

**Chris Sample**

**Gefaciliteerd door Sample Practitioner**





A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Stewart Desson'.

Stewart Desson,  
CEO Lumina Learning

In de turbulente wereld van vandaag lopen we dagelijks aan tegen uitdagingen en onzekerheden die ons succes belemmeren. Dit betekent dat leiderschap niet meer alleen voor topmanagers en politici relevant is. Het succes van een team of organisatie als geheel wordt meer dan ooit bepaald door de mate waarin we alle unieke individuele eigenschappen evenals de onderlinge diversiteit weten te benutten. De profielschets van Lumina Leader is een krachtig instrument dat jou en je organisatie hierbij kan helpen.

Wij hopen dat deze profielschets je zowel een leuke als verrijkende ervaring biedt.

# Inhoud

## Inleiding

Over leiderschap .....	05
Je profielschets .....	06
Hoe begrijp ik de Lumina Leader profielschets? .....	07
Leiderschapsmodel van Lumina Leader .....	08
Visionair leiderschap .....	09
Dienend leiderschap .....	10
Gedreven leiderschap .....	11
Beheersmatig leiderschap .....	12

## Overzicht

Jouw leiderschap: overzicht .....	13
Jouw domeinen: overzicht .....	14
Je ster van effectief leiderschap .....	15
Je ster van overbelast leiderschap .....	16
Je woordwolk van effectief leiderschap .....	17

## Leiderschapsanalyse per domein

Beheersmatig leiderschap .....	18
Dienend leiderschap .....	22
Visionair leiderschap .....	26
Gedreven leiderschap .....	30

## Aanvullende gegevens

Effectief gebruik van leiderschapskwaliteiten .....	34
Overbelast gebruik van leiderschapskwaliteiten .....	35

## Referenties

De 16 leiderschapskwaliteiten .....	36
-------------------------------------	----

# Inhoud

## Je opmerkingen

Je opmerkingen .....	40
----------------------	----

## Analyse per vraag

Passie om te leren .....	41
Bron van inspiratie en energie .....	42
Strategisch denken .....	43
Focus op vernieuwing .....	44
Verbeteren en excelleren .....	45
Heldere koers uitzetten .....	46
Doorzettingsvermogen en vastberadenheid .....	47
Doelgericht betogen .....	48
Plannen en afronden .....	49
Verantwoordelijkheid nemen en vragen .....	50
Dataverzameling en analyse .....	51
Kalm onder druk .....	52
Integriteit en vertrouwen .....	53
Coachen en ontwikkelen .....	54
Relationeel scherpzinnig .....	55
Win-win samenwerking .....	56
Achterpagina van profielschets .....	57

## Over leiderschap

**Als je een leider wilt worden, moet je gewoon jezelf zijn.  
Zo eenvoudig kan het zijn, maar tegelijkertijd ook zo  
moeilijk. - Warren G. Bennis**

Leiderschap is vandaag de dag een vak apart. Organisaties zien wat het hun oplevert als zij medewerkers, ongeacht functieniveau, stimuleren om zich te ontwikkelen tot effectieve en verantwoordelijke leiders. Hoe meer medewerkers worden aangemoedigd om hun verantwoordelijkheid te nemen en proactief kansen te grijpen, en hoe beter zij in staat zijn om problemen te herkennen en aan te pakken, des te groter de voordelen voor de organisatie als geheel. Maar wat is leiderschap precies? Iedereen is het wel eens over het belang ervan, maar niet over wat het nu eigenlijk inhoudt.

Wij geloven dat wanneer je de rol van leider op je neemt, je vooral begint aan een proces van zelfontplooiing en niet zozeer het leren managen van organisatieprocessen. Het is eerder een zoektocht naar wie je als leider moet zijn dan simpelweg snappen wat het werk inhoudt.

Leiderschap in al zijn facetten kan met de jaren worden ontwikkeld en aangescherpt. Sommige mensen leiden vanuit hun hart, met een natuurlijke betrokkenheid bij kernwaarden. Hun leiderschapsstijl blijkt niet alleen uit hun gedrag op het werk, maar ook uit de manier waarop zij hun leven leiden; authentiek en trouw aan hun principes. Anderen geven op de eerste plaats leiding aan zichzelf. Dankzij een sterke discipline en gedrevenheid ontwikkelen ze duidelijkheid en richting wat hen vervolgens in staat stelt om als leider (nog) effectiever te worden.

Je kunt mensen betere managers maken door hun herkenbare en meetbare processen aan te leren. Maar je kunt niet zomaar van iemand een betere leider maken, aangezien leiderschap het resultaat is van inzicht in jezelf en inzicht in de omstandigheden. Ontdekken wat je nu precies kunt doen om het belang van de groep of organisatie optimaal te dienen, dat is waar het om draait.

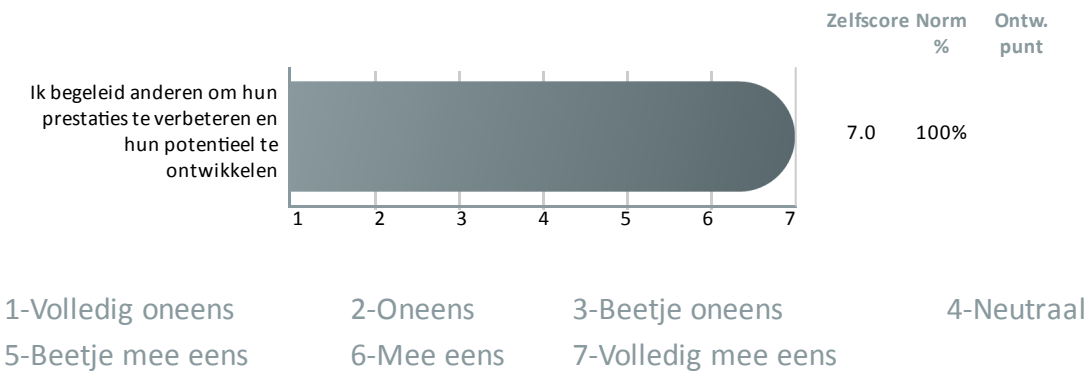
Het leiderschapsmodel van Lumina Leader is ontwikkeld om je inzicht te geven in de verschillende elementen van jouw unieke leiderschapsstijl door in kaart te brengen hoe je communiceert met en reageert op je werkomgeving.

## Je profielschets

Doel van deze profielschets is niet om jouw leiderschapsstijl op te hangen aan een bepaald leiderschapstype. In plaats daarvan schetsen we een beeld van je eigenschappen en het gedrag dat je laat zien, met de bedoeling je verder te helpen groeien als leider. Het leiderschapsmodel van Lumina Leader combineert de meest recente onderzoeksresultaten en theorieën met de geavanceerde expertise van Lumina Learning op het vlak van psychometrie. Dit betekent dat deze profielschets een humanistische grondslag heeft maar tegelijkertijd sterk gericht is op praktische resultaten.

Iedereen heeft zijn eigen leiderschapsstijl en in dit traject kijken we hoe jij je unieke kwaliteiten het beste kunt inzetten om je leiderschapsvaardigheden te versterken. Een 'groot leider' dankt zijn grootsheid meestal niet aan één specifieke eigenschap. Het is gewoonlijk een combinatie van eigenschappen die door oefening en ervaring verder worden ontwikkeld en aangescherpt waardoor je je als leider kunt onderscheiden van de rest. In dit traject van Lumina Leader leer je hoe je je arsenaal van vaardigheden kunt uitbreiden en verdiepen, zodat je je kunt ontwikkelen tot een uitstekend leider binnen je organisatie.

## Hoe begrijp ik de Lumina Leader profielschets?



**Zelf**  
Je zelfscore (op een schaal van 7) - niet afgezet tegen normgroep

**Norm %**  
Je zelfscore - afgezet tegen andere leiders in de normatieve database van Lumina

**Rangorde**  
Je zelfscore - afgezet tegen andere leiders in jouw project

**Ontwikkelpunt**  
Het vlaggetje geeft aan dat er ruimte voor ontwikkeling is. Het cijfer ernaast laat zien hoe vaak andere beoordelaars desbetreffende vraag, competentie of domein hebben gemarkeerd als ontwikkelpunt

Gebruikte terminologie in deze profielschets:

**Kwaliteit:** een reeks eigenschappen die je gedrag en denkproces als leider beschrijven

**Domein:** een groep leiderschapskwaliteiten die samen een specifieke leiderschapsstijl vormen

**Norm:** normatieve gegevens zijn de gegevens van een representatieve testgroep. Deze normen kunnen worden gebruikt als een basis waartegen nieuwe data worden afgezet. Normatieve gegevens geven een indruk van de positie van de eigenschap ten opzichte van een bredere groep. Door als maar meer normatieve gegevens te verzamelen is het mogelijk om meetbare prestatieniveaus te definiëren en ruwe scores uiteindelijk te vertalen naar een algemene schaal.

**Overbelast:** deze term gebruiken we om je gedrag te beschrijven als je onder druk staat. Het is in feite een kwaliteit die je te ver doorvoert.

## Leiderschapsmodel van Lumina Leader



Hierboven zie je het leiderschapsmodel van Lumina Leader afgebeeld. Dit model omvat vier verschillende domeinen of stijlen van leiderschap: visionair leiderschap, beheersmatig leiderschap, dienend leiderschap en gedreven leiderschap. Aan elk domein zijn vier leiderschapskwaliteiten gekoppeld. Op de volgende bladzijden lees je meer over elk domein met bijbehorende kwaliteiten.



## Visionair leiderschap



## Visionair leiderschap

Een leider is iemand die de weg kent, baant en toont. - John C. Maxwell

Leiders met grootse visies kunnen ook aanzetten tot grootse resultaten. Ze zijn altijd gericht op groei en ideeën uitwisselen en ze moedigen anderen aan om dat ook te doen. Dit is met name van cruciaal belang in een omgeving waarin vernieuwing centraal staat. Al deze onderdelen spelen een belangrijke rol voor de ontwikkeling en het succes van de langetermijnstrategie.

Effectiviteit in dit domein vergt de volgende kwaliteiten:

- Passie om te leren
- Strategisch denken
- Bron van inspiratie en energie
- Focus op vernieuwing

Als je meer over al deze kwaliteiten wilt lezen, kijk dan naar de verwijzingen achterin deze profielschets.

## Dienend leiderschap



### Dienend leiderschap

Laat je succes gebaseerd zijn op het dienen van anderen, niet op het benadelen van anderen. - H. Jackson Brown Jr.

Groot leiders moeten een diepgaand inzicht hebben in mensen en hun relaties. Dankzij dat inzicht kunnen ze banden aangaan die zijn gebaseerd op vertrouwen en respect. Zo ontstaan langdurige relaties die iedereen ten goede komen. Leiders met mensenkennis zijn bovendien in staat om bij hun teamleden de aanwezige talenten te koesteren en mogelijke ontwikkelpunten te signaleren.

Effectiviteit in dit domein vergt de volgende kwaliteiten:

- Coachen en ontwikkelen
- Win-win samenwerking
- Relatieve scherpzinnig
- Integriteit en vertrouwen

Als je meer over al deze kwaliteiten wilt lezen, kijk dan naar de verwijzingen achterin deze profielschets.

## Gedreven leiderschap



## Gedreven leiderschap

Het is moeilijk om iemand te verslaan die nooit opgeeft. -Babe Ruth

Leiders zijn zo goed als hun prestaties. Ze moeten ervoor zorgen dat hun persoonlijke ambitie net zo sterk is als de toewijding en focus van de mensen om hen heen. Ze moeten er dus voor zorgen dat iedereen het beste van zichzelf geeft. Daarom is hun leiderschap gestoeld op strakke logica, duidelijke argumenten en heldere communicatie over ieders verantwoordelijkheden.

Effectiviteit in dit domein vergt de volgende kwaliteiten:

- Doorzettingsvermogen en vastberadenheid
- Doelgericht betogen
- Heldere koers uitzetten
- Verbeteren en excelleren

Als je meer over al deze kwaliteiten wilt lezen, kijk dan naar de verwijzingen achterin deze profielschets.

## Beheersmatig leiderschap



## Beheersmatig leiderschap

De wil om te winnen op zichzelf heeft geen waarde zonder de wil om goed voor te bereiden. -Thane Yost

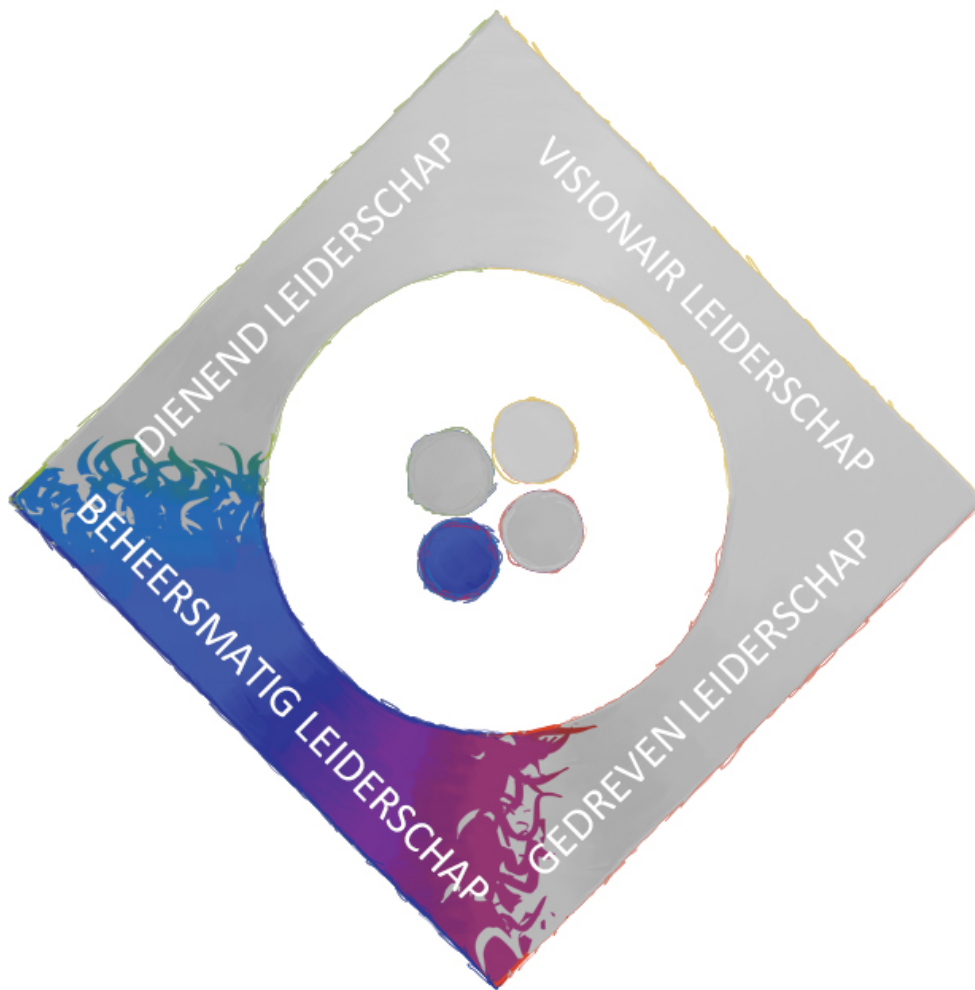
Leiders moeten te allen tijde de te leveren resultaten zorgvuldig in de gaten houden. Het is belangrijk om de nodige structuren en schema's te implementeren en elke situatie grondig te bestuderen. Zo zorgen ze ervoor dat het team kan doen wat het moet doen. In ruil voor hun gedetailleerde planning en zorgvuldige taakverdeling vragen ze het commitment en de discipline van hun teamleden.

Effectiviteit in dit domein vergt de volgende kwaliteiten:

- Plannen en afronden
- Kalm onder druk
- Dataverzameling en analyse
- Verantwoordelijkheid nemen en vragen

Als je meer over al deze kwaliteiten wilt lezen, kijk dan naar de verwijzingen achterin deze profielschets.

