen qua tijd. Als groep losten we dat goed op door te kijken naar een volgend moment. Tijdens de redactievergadering was het soms een beetje chaotisch en lieten we elkaar niet uitpraten. Ook vond ik persoonlijk dat er soms te lang bij iets werd stilgestaan, waardoor het erg langdradig werd. Ik ben persoonlijk meer van: ja, oké? en door. Beide factoren zorgden ervoor dat het langer duurder, dan dat eigenlijk echt nodig is. Ik denk dat we een leuke groep zijn, waarin iedereen goed zijn bijdrage heeft kunnen leveren. Daarnaast denk ik dat we een groep zijn, waarin over het algemeen iedereen wel zijn mening durft te uiten.

*Ilse Hendriks*