## Jouw leiderschap: overzicht



### Chris Sample

Elk van de vier domeinen geeft op een andere manier vorm aan de leiderschapsstijl van een persoon. Ze zijn echter alle vier even waardevol! Jouw persoonlijke stijl als leider wordt zwaar beïnvloed door beheersmatig leiderschap, aangezien dit je hoogste domeinscore is. De drijfveer achter jouw leiderschap is: "Meteen goed doen"

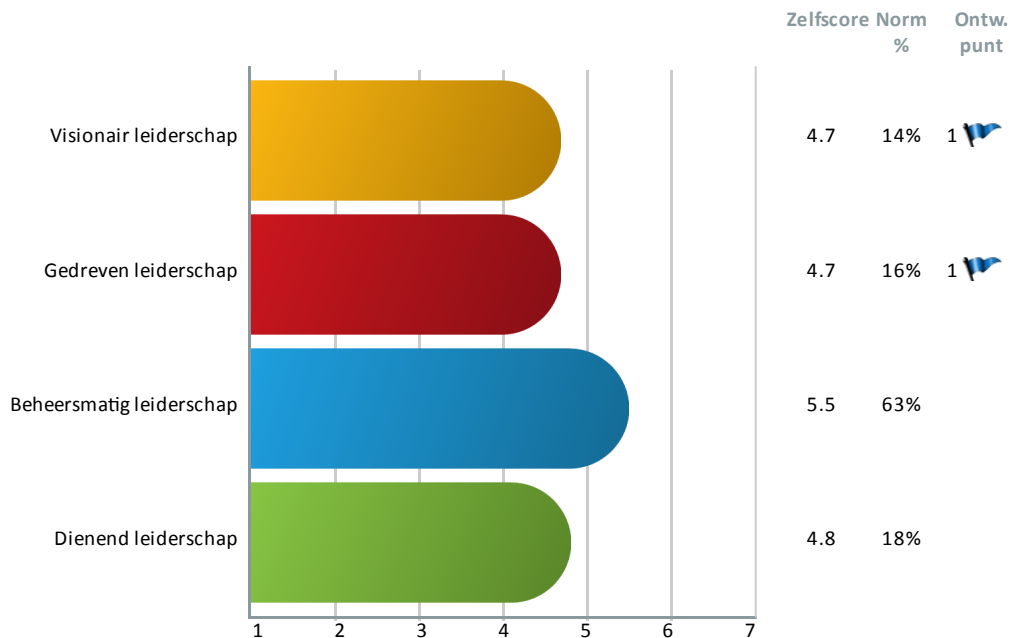
### Meer over je leiderschapskwaliteiten:

- In onzekere situaties kun je anderen tot kalmte brengen. Je blijft gefocust op dat wat belangrijk is en neemt geen drastische, mogelijk schadelijke beslissingen.
- Je propageert in je organisatie een cultuur van verantwoordelijkheid nemen en vragen. Daardoor stimuleer je anderen om het initiatief te nemen en verantwoordelijk te zijn voor de uitvoering van hun taken. Dit versterkt de focus en verhoogt de productiviteit.
- Je bent een nauwgezet planner en je voert je ideeën uit tot op het laatste detail. Dat maakt dat anderen in jou geloven en je vertrouwen.

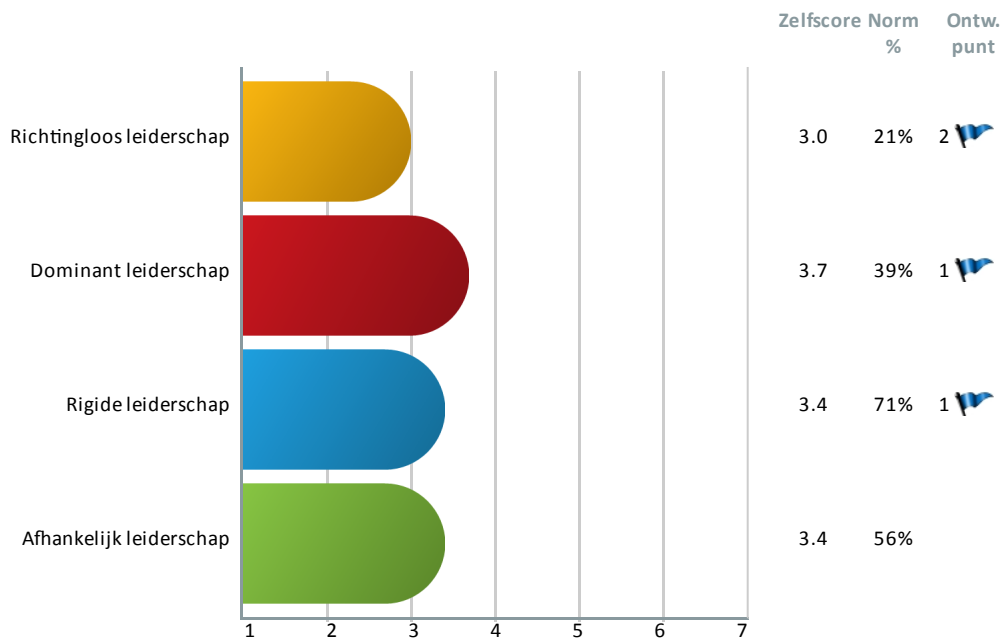
## Jouw domeinen: overzicht

De volgende grafiek laat zien wat je scores zijn in de vier domeinen.

### Effectief gebruik van domeinen



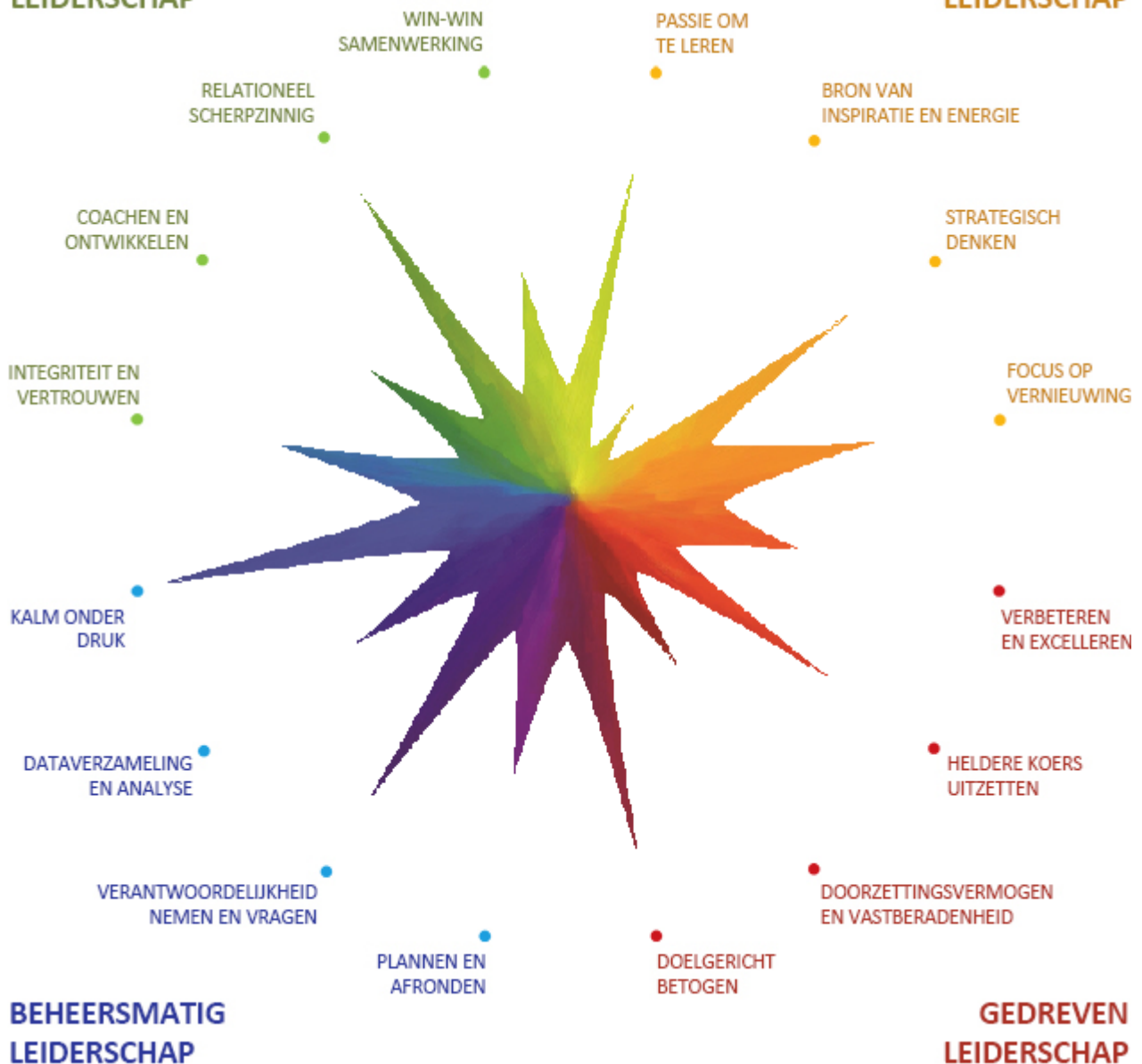
### Overbelast gebruik van domeinen



# Je ster van effectief leiderschap

## DIENEND LEIDERSCHAP

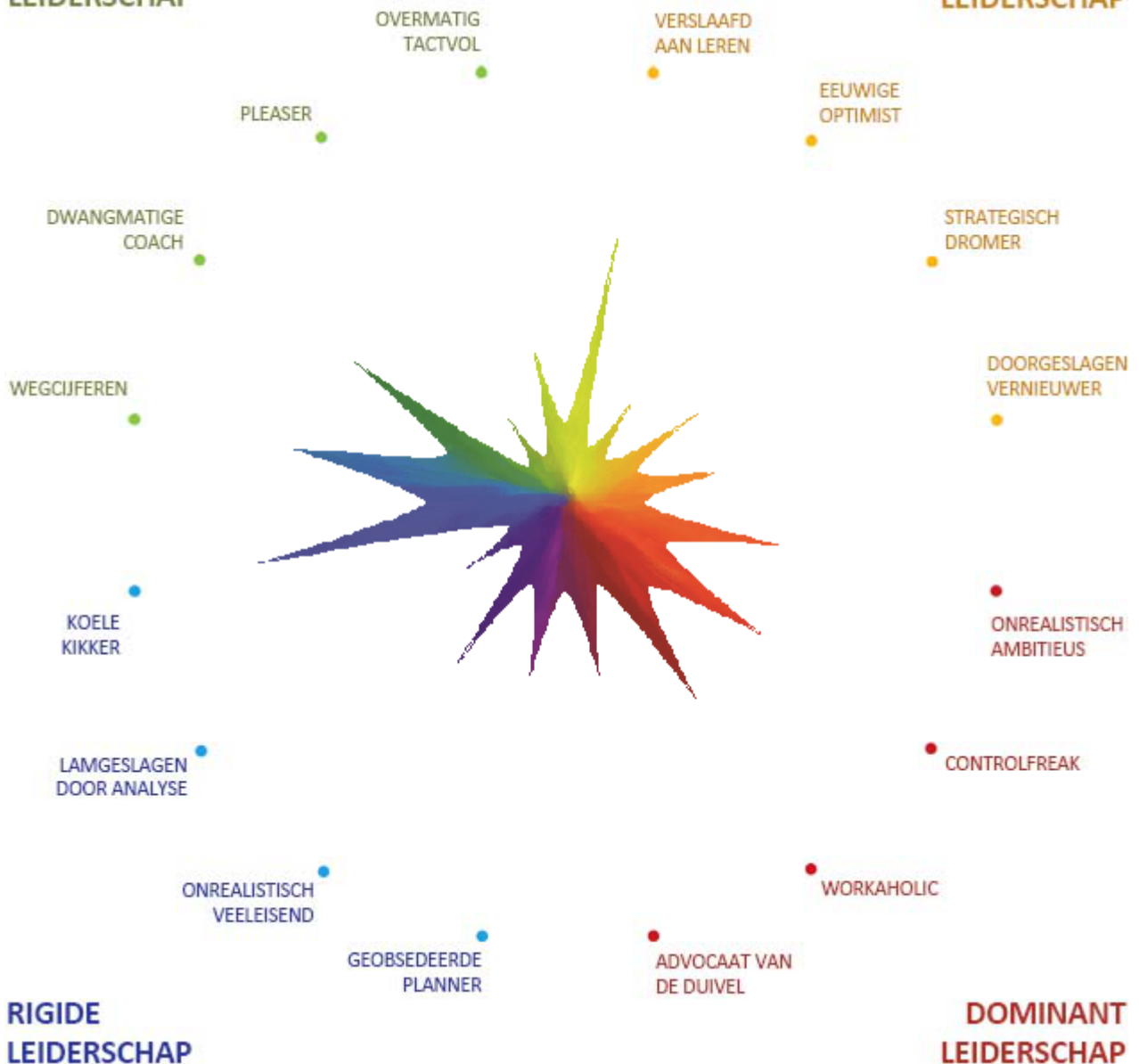
## VISIONAIR LEIDERSCHAP



# Je ster van overbelast leiderschap

**AFHANKELIJK LEIDERSCHAP**

**RICHTINGLOOS LEIDERSCHAP**





## Je woordwolk van effectief leiderschap

Woordwolk gebaseerd op je zelfscores

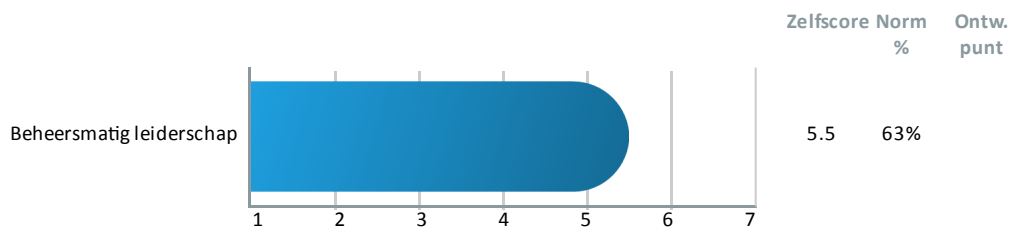


# Beheersmatig leiderschap

## Beheersmatig leiderschap: effectief gebruik

Deze leiders zijn betrouwbaar en hebben de discipline en het oog voor detail die het team nodig heeft om te doen wat is afgesproken. Ze zijn zeer zorgvuldige planners en leggen stevige structuren op om consistente prestaties te kunnen leveren. Ze behouden hun kalmte, zelfs als ze onder druk staan.

## Beheersmatig leiderschap: algemene effectiviteit



### Je belangrijkste sterke punten:

- Door je blik te richten op het grotere geheel weet je ook onder zware omstandigheden je focus te behouden.
- Je houdt je emoties in bedwang, zelfs wanneer het team onder druk staat.
- Wanneer je je eigen sterke en zwakke punten tegen het licht houdt, let je er nadrukkelijk op dat je objectief bent.

### Er zijn nog meer manieren waarop je laat zien dat je anderen kunt aansturen:

- Je competitieve instelling maakt dat je je tijd en energie optimaal besteedt om ervoor te zorgen dat jouw team altijd voorop ligt. Als je vindt dat je niet aan je eigen verwachtingen hebt voldaan, dan voelt dat alsof je ver achterloopt en leg je jezelf een strakker schema op. Je hebt een sterke wens om het beter te doen dan anderen. Als leider motiveer je mensen daarmee. In lastige situaties help jij zo het team om kalm te blijven en hun focus op de te leveren resultaten te behouden.
- Je merkt dat je vaak de leidende rol op je neemt, officieel en officieus. Je hebt een sterk ontwikkeld zelfbewustzijn waardoor je voorkomt dat anderen je op die momenten als neerbuigend of zelfzuchtig ervaren. Een minder zorgvuldige leider kan onderweg naar de top op andermans tenen trappen. Jij bereikt die top echter op een elegante manier.

# Beheersmatig leiderschap

## Suggesties voor ontwikkeling

Ook al ben je een leider die oog heeft voor het grotere geheel, het blijft belangrijk dat je ervoor zorgt dat je conceptuele visie gestoeld is op actuele prioriteiten en praktische afwegingen. Dat kun je doen door de relevante gegevens te verzamelen en te analyseren om zo meer inzicht te krijgen.

Probeer tijdens de planningsfase enkele onorthodoxe en creatieve ideeën voor te stellen. Zulke ideeën versterken de reikwijdte van je planning en stimuleren anderen om zelf ideeën te genereren. Denk creatief na over problemen die zich onderweg zouden kunnen voordoen. Hierdoor kun je anticiperen op problemen en in een vroeg stadium oplossingen bedenken.

## Er zijn nog meer manieren waarop je je als leider kunt ontwikkelen:

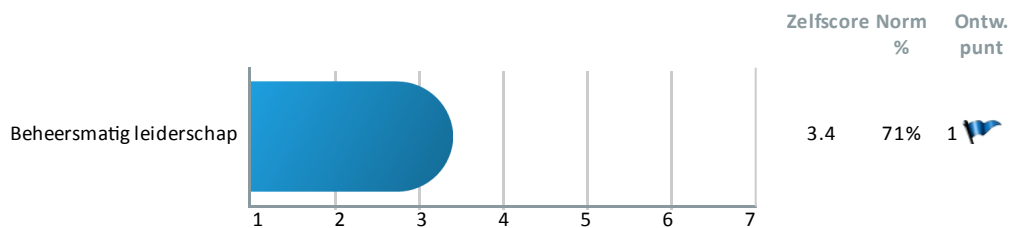
- Versterk het logisch inzicht waarop je besluiten baseert door relevante gegevens over een onderwerp te verzamelen en analyseren.
- Een belangrijke manier om alles en iedereen een stapje voor te blijven is door de informatie om je heen te verzamelen en analyseren.
- Sta ervoor open om nieuwe manieren te verkennen waarmee je gegevens kunt verzamelen en analyseren. Daarmee krijg je stevig vat op het grotere geheel.
- Probeer je creativiteit te benutten om vernieuwende plannen te bedenken en manieren om ze succesvol te kunnen uitvoeren.
- Toets de voortgang die jij en je team boeken voortdurend om er zeker van te zijn dat jij bovenop je deadlines zit en op koers ligt om tijdig te leveren.
- Het verzamelen van gegevens vormt een belangrijk onderdeel voor de meeste projecten en biedt een statistische basis voor veel argumenten. Vaak staat of valt het succes van een project ermee. Ook al vind je het saai werk, het biedt veel toegevoegde waarde.
- Hoe lastig een situatie ook is, je kunt altijd terugvallen op je gezonde verstand om het hoofd koel te houden en de juiste acties te bepalen.
- Plannen kost je de nodige moeite. Toch loont het ook de moeite. Als je energie steekt in het ontwerpen van een goed plan, kun je op basis daarvan op koers blijven. Bovendien weet je wanneer iemand achterloopt op schema en kun je een helpende hand toesteken.

# Beheersmatig leiderschap

## Beheersmatig leiderschap: mogelijke overbelasting

Leiders die te veel de nadruk leggen op het beheersen van de output lopen het risico dat daardoor de individuele ontwikkeling en creativiteit van de mensen om hen heen ernstig wordt beknelde. Ze kunnen besluiteloos overkomen wanneer ze het gevoel hebben dat ze onvoldoende informatie hebben. Het is ook mogelijk dat ze te veel tijd en energie besteden aan de planning en daarmee het team ervan weerhouden om actie te ondernemen en voortgang te boeken.

## Mogelijk overbelast gedrag gekoppeld aan beheersmatig leiderschap:



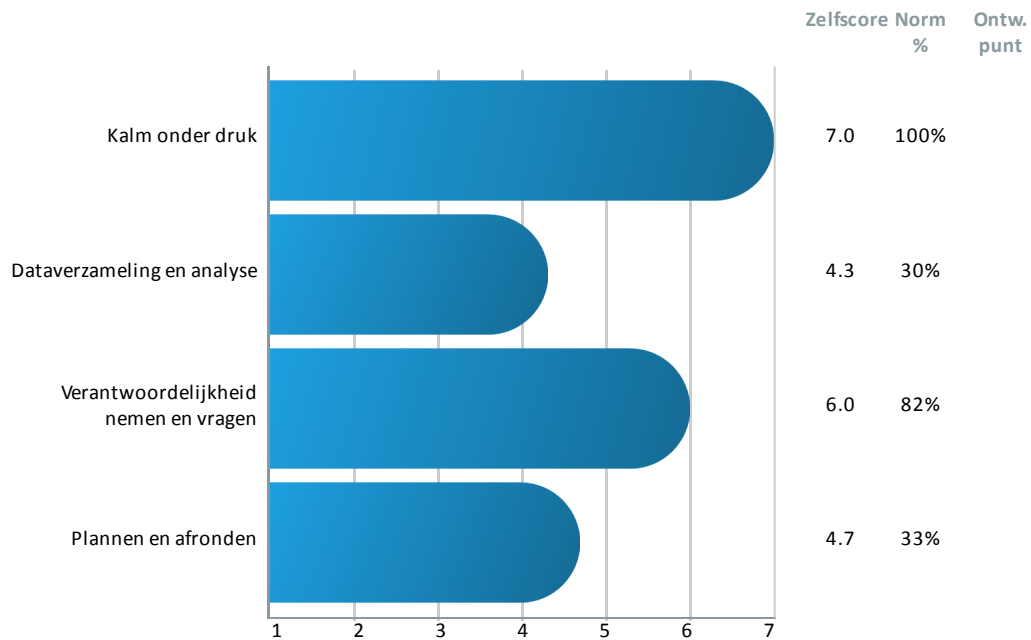
## Beheersmatig leiderschap: ter afsluiting

- Laat je persoonlijke wensen geen struikelblok worden voor je doelstellingen
- Als je afgaat op je intuïtie zorg er dan voor dat je acties bijdragen aan het realiseren van je doelstellingen
- Neem even wat gas terug als de situatie daarom vraagt zodat je kunt bekijken hoe de vlag erbij hangt
- Herken de momenten waarop het beter is om een minder nadrukkelijke leiderschapsrol in te nemen
- Je hebt misschien grootse visies en een nog groter verlangen om die tot leven te laten komen, maar vergeet niet dat je succes alleen maar stap voor stap kunt bereiken
- Je houdt je gevoelens doorgaans voor jezelf en deelt je gedachten niet snel met anderen. Het kost je moeite om een band op te bouwen met nieuwe mensen, omdat je er niet aan gewend bent je open op te stellen.
- Als je eenmaal het weloverwogen besluit hebt genomen om een taak op je te nemen en je hiertoe hebt vastgelegd, kun je soms gefixeerd raken op je tijdsplanning. Dit kan leiden tot onrealistische eisen ten opzichte van jezelf en van mensen met wie je samenwerkt.
- Een gezonde dosis scepsis en je aangeboren voorzichtigheid voorkomen dat je ondoordachte beslissingen neemt. Ze kunnen je echter ook in de weg staan. Door bepaalde wegen niet te onderzoeken mis je kansen, die wat meer verscholen zijn.

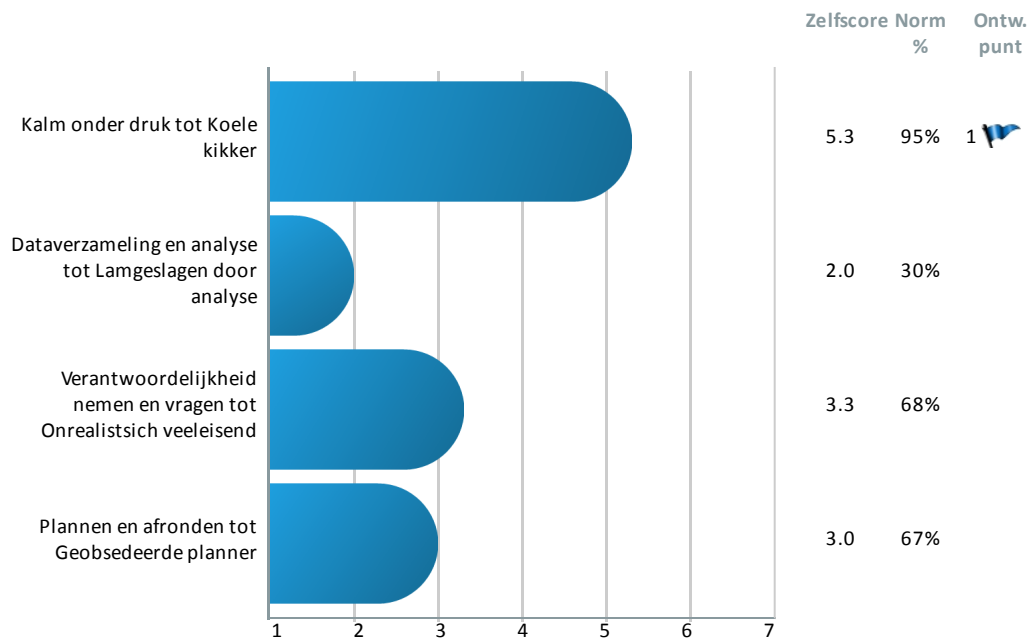
# Beheersmatig leiderschap

## Effectief en overbelast gebruik van de vier kwaliteiten:

### Effectief



### Overbelast

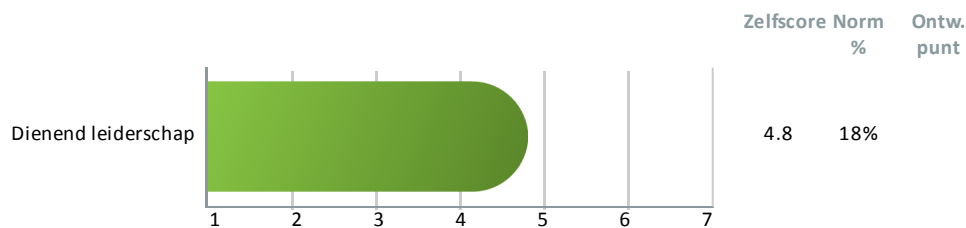


# Dienend leiderschap

## Dienend leiderschap: effectief gebruik

Leiders die snel en effectief persoonlijke aansluiting weten te vinden kunnen mensen vaak op een positieve manier beïnvloeden om te werken aan gezamenlijke doelstellingen. Ze bevorderen een werkomgeving die gestoeld is op vertrouwen en gemeenschappelijke waarden. Hier voelt iedereen zich op zijn gemak om standpunten en feedback op een positieve manier uit te wisselen.

## Dienend leiderschap: algemene effectiviteit



## Je belangrijkste sterke punten:

- Je blinkt echt uit in duidelijke informatie-uitwisseling met je team, in het bijzonder op schrift.
- Je moedigt discussies aan die aan iedereen stevige meningen ontlokken.
- Je kunt goed steeds weer nieuwe dingen bedenken waarmee je geloofwaardigheid verdient bij je collega's.

## Er zijn nog meer manieren waarop je laat zien dat je anderen kunt aansturen:

- Het is voor jou belangrijk dat je van een voorstel precies weet wat de doelstellingen en voordelen op de lange termijn zijn. Die benadruk je ook bij je team als je de pijlers van een project uitlegt. Als deze pijlers gegrond zijn en voor je team duidelijk zijn, dan vormen ze een goede basis voor teamwerk, ondanks onderlinge verschillen tussen de teamleden.
- Je hebt onder alle omstandigheden een professionele en waardige manier van doen. Je zorgt er echter voor dat iedereen weet dat dat niets afdoet aan de noodzaak om jou alles eerlijk te melden. Jij neemt je beloftes zeer serieus en verwacht dat anderen dit ook doen.

# Dienend leiderschap

## Suggesties voor ontwikkeling

Geef je team duidelijke richtlijnen waarmee ze hun vaardigheden verder kunnen ontwikkelen. Grijp kansen om mensen die hun doelstellingen niet halen constructieve kritiek te geven; door je natuurlijke leiderschap slaag je erin om dat te doen zonder dat de ander zich aangevallen voelt. Je zult merken dat als je simpelweg uitdagende doelen stelt, je team zich vanzelf al ontwikkelt door die na te streven.

Logisch nadenken is een van de hulpmiddelen waarmee je een team bij elkaar kunt houden. Onthoud goed dat als je zaken op een consequente en zorgvuldige manier brengt, je mensen kunt laten weten hoe het plan in elkaar zit en hoe mensen het best met elkaar kunnen samenwerken om het doel te bereiken. Zo kun je iedereen bij elkaar brengen en mensen in één beweging en ritme richting het doel laten bewegen.

## Er zijn nog meer manieren waarop je je als leider kunt ontwikkelen:

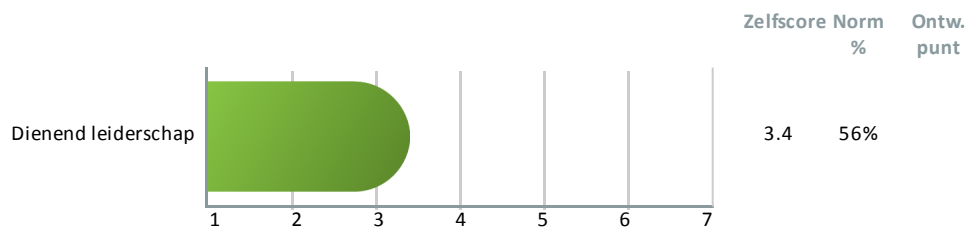
- Probeer manieren te bedenken om teamleden die in een impasse lijken te zitten, te helpen bij hun ontwikkeling.
- Je herkent als vanzelf onderliggende patronen in gegevens. Die gave kun je goed gebruiken voor een analyse van teamprestaties over langere tijd. Deel je waarnemingen vervolgens met het team bij wijze van feedback.
- Gebruik je focus op succes om individuele teamleden uit te dagen om persoonlijke ontwikkeling na te streven op langere termijn.
- Wanneer het mensen moeite kost om richting een gemeenschappelijke doel te werken, geef ze dan de verzekering dat ze altijd bij jou terecht kunnen om zaken rustig op een rij te zetten.
- Als je met teams van uiteenlopende samenstelling te maken hebt, gebruik dan in je communicatie vooral logica om je standpunten helder over te brengen.
- Als er stress of spanning is in de groep, probeer dan te achterhalen wat daarvan de oorzaken zijn. Als je die vroeg genoeg tackelt, kun je daar individueel met mensen over praten en een conflict in de kiem smoren.
- Als beleid of bureaucratie jouw doelen in de weg staan, werk er dan omheen. Soms is het belangrijker om de klus te klaren dan dat je alle regeltjes in acht neemt.
- Goed luisteren is een belangrijke vaardigheid die je moet koesteren en in de praktijk moet brengen. Als je goed luistert naar je gesprekspartners krijg je waarschijnlijk ideeën en meningen te horen die tot nadenken stemmen. Als je minder goed luistert, ontgaan die je wellicht.

# Dienend leiderschap

## Dienend leiderschap: mogelijke overbelasting

Leiders die in dit domein doorschieten in overbelast gedrag kunnen te sterk betrokken raken bij de persoonlijke problemen van anderen. Ze zijn dan te veel bezig om te zorgen dat iedereen zich goed voelt, in plaats van zich te concentreren op de gezamenlijke doelstellingen. In hun streven anderen te helpen kunnen ze hun eigen prioriteiten uit het oog verliezen. Met eerlijkheid en persoonlijke waarden als hoogste goed kunnen hun persoonlijke doelen in de knel komen.

## Mogelijk overbelast gedrag gekoppeld aan dienend leiderschap:



## Dienend leiderschap: ter afsluiting

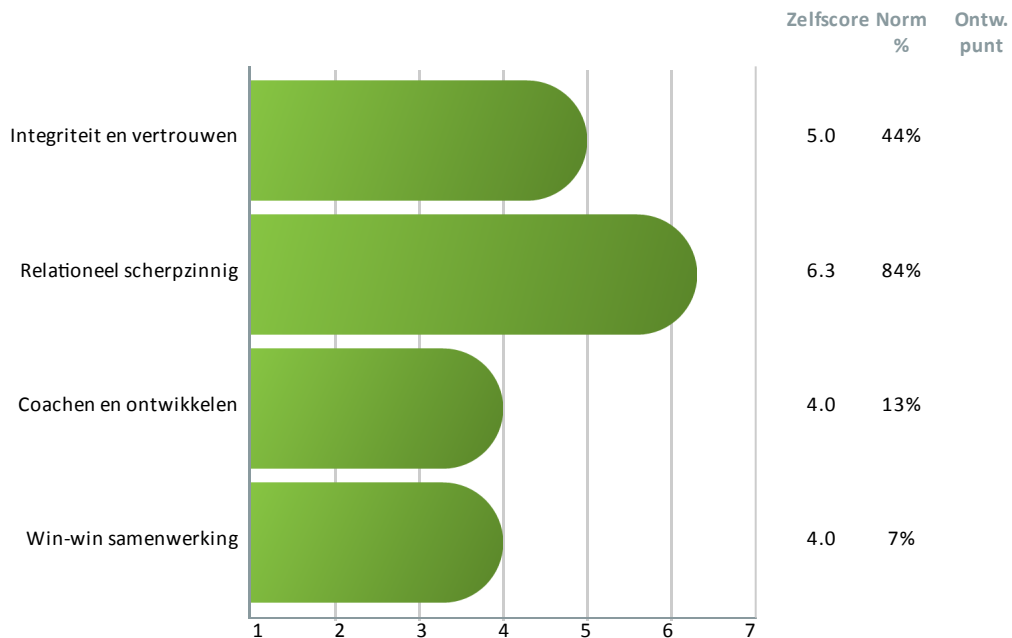
- Voorkom dat je altijd alles op het laatste moment op gevoel doet, anders zijn jij en je teamleden constant bezig om de rest bij te benen
- Als je wilt werken aan een goede verstandhouding is het soms verstandig om op een bepaald punt toe te geven, ook al ben je overtuigd van je gelijk
- Het tegenovergestelde van integriteit is manipulatie. Waak ervoor om arrogant uit de hoek te komen of mensen omlaag te halen, in een poging om jezelf omhoog te duwen
- Vergeet niet om evenveel nadruk te leggen op risico's als op kansen
- Bedenk dat mensen zelf vaak een sterkere katalysator voor verandering zijn dan jouw leiderschap op zich
- Sommige situaties vragen om een empathische en meelevende reactie. Deze rol is je op het lijf geschreven. Soms kan je emotionele kant de zaak echter vertroebelen. Het wordt dan moeilijk voor je om afstand te nemen en objectief te blijven.
- Je vestigt de aandacht liever niet op je eigen prestaties. Dit kan ertoe leiden dat je resultaten over het hoofd worden gezien en je door anderen wordt ingehaald. Je kiest zelf voor deze bescheiden opstelling, maar daarmee sta je jezelf soms ook in de weg.
- Leg je erbij neer dat veel mensen niet zo empathisch zijn als jij. Doe bij deze mensen dus ook geen moeite om in te spelen op gevoelens en emoties om ze te motiveren of inspireren.



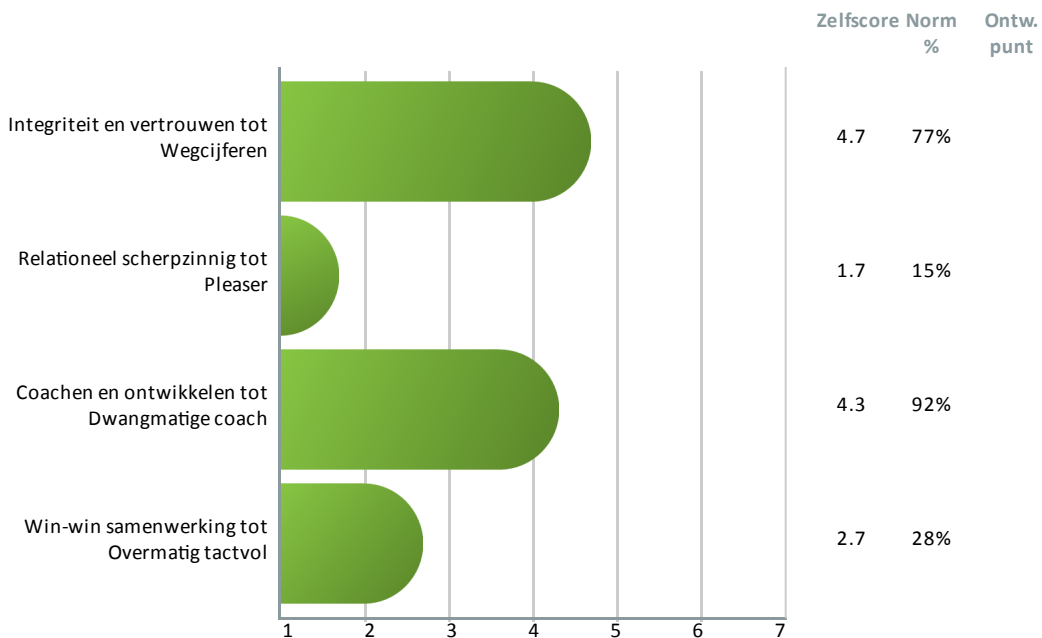
# Dienend leiderschap

## Effectief en overbelast gebruik van de vier kwaliteiten:

### Effectief



### Overbelast

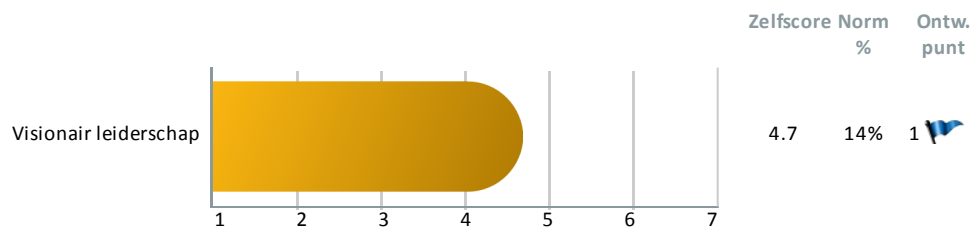


# Visionair leiderschap

## Visionair leiderschap: effectief gebruik

Leiders die de nadruk leggen op dit domein willen elke dag iets nieuws leren. Ze trekken waardevolle lessen die ze vervolgens praktisch vertalen naar de strategische doelstellingen van hun organisatie. Ze zijn altijd bezig anderen te motiveren en stimuleren om hun creativiteit in te zetten. Zo creëren ze een dynamische omgeving waarin constante vernieuwing en langetermijnvisies centraal staan.

## Visionair leiderschap: algemene effectiviteit



## Je belangrijkste sterke punten:

- Je bent er goed in om een visie intellectueel te doorgronden. Het wakkert je nieuwsgierigheid aan om op zoek te gaan naar verdere inzichten in een probleem.
- Je bent ijzersterk in het bedenken van nieuwe manieren om de organisatievisie en achterliggende strategieën te communiceren aan je team.
- Dankzij je rationele en objectieve beoordeling van de markt kun je optimaal effectief vernieuwen.

## Er zijn nog meer manieren waarop je laat zien dat je anderen kunt aansturen:

- Je hebt de vaardigheid om ervoor zorgen dat je teamleden hun aandacht erbij houden, zelfs in lastige situaties. Het gemak waarmee je autoriteit uitstraalt laat zien dat je een stabiele factor voor anderen kunt zijn. In je gesprekken hou je mensen op de taak gericht en scherp.
- Anderen zien je als een evenwichtige en plichtsgetrouwe collega. Dit betekent dat jij per definitie het voordeel van de twijfel krijgt en dat de projecten waar jouw naam achter staat gemakkelijker worden omarmd. Dit is een compliment, maar ook een verantwoordelijkheid omdat je invloed kunt hebben op de richting die de organisatie inslaat.

# Visionair leiderschap

## Suggesties voor ontwikkeling

Als er zich een situatie voordoet die vraagt om een onconventionele oplossing, zoeken je collega's je graag op voor advies. Zorg dat je op die momenten ervoor openstaat om met je collega's in gesprek te gaan. Door je vooruitziende blik help je je collega's om met creatieve ideeën te komen. Hierdoor ontstaat een positief en levendig klimaat waarin nieuwe methoden en inzichten worden gewaardeerd.

Door goed na te denken over een oplossingsrichting kun je vaak trends opmerken die anderen niet zien. Gebruik deze vaardigheid om goede prestaties op te merken die anders onderbelicht zouden blijven. Hierdoor kun je de juiste persoon bij een taak zoeken. Dit werkt ook erg motiverend voor de mensen die voor je werken omdat ze zien dat je oog hebt voor een ieders talenten.

## Er zijn nog meer manieren waarop je je als leider kunt ontwikkelen:

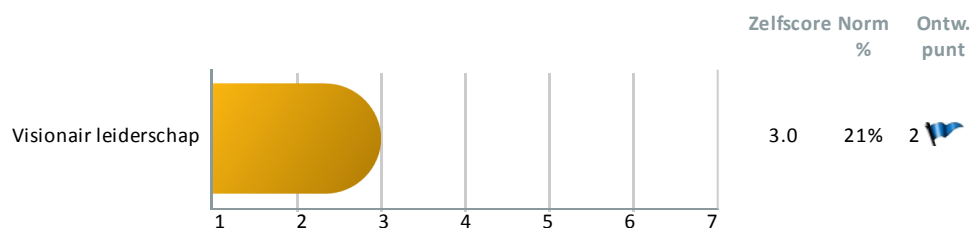
- Hou de sterke punten van je team objectief tegen het licht en verdeel de werkzaamheden op basis daarvan. Zo bereik je de grootst mogelijke efficiëntie.
- Probeer mensen samen te brengen door richting te geven aan hun gedeelde wens om succesvol te zijn.
- Probeer goede ideeën te vertalen naar gedeelde visies; geef je team een wezenlijk aandeel in het succes.
- Hou je emoties goed in de hand. Teamleden zullen dan meer belang hechten aan situaties waarin je je emoties dan wél een keer uit.
- Voorstellen lanceren voor organisatieveranderingen is niet iets wat je van nature gemakkelijk afdraait. Dat wil niet zeggen dat jij geen ideeën hebt over hoe zaken beter gestroomlijnd kunnen worden. Aarzel dan ook niet om jouw ideeën voor te leggen aan anderen.
- Misschien gebeurt het niet vaak, maar soms willen anderen van jou een bemoedigend woord horen. Laat je in dat geval niet afleiden door je eigen besommeringen, maar biedt hun de ondersteuning die ze nodig hebben.
- Probeer wat positiever te zijn wanneer je over veranderingen praat. Veranderingen zijn onvermijdelijk. Als jij laat zien dat jij erachter staat, krijg je anderen gemakkelijker mee.
- Sta in je communicatie ook geregeld stil bij het lied (woorden), de muziek (toon) en de dans (lichaamstaal). Het is niet alleen belangrijk dat je je voorbereidt op wat je gaat zeggen, maar ook dat je oefent op hoe je het gaat zeggen en hoe je je lichaam gaat gebruiken om het beeldend te maken.

# Visionair leiderschap

## Visionair leiderschap: mogelijke overbelasting

Leiders die te veel de nadruk leggen op hun visie kunnen het contact met de realiteit verliezen. Dit kan frustratie opleveren bij mensen die een meer praktische benadering hebben van toekomstmogelijkheden, voortgang en doelstellingen. Deze leiders wekken soms ook de indruk dat ze geobsedeerd zijn door leren en daardoor zakelijke kansen over het hoofd zien. Hun eeuwige optimisme lijkt in tijden van crisis wat misplaatst en kan ertoe leiden dat ze risicovolle beslissingen nemen omdat ze te veel ineens willen bereiken.

## Mogelijk overbelast gedrag gekoppeld aan visionair leiderschap



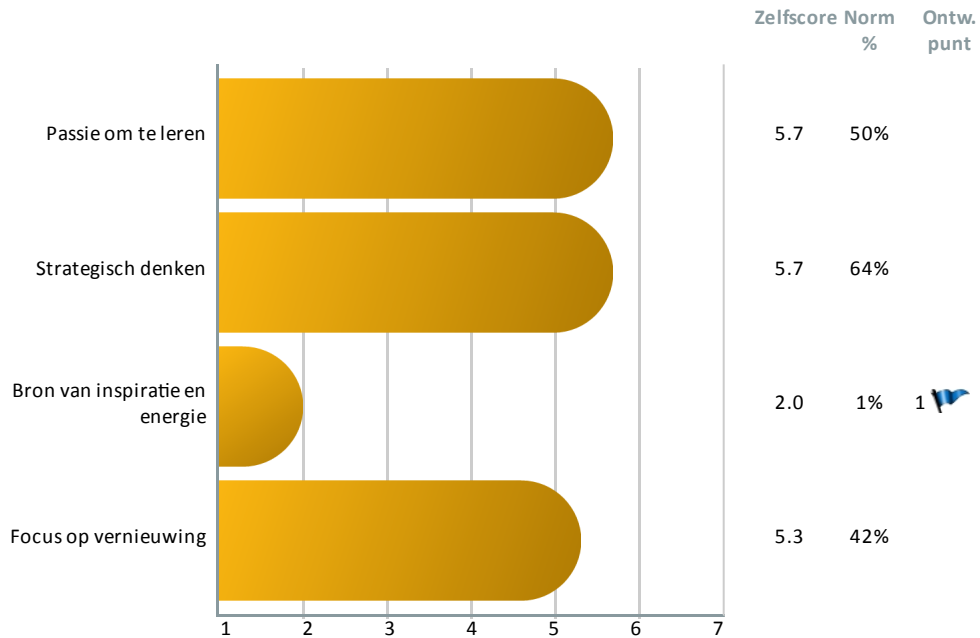
## Visionair leiderschap: ter afsluiting

- Probeer in discussies met je teamleden verder te kijken dan alleen je buikgevoel
- Waak ervoor dat je in moeilijke tijden te veel op de controle gaat zitten want dan komen mensen niet meer naar je toe
- Je creativiteit kan je op een zijspoor doen belanden en onderwerpen overvleugelen die mensen effectief met je wilden bepreken
- Als je je drang naar succes niet wat beteugelt, kunnen mensen zich van je afkeren en vinden dat ze geen peil op je kunnen trekken in een-op-een gesprekken met jou
- Je blijft doorgaans efficiënt doorwerken, ook al komt de deadline in zicht. Soms kun je een deadline echter volledig missen omdat je het té scherp probeert te spelen.
- Bij het bepalen van actiepunten of mogelijke oplossingen richt je je soms te veel op het grotere geheel. Je werkt je ideeën niet altijd voldoende uit om er een gedetailleerde planning op te baseren.
- Je hebt de natuurlijke gave om door gegevens heen te lezen en onderliggende patronen te ontdekken. Soms leidt dit echter tot pure tijdverspilling als je stug blijft doorzoeken terwijl er niks te ontdekken valt. Je kunt dan aan jezelf gaan twifelen omdat je niet meer weet of de gevonden tendensen echt zijn of niet.
- Soms heb je je gewoon te houden aan de afspraken die je maakt met anderen. Het is nu eenmaal niet mogelijk alleen met anderen te communiceren wanneer jij er zin in hebt.

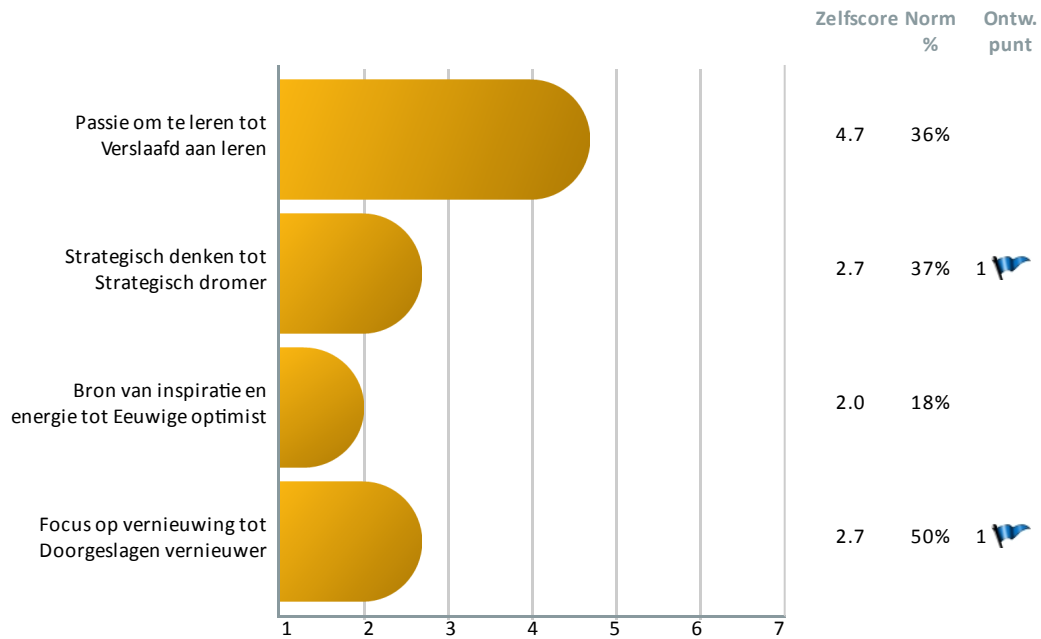
# Visionair leiderschap

## Effectief en overbelast gebruik van de vier kwaliteiten:

### Effectief



### Overbelast

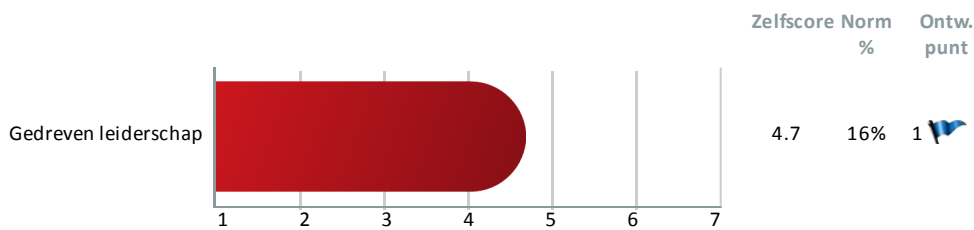


# Gedreven leiderschap

## Gedreven leiderschap: effectief gebruik

Leiders die helder communiceren kunnen grootse prestaties leveren. Hun duidelijke instructies voorkomen misverstanden en zijn daarmee optimaal efficiënt qua tijd en middelen. Ze geven logische onderbouwing voor hun beslissingen waardoor mensen de energie en motivatie krijgen om eerdere prestaties constant te overtreffen.

## Gedreven leiderschap: algemene effectiviteit



## Je belangrijkste sterke punten:

- In het naar voren brengen van je mening ben je vasthoudend en stellig.
- Voor een samenhangende en eenvoudig te begrijpen argumentatie maak je effectief gebruik van een logische redeneertrant.
- Als voorwaarde voor succes is het belangrijk dat iedereen zijn rol begrijpt. Daarom stem je je instructies zorgvuldig daarop af.

## Er zijn nog meer manieren waarop je laat zien dat je anderen kunt aansturen:

- Tijdens een discussie merk je vaak dat je door je creativiteit opties aandraagt die je van tevoren niet had kunnen bedenken. Om ook effectief die ideeën tot leven te brengen schakel je over op een snelle en flexibele communicatiestijl. Zo kun je creatief zijn zonder de lijn van je betoog te verliezen. Je bent in staat om je toehoorders de hele tijd geboeid te houden.
- Als je instructies geeft aan je teamleden let je er onder meer op dat je ze over de algehele voortgang van het project in zijn totaliteit vertelt. Hierdoor krijgen ze vanuit een helicopter-view een idee van de algemene voortgang. Zo kunnen ze ook in het licht van jouw informatie hun eigen focus bijstellen.

# Gedreven leiderschap

## Suggesties voor ontwikkeling

Als je tegen een probleem aanloopt, neem je de tijd om alle relevante feiten en details te bestuderen zodat je de beste oplossing kunt bedenken. Wees niet bang om je beheerste aanpak in te brengen in je team. Mensen zullen zich veilig voelen in de wetenschap dat jij zelfs in de moeilijkste situaties kalm en evenwichtig blijft en de beste oplossing zult vinden. Omdat ze precies weten wat er nodig is om te slagen, zullen ze nog sneller op hun doel afstormen.

Je voelt je aangetrokken door de verantwoordelijkheid van het efficiënt leiden van projecten en teams. Benut je inzicht in het grotere geheel zodat je projecten altijd op koers kunt houden. Maak gebruik van je leiderschapspositie om ervoor te zorgen dat iedereen in het team zijn of haar potentieel volledig benut. Jouw leiderschapsvaardigheden kunnen je team helpen om de allerbeste resultaten na te streven.

## Er zijn nog meer manieren waarop je je als leider kunt ontwikkelen:

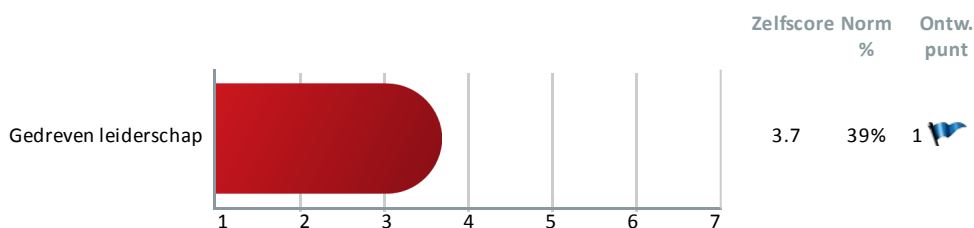
- Gebruik je innerlijk gevoel voor de juiste weg om ook naar een doelstelling toe te blijven werken als anderen al zijn afgehaakt.
- Je vermogen om een groep te leiden kan je helpen om een controversieel initiatief door te drukken.
- Accepteer het gegeven dat je weerstand bij collega's zult moeten overwinnen om te kunnen doen wat nodig is.
- Bedenk op welke wijzen jij een wezenlijk verschil kunt maken voor je organisatie.
- Probeer manieren te bedenken waarmee je team resultaten kan leveren die aan de hoogste maatstaven voldoen.
- Laat je zelfgenoegzame houding varen en stap uit je comfortzone. Leg de lat eens wat hoger, stel ambitieuze doelen voor jezelf en ga er helemaal voor. Alleen als je jezelf op de proef stelt, kom je erachter hoe goed je ergens in bent.
- Notulen zorgen ervoor dat iedereen op papier heeft staan wat er tijdens een overleg is gezegd. Ook kun je je eigen aantekeningen van een gesprek met iemand erop nalezen om er zeker van te zijn dat er geen misverstanden bestaan over wat er is overeengekomen. Het maken van aantekeningen tijdens gesprekken met anderen moet je dus niet onderschatten.
- Plaats je teamwerk boven ander werk zodat je zeker weet dat je gefocust blijft en er voldoende tijd en energie in steekt.

# Gedreven leiderschap

## Gedreven leiderschap: mogelijke overbelasting

Leiders die in dit domein doorschieten in overbelast gedrag kunnen in hun streven naar perfectie te veeleisend worden. Daardoor lopen ze het risico dat hun teamleden afhaken. Het kost deze leiders misschien moeite om mensen in wie ze teleurgesteld zijn te vergeven en om hen voldoende tijd en ruimte te geven voor groei en ontwikkeling. Hun neiging om confrontaties op te zoeken en hun gelijk te halen kan bovendien ten koste gaan van de relatie.

## Mogelijk overbelast gedrag gekoppeld aan gedreven leiderschap:



## Gedreven leiderschap: ter afsluiting

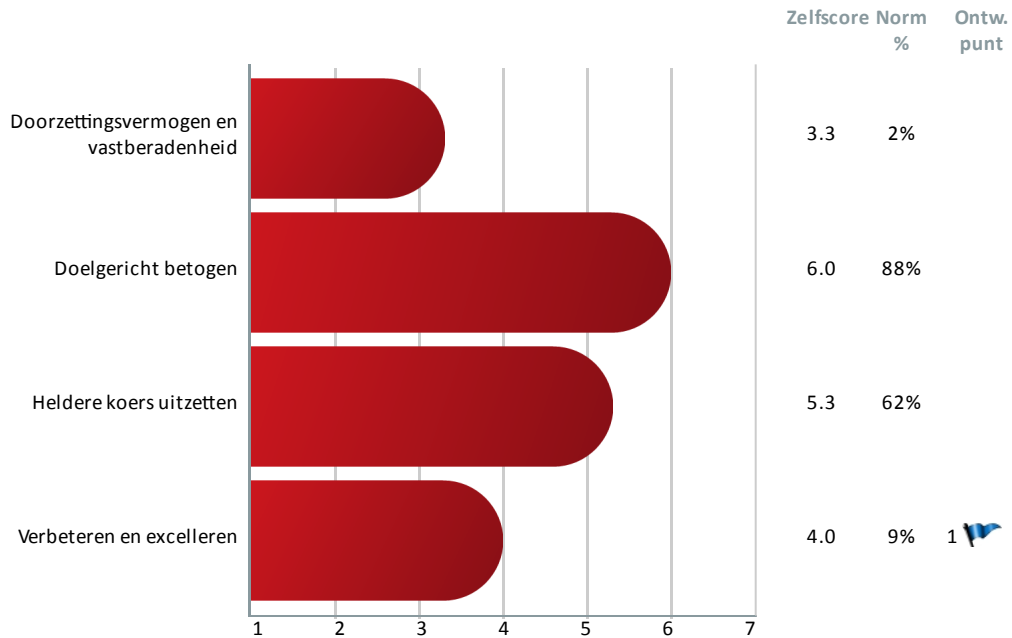
- Soms aarzel je te veel om een beslissing te nemen waardoor je kansen op vernieuwing mist
- Hou rekening met je team bij het bepalen van de mijlpalen. Probeer geen doelstellingen te definiëren die onhaalbaar zijn
- Grijp alleen in als je ervan overtuigd bent dat je interventie het team als geheel ten goede zal komen
- Probeer je niet te laten afleiden door verleidelijke kansen die je op de lange termijn eigenlijk niks zullen opleveren
- Let erop dat je ideeën voor vernieuwing ook praktisch haalbaar zijn
- Door je drang naar succes ga je soms te ver en kom je tot doelstellingen en processen die veel te ambitieus zijn
- Je kunt je zo verliezen in je persoonlijke prestatiedrang dat je de behoeften van het team over het hoofd ziet. Dit is ook niet zo vreemd, omdat het nu eenmaal lastig is om die twee zaken tegelijkertijd na te streven. Je haalt je motivatie voor een wezenlijk deel uit die competitieve kant van jezelf. Dit kan problemen geven wanneer een meer evenwichtige aanpak is vereist.
- Je houdt van een directe aanpak en dringt graag meteen tot de kern door. Op mensen die wat terughoudender kan dit nogal bot en tactloos overkomen. Probeer hierop te letten, want je wilt vast niet overkomen als agressief en onnodig confronterend.



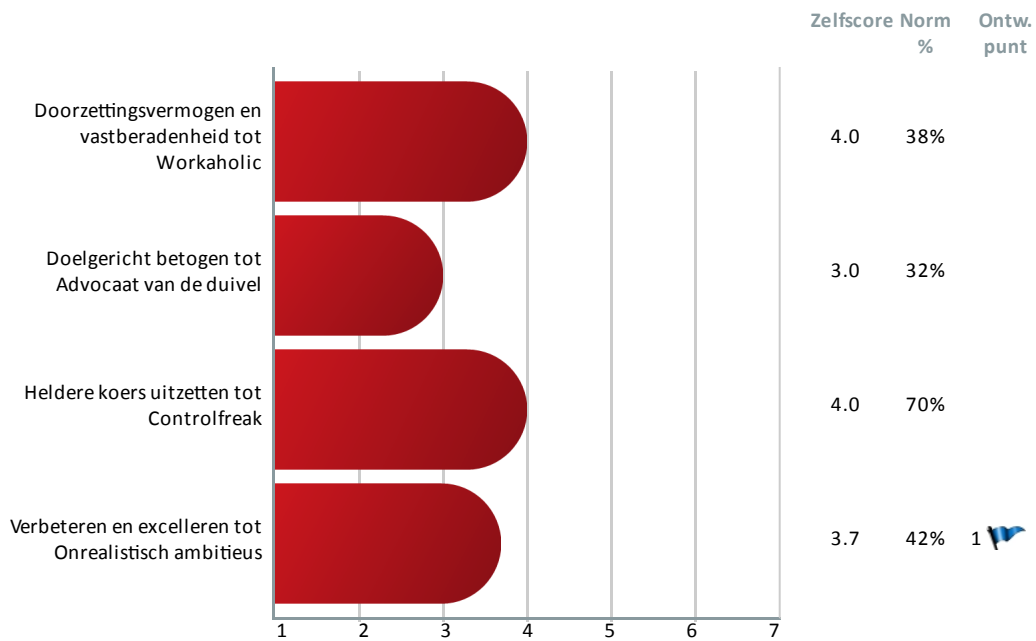
# Gedreven leiderschap

## Effectief en overbelast gebruik van de vier kwaliteiten:

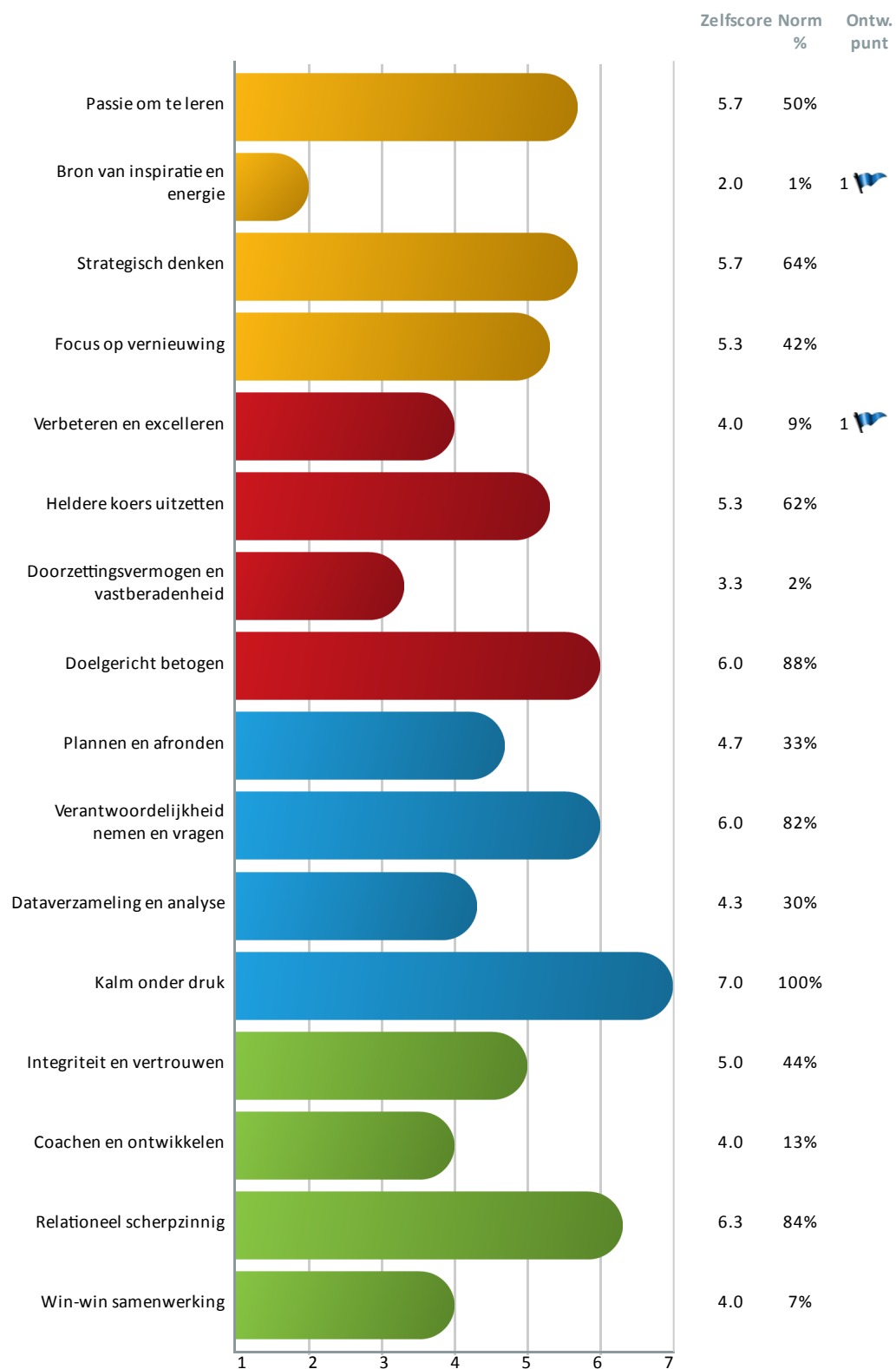
### Effectief



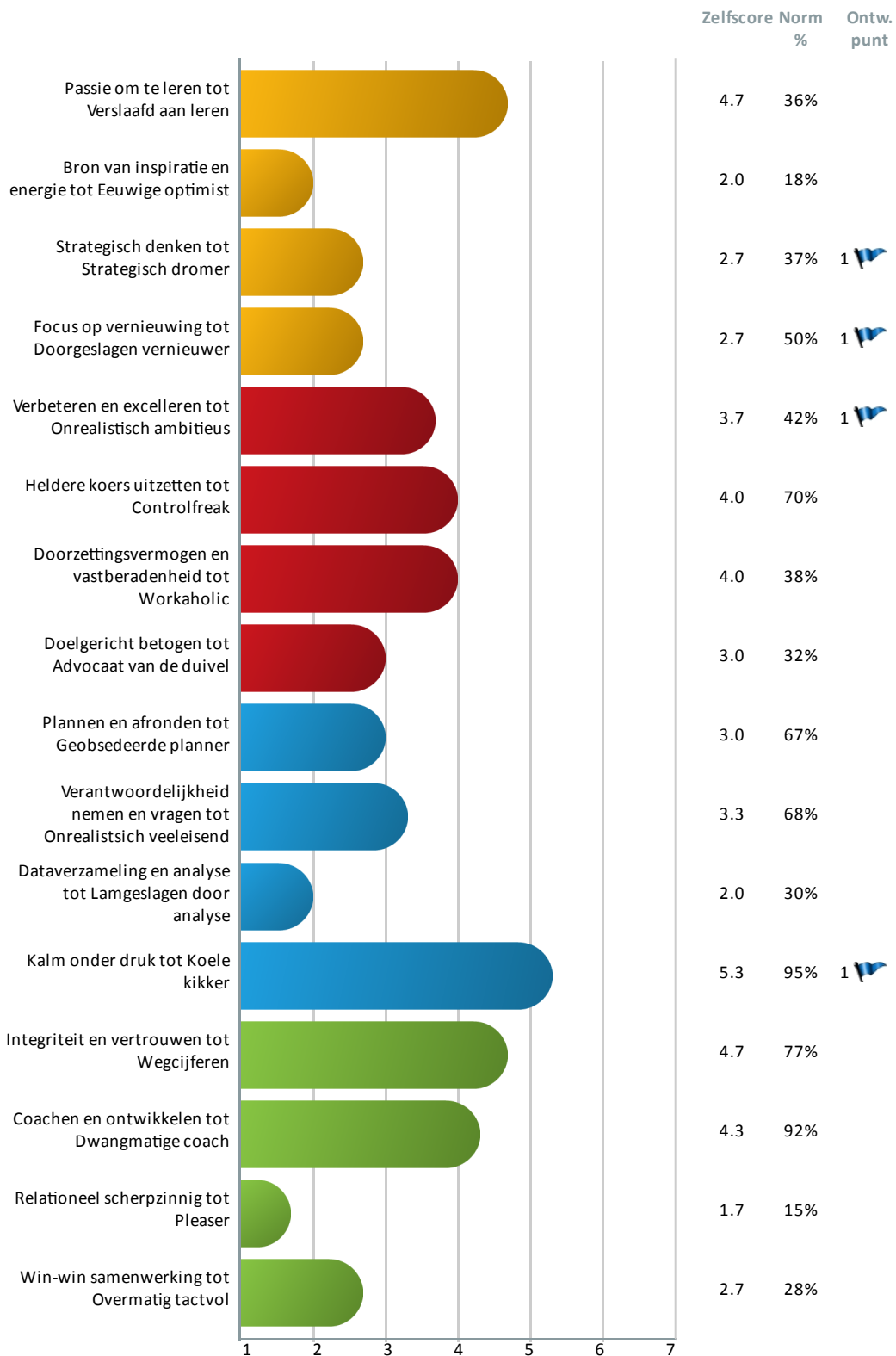
### Overbelast



# Effectief gebruik van leiderschapskwaliteiten



# Overbelast gebruik van leiderschapskwaliteiten



# De 16 leiderschapskwaliteiten

## Visionair leiderschap

### Passie om te leren

Citaat van J.F. Kennedy: "Leiderschap en leren zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden." Bij effectief leiderschap hoort levenslang leren. Het verankeren van waardevolle leermomenten door een analyse te maken van succes en falen, is een belangrijk proces. Het helpt je om te gaan met onverwachte obstakels. Leiders die zich deze benadering eigenmaken, ontwikkelen zich voortdurend en treden nieuwe ervaringen met open vizier en enthousiasme tegemoet.

### Strategisch denken

Een leider draagt de belangrijke verantwoordelijkheid om te allen tijde één oog op de toekomst gericht te houden. Met een fris perspectief en een visie op de toekomst kun je je voorbereiden op potentiële kansen. Je kunt er dan bovendien voor zorgen dat je team werkt aan een solide langetermijndoel. De kracht en reikwijdte van je strategie bepalen in hoeverre je team erin slaagt een bepaalde situatie optimaal te benutten zonder van koers te raken. Aangezien jij op de brug staat, is het belangrijk dat je het roer stevig vasthoudt en tegelijkertijd de horizon scherp in het vizier houdt.

### Bron van inspiratie en energie

Een leider moet ervoor zorgen dat alle teamleden zich betrokken en persoonlijk verantwoordelijk blijven voelen bij hun taken totdat deze zijn afgerond. De prestaties van het team kunnen ernstig te lijden hebben van moeilijke omstandigheden of constante hoge druk. Inspirerende leiders laten zien dat ze geloven in de ander en diens capaciteiten waardoor het zelfvertrouwen bij de teamleden enorm groeit. Daarnaast weten ze mensen te inspireren met hun aanstekelijke energie en ongebreidelde complimenten en erkenning. Het succes van je team hangt af van de mate waarin je erin slaagt een klimaat te creëren waarin mensen het beste van zichzelf willen geven.

### Voorvechter van vernieuwing

In het huidige competitieve, internationale, zakelijke klimaat speelt innovatie een sleutelrol in de duurzaamheid en het succes van een organisatie. Het is van groot belang je eigen zakelijke propositie constant te ontwikkelen en je te blijven onderscheiden van nieuwe toetreders die met vergelijkbare oplossingen en diensten komen. Effectieve leiders moeten daarom een diepgaand inzicht hebben in de actuele ontwikkelingen en behoeften van de markt. Tegelijkertijd is het belangrijk om een cultuur te stimuleren waarin creativiteit hoog in het vaandel staat en waarin voor elk probleem meerdere oplossingen worden bedacht. Leiders moeten nieuwe paden inslaan om ideeën te genereren en te implementeren, en niet achterover leunen terwijl de wereld om hen heen voortdurend verandert.

# De 16 leiderschapskwaliteiten

## Beheersmatig leiderschap

### Kalm onder druk

In een zakelijke wereld die doorwrocht is met onzekerheden zijn tijden van crisis onvermijdelijk. Zeker als het nemen van risico's, los van een goede voorbereiding, mede je succes bepaalt. Als leider is het je taak om het schip in stormachtige tijden op koers te houden; paniecreacties maken alles alleen maar erger, zeker als anderen een beroep doen op jou om de rust te herstellen. Sterk leiderschap wordt bepaald door het behoud van visie en perspectief in moeilijke tijden.

### Dataverzameling en analyse

Als leider moet je de tijd te nemen om iedere situatie grondig in ogenschouw te nemen. Je houdt rekening met alle belangrijke details om je heen voordat je de volgende stap neemt. Het verzamelen van informatie is een cruciaal onderdeel van het besluitvormingsproces; door een zorgvuldige analyse kun je anticiperen op de mogelijke risico's van elke optie. Anderen kunnen zich verlaten op jouw beslissing omdat ze weten dat je oordeel zorgvuldig en goed doordacht tot stand is gekomen.

### Verantwoordelijkheid nemen en vragen

Als een organisatie aan alle verwachtingen wil kunnen voldoen, zal iedereen zijn commitment aan het resultaat moeten tonen en zijn bijdrage moeten leveren. Een effectieve leider cultiveert daarom een klimaat waarin mensen elkaar organisatiebreed aanspreken op hun verantwoordelijkheid. Zelf zet de leider de toon door volledig aansprakelijk te zijn voor alle acties en de consequenties daarvan te aanvaarden. Focus en productiviteit worden gediend door mensen verantwoordelijk te maken voor hun functioneren en resultaten. Hierdoor kun je als leider zonder aarzelen verantwoordelijkheden delegeren, in de wetenschap dat iedereen proactief ervoor zal zorgdragen dat taken worden afgerond.

### Plannen en afronden

Een gedetailleerd plan bespaart de organisatie tijd, energie en geld. Mogelijke gevaren en valkuilen van de reis worden vooraf in kaart gebracht. Maar ieder goed plan kan een verspilling van middelen blijken te zijn als het niet volledig wordt uitgevoerd en afgerond. Een leider moet in staat zijn ideeën goed te onderbouwen en gefocust te blijven op het eindresultaat. Een nauwgezet planner die zijn ideeën tot in het kleinste detail uitwerkt en uitvoert geeft anderen vertrouwen en rust.

# De 16 leiderschapskwaliteiten

## Dienend leiderschap

### Integriteit en vertrouwen

Door het hanteren van duidelijke principes en het tonen van consistentie in denken en doen brengt een leider stabiliteit in zijn omgeving, waardoor anderen zich veilig en gesterkt voelen om hun beste prestatie te leveren. De integriteit van de leider biedt anderen de zekerheid dat beslissingen gestoeld zijn op de beste intenties. Hierdoor ontstaat een omgeving waarin vertrouwen en begrip centraal staan. Deze basis is de bron voor creativiteit en productiviteit, omdat iedere persoon zich gesteund voelt en op zijn beurt bereid is anderen te ondersteunen.

### Relationeel scherpzinnig

Leiders die relationeel scherpzinnig zijn luisteren aandachtig en kunnen zich gemakkelijk verplaatsen in de standpunten van de ander. Hiertoe moet je geduld kunnen opbrengen en mensen goed kunnen aanvoelen zodat je snel aansluiting vindt bij de ander. Zo wordt de basis gelegd voor succesvolle relaties op alle niveaus binnen een organisatie.

### Coachen en ontwikkelen

Coachend leiderschap is een belangrijk instrument om mensen aan te moedigen om te groeien en zich te ontwikkelen. Coachende leiders zijn voortdurend en proactief betrokken bij ieders individuele ontwikkeling en zorgen ervoor dat anderen de training krijgen en ervaring opdoen die ze nodig hebben om succesvol te zijn. Dit voedt een levendige cultuur met mensen die elkaar helpen bij het herkennen en overwinnen van blinde vlekken. Een effectieve leider begrijpt dat persoonlijke groei een belangrijke factor is voor het succes van de groep als geheel.

### Gelijkwaardige samenwerking

Leiders die samenwerken weten hoe ze dit effectief kunnen doen zonder met anderen te concurreren. Ze werken graag met mensen die hele andere kwaliteiten en beperkingen hebben dan zichzelf. Vanuit een sterke innerlijke overtuiging moedigen zij iedereen aan om ego's thuis te laten en eensgezind naar een doel te werken. Zo creëren ze teams die vanuit een win-wininstelling optimaal presteren.

# De 16 leiderschapskwaliteiten

## Gedreven leiderschap

### Doorzettingsvermogen en vastberadenheid

Velen beschikken over de noodzakelijke kwaliteiten voor effectief leiderschap - de visie, de relationele vaardigheden en intelligentie. Maar of je leiderschap wel of niet effectief is wordt uiteindelijk afgemeten aan de prestaties die jij en de mensen aan wie je leiding geeft neerzetten. Een belangrijk kenmerk voor effectief leiderschap is dan ook de gedrevenheid en vastberadenheid om het gewenste resultaat, ondanks tegenslagen, te bereiken. Onnodige knelpunten en obstakels kunnen snel worden overwonnen door de focus en energie binnen de organisatie vast te houden. Geen enkele droom is de moeite waard als je niet de moed en de kracht hebt om door te zetten tot het einddoel is behaald. Willen is kunnen!

### Doelgericht betogen

Een leider moet halsstarrig en doelbewust tegelijk zijn tijdens discussies en besprekingen. In de dialoog en bij onderhandelingen streeft hij naar effectieve conclusies die het belang dienen van alle betrokken partijen. "Betogen" staat voor de subtiele maar krachtige vaardigheid om anderen mee te nemen in jouw visie door duidelijke redeneringen en rationele argumenten, zonder te verzanden in koppige, doodlopende conflictsituaties. De leider heeft de verantwoordelijkheid om assertief en resoluut te zijn en om standpunten te baseren op overtuigende argumenten.

### Heldere koers uitzetten

Soms zie je in een turbulente werkomgeving details over het hoofd en geef je onvolledige instructies. Je vertrouwt erop dat anderen het gat dicht zullen lopen. Als je verantwoordelijkheden delegeert is het echter heel belangrijk dat je alle nodige informatie evenals je verwachtingen over het te behalen resultaat duidelijk overbrengt. Bepaalde kleine details lijken voor jou misschien onbelangrijk, maar ze kunnen een groot verschil maken voor degene die zich in een nieuwe taak wil vastbijten. Duidelijke communicatie stelt het team gerust en bevordert het vertrouwen in jouw leiderschap.

### Verbeteren en excelleren

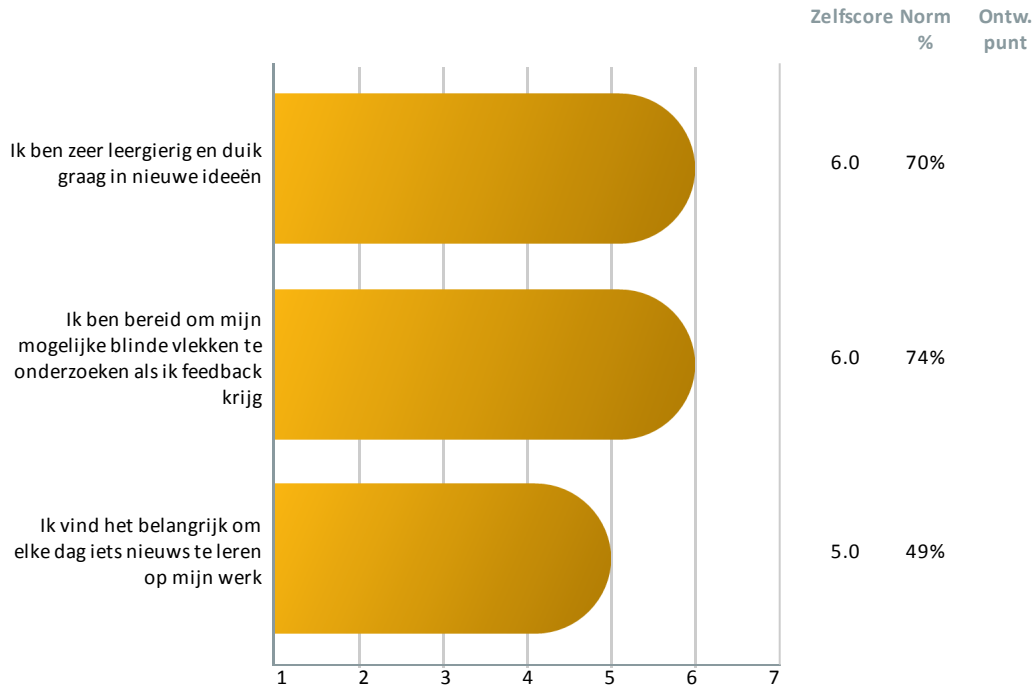
In de zakenwereld word je constant uitgedaagd door talloze concurrenten die strijden om hetzelfde marktsegment. De consequentie daarvan is dat "dat kleine beetje extra" het grote verschil kan maken. Als leider is het belangrijk om alle beschikbare talenten, vaardigheden en capaciteiten optimaal te benutten en deze constant te verbeteren. Die van jezelf én de mensen om je heen. Je zult de bestaande situatie moeten blijven prikkelen en aansturen op constante verandering - perfectie is onmogelijk, maar dat wil niet zeggen dat mensen het niet moeten nastreven!

## Je opmerkingen

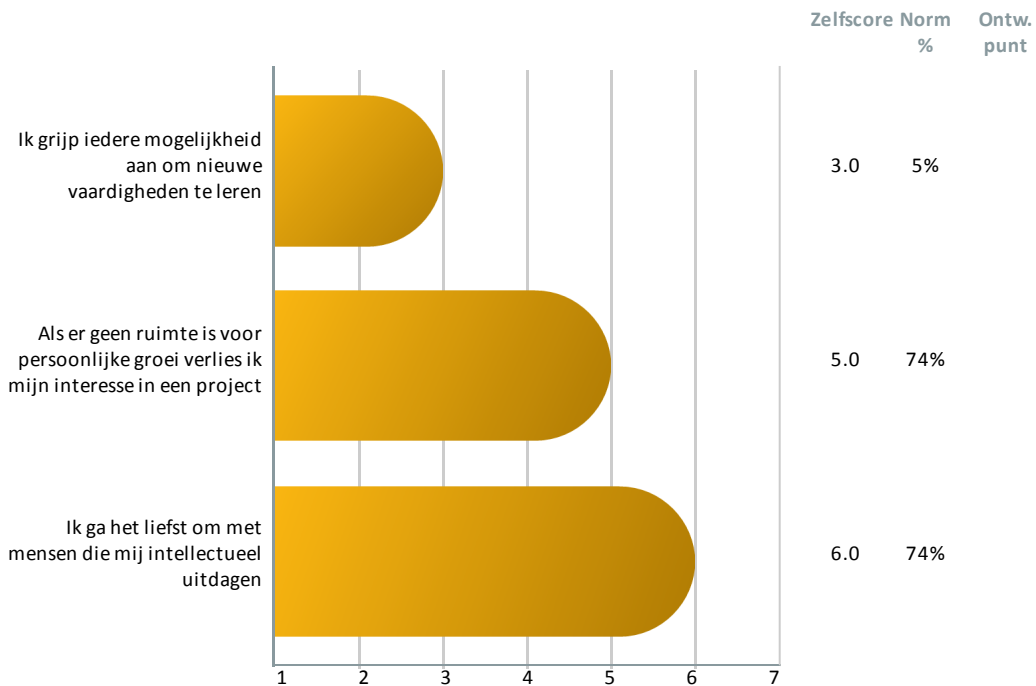


# Passie om te leren

## Effectief

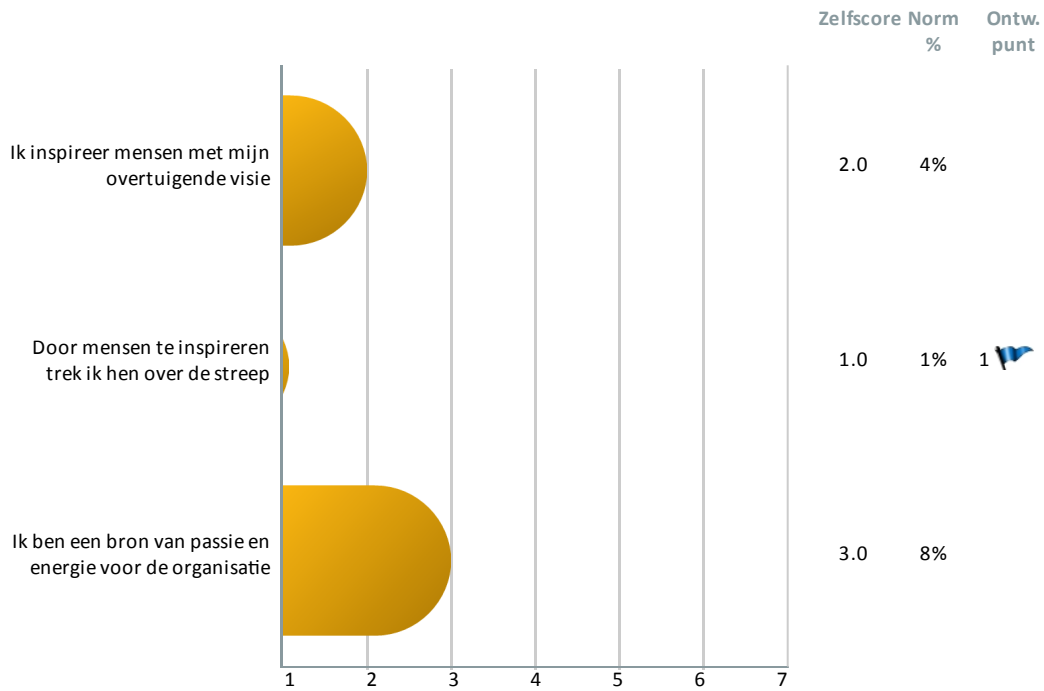


## Overbelast

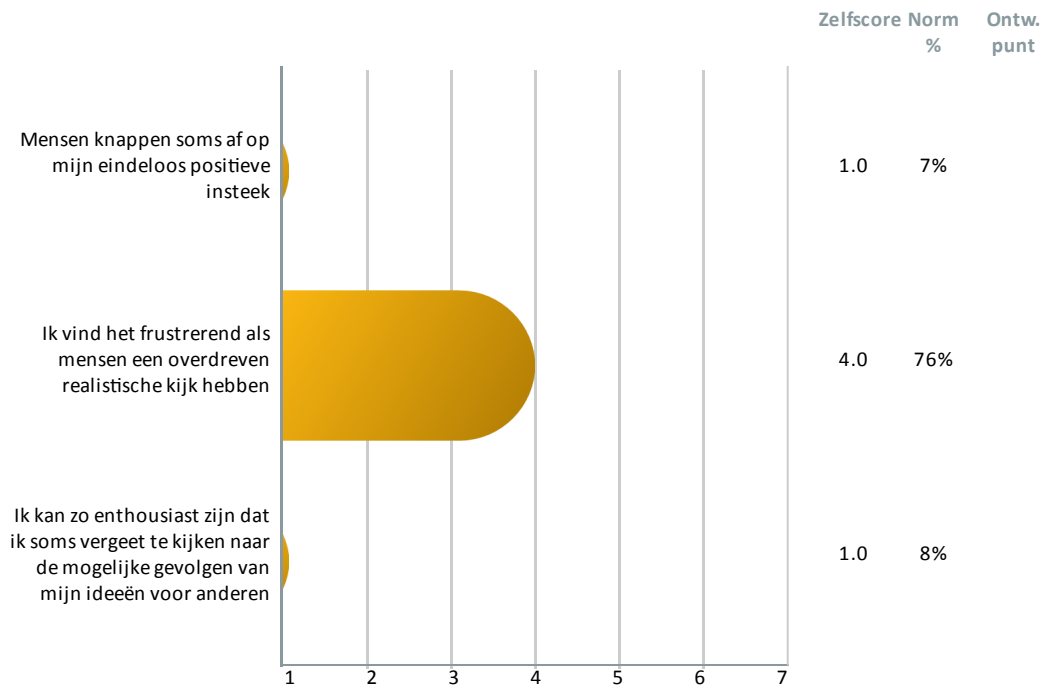


# Bron van inspiratie en energie

## Effectief

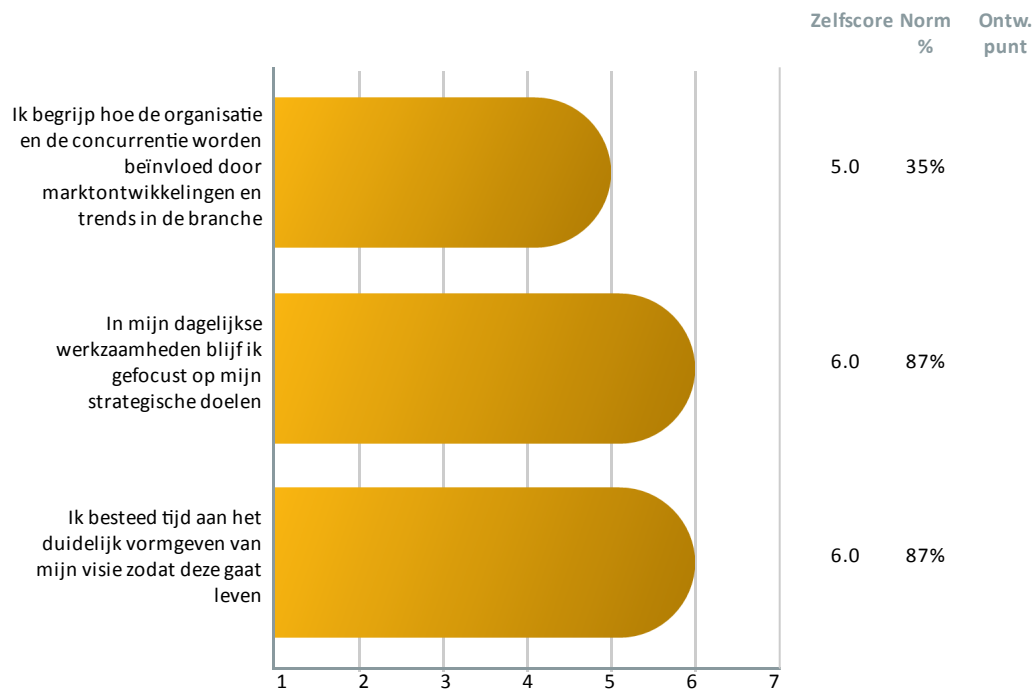


## Overbelast

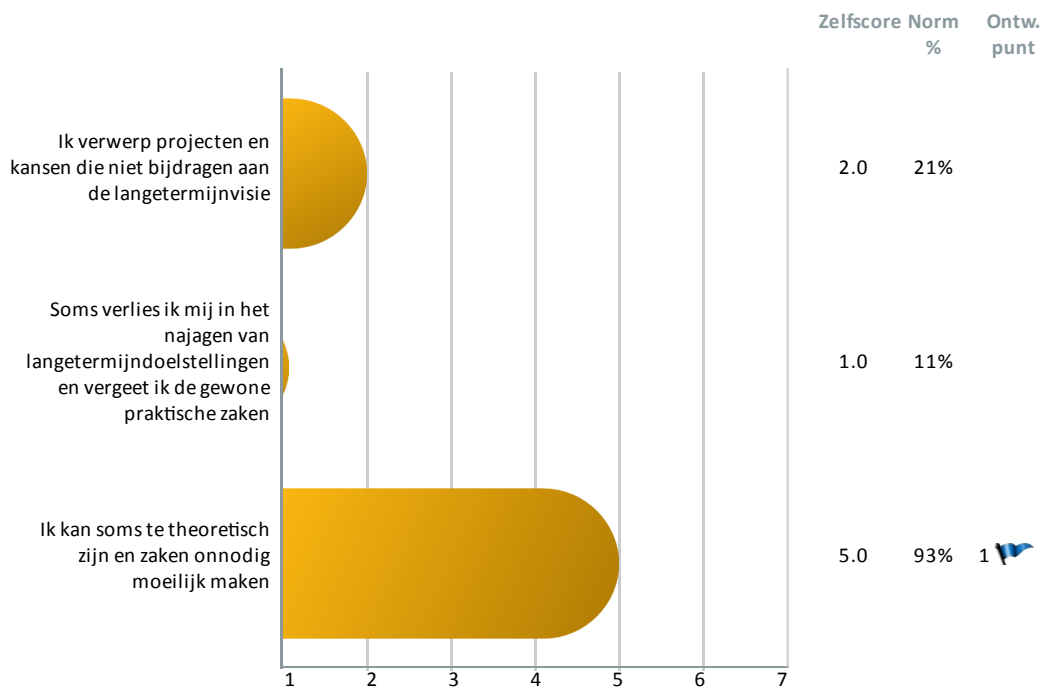


# Strategisch denken

## Effectief

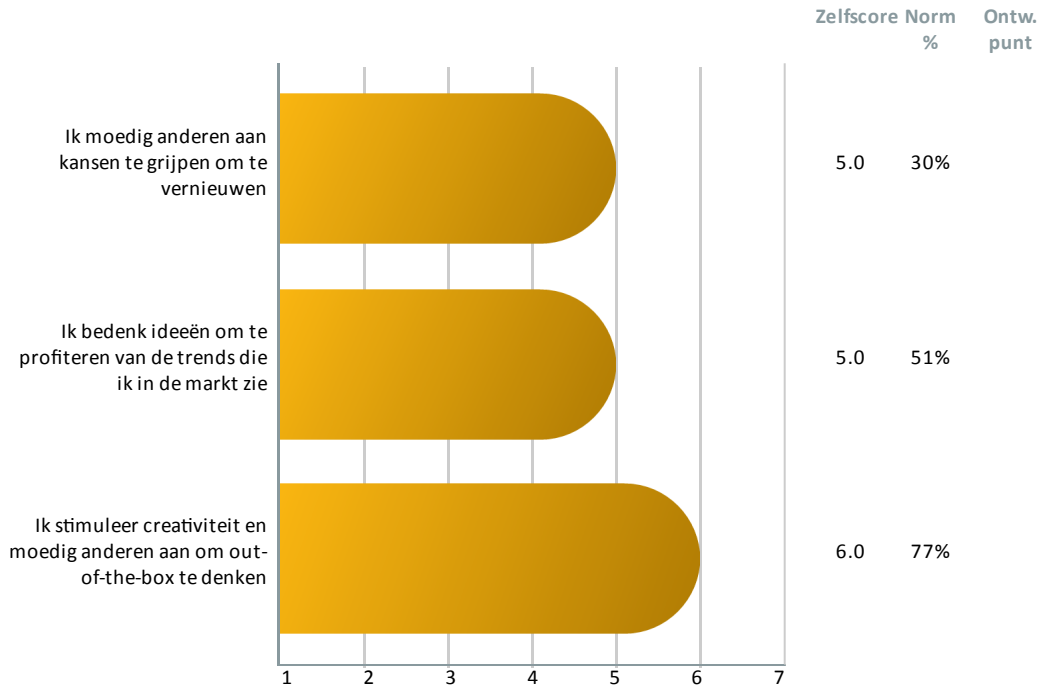


## Overbelast

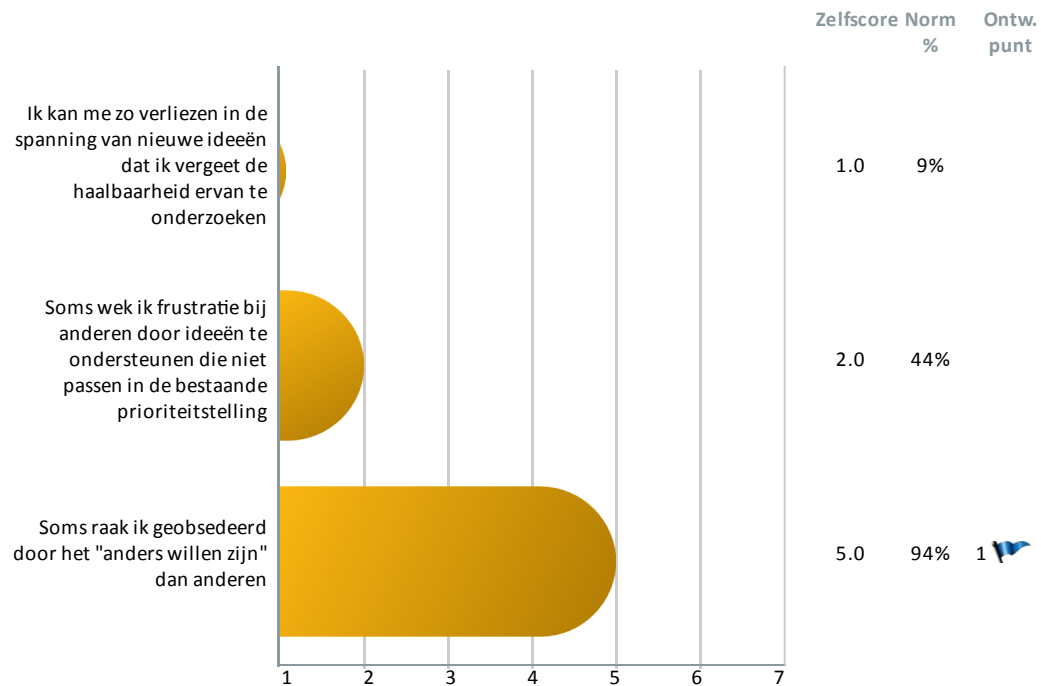


# Focus op vernieuwing

## Effectief

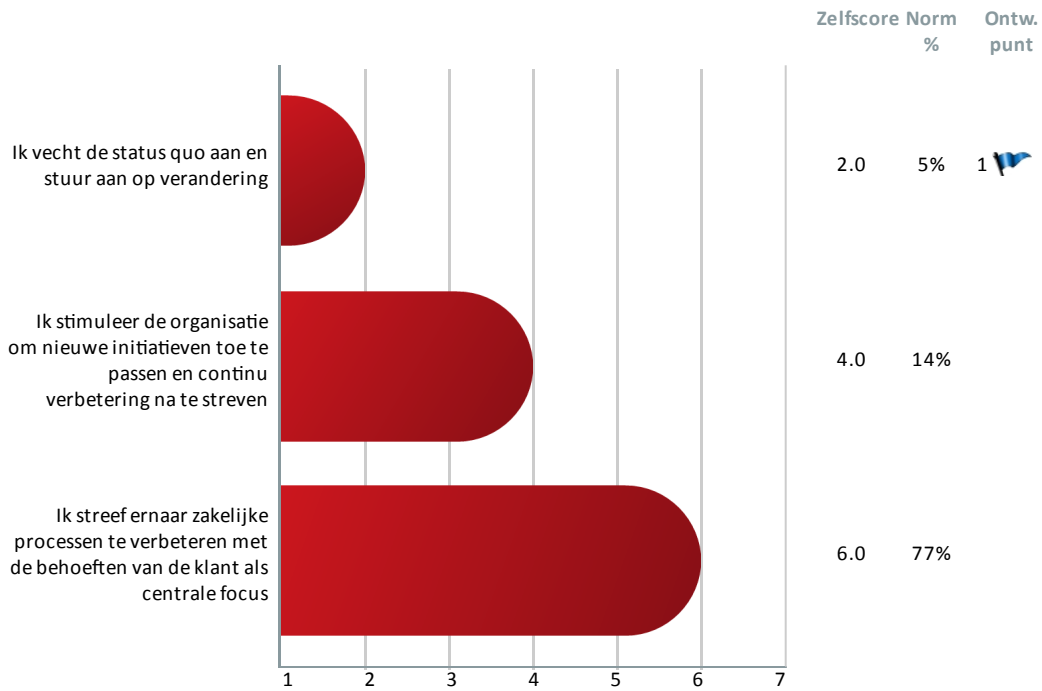


## Overbelast

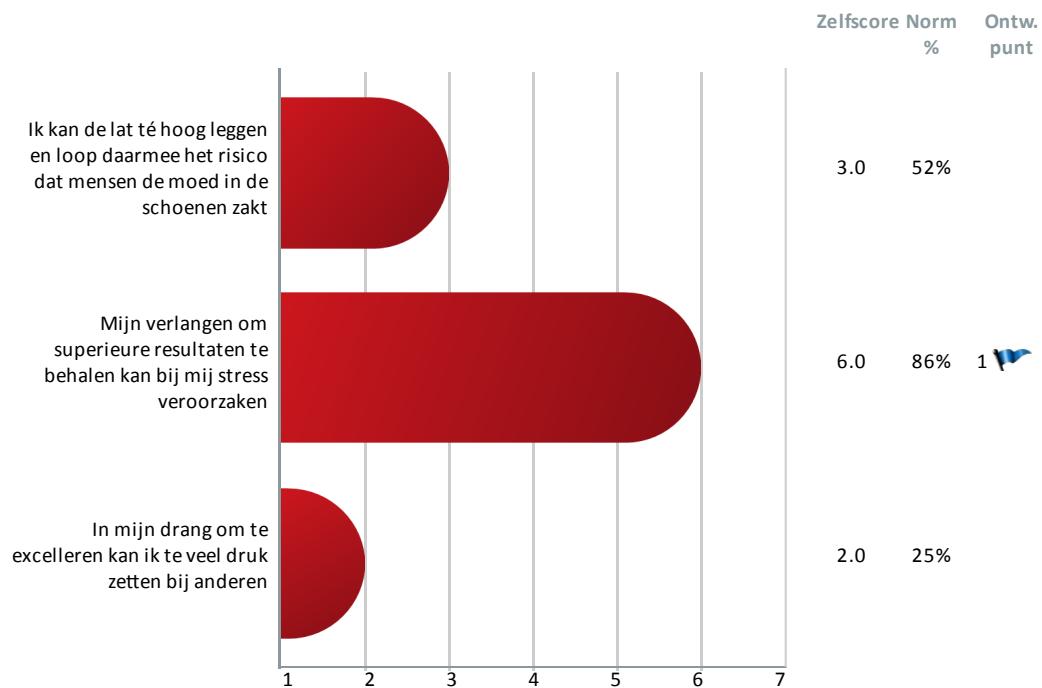


# Verbeteren en excelleren

## Effectief

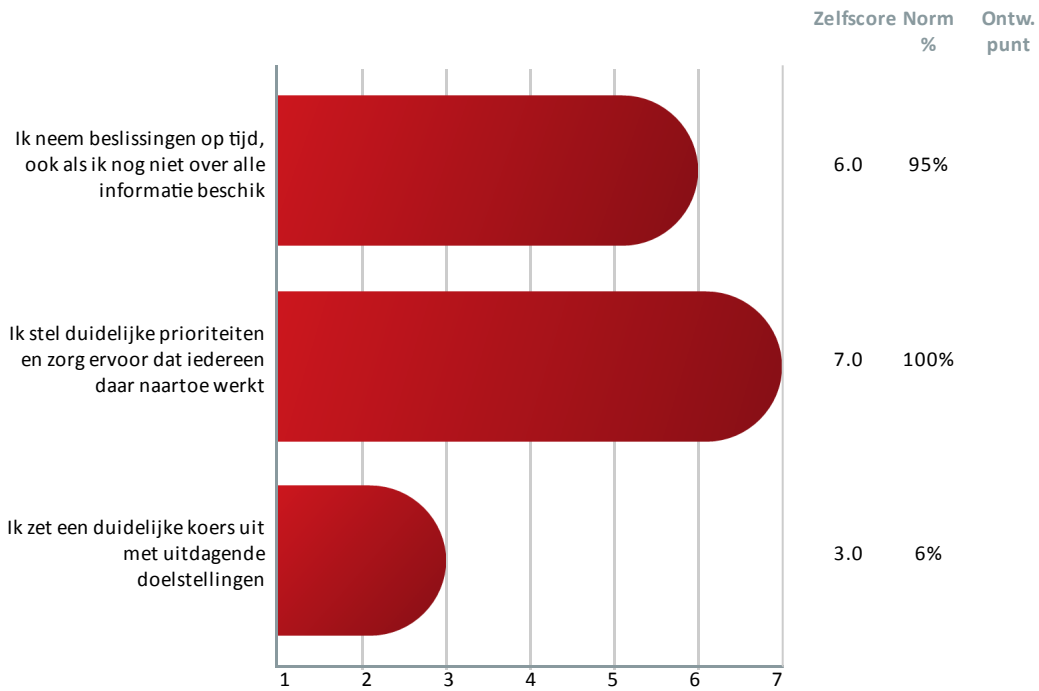


## Overbelast

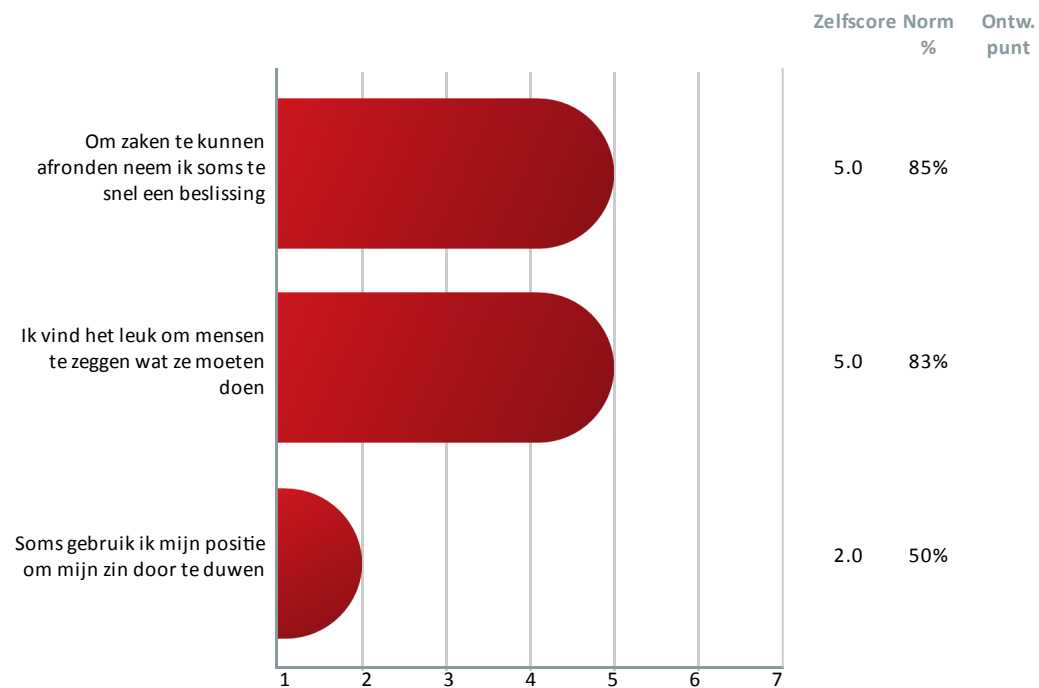


# Heldere koers uitzetten

## Effectief

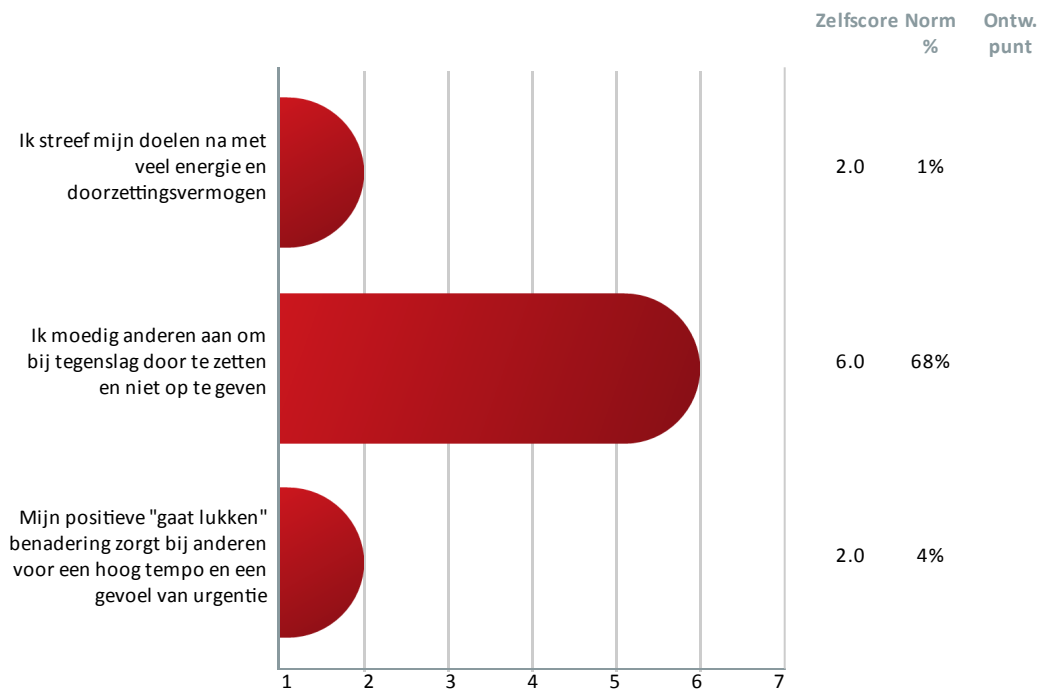


## Overbelast

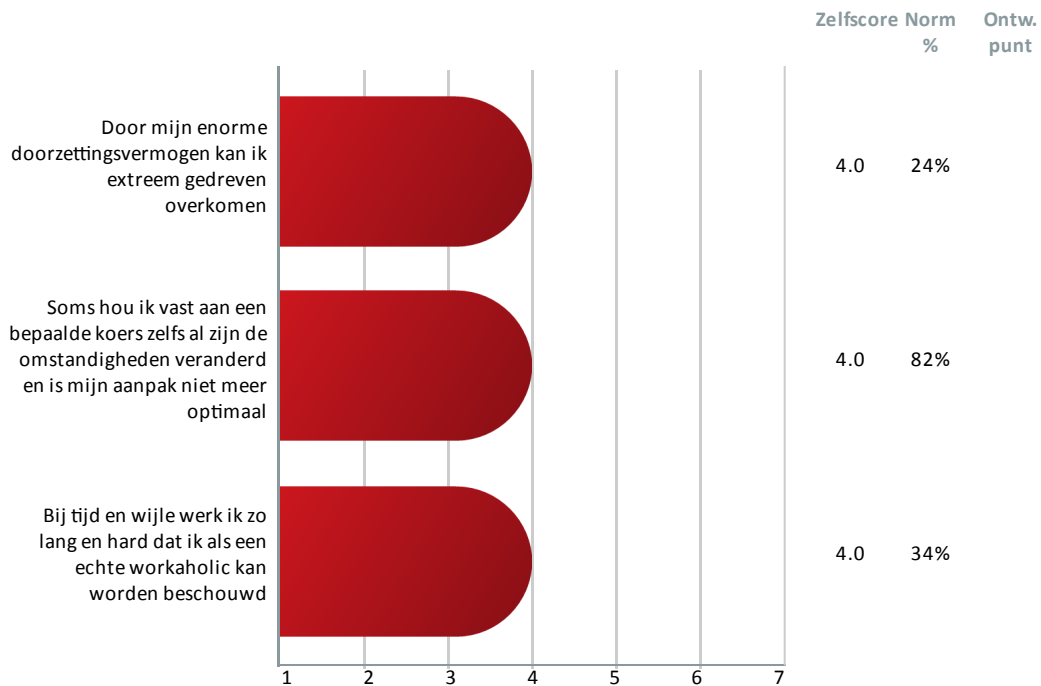


# Doorzettingsvermogen en vastberadenheid

## Effectief

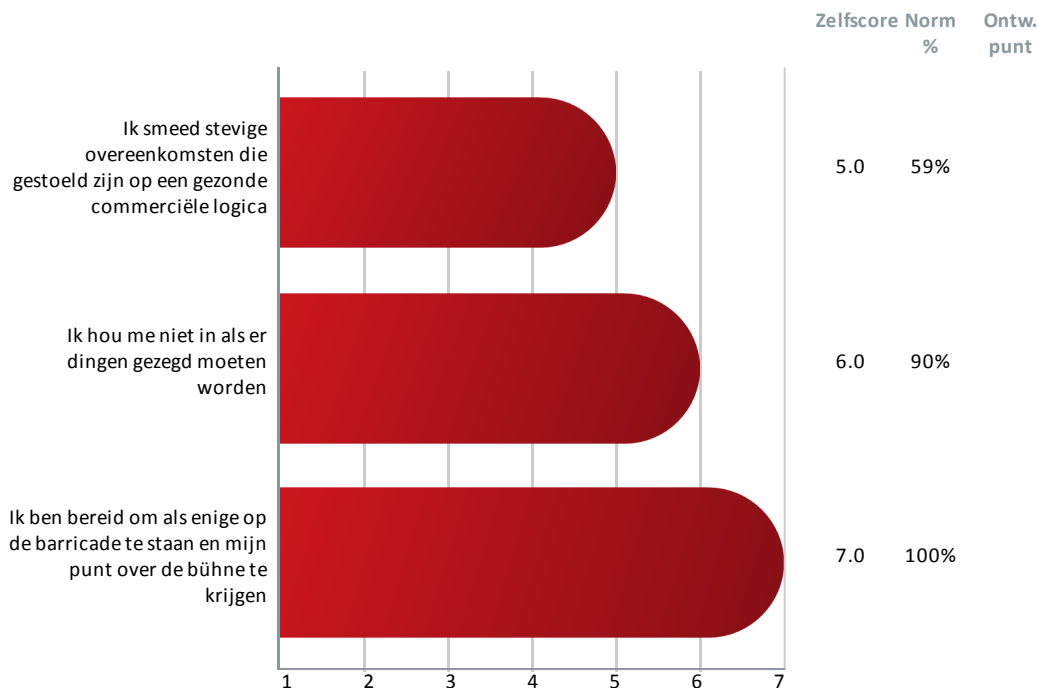


## Overbelast

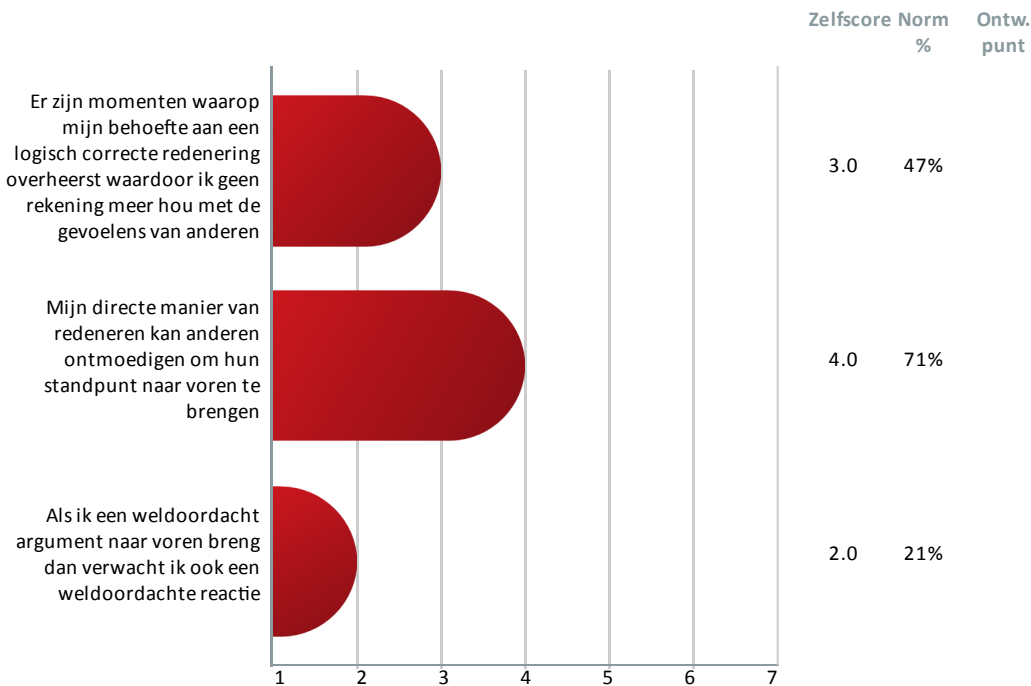


# Doelgericht betogen

## Effectief



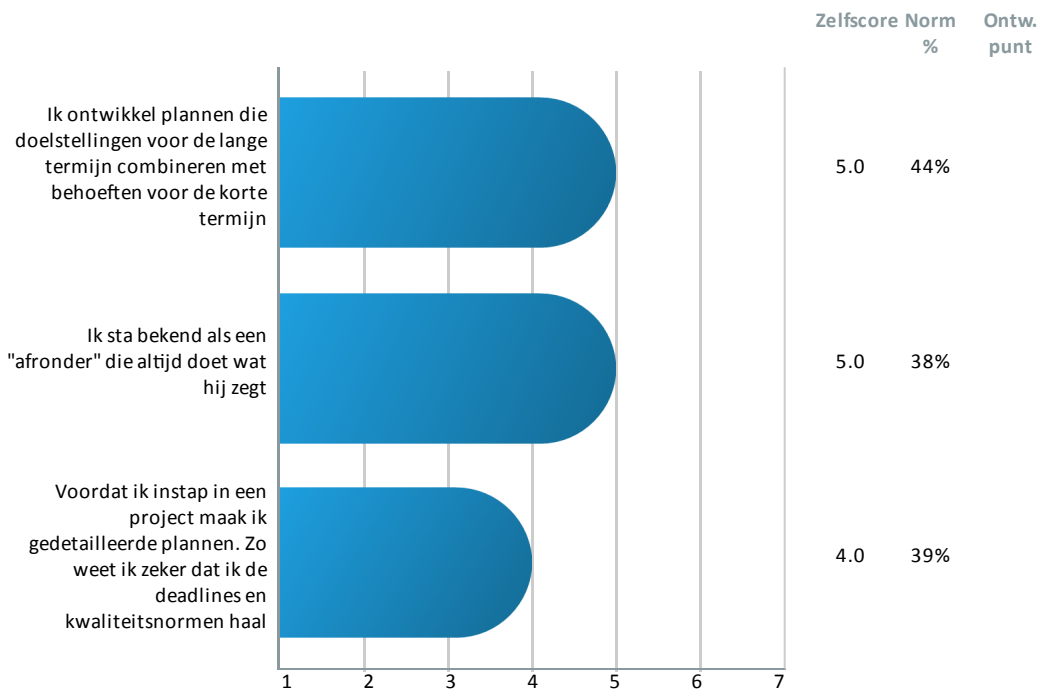
## Overbelast



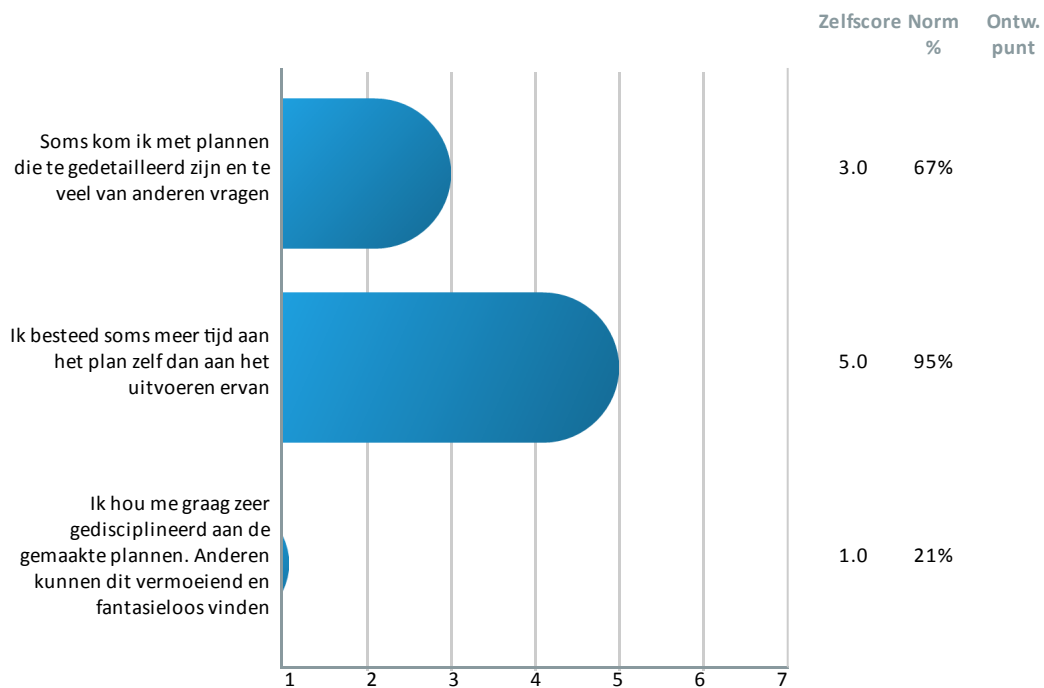


# Plannen en afronden

## Effectief

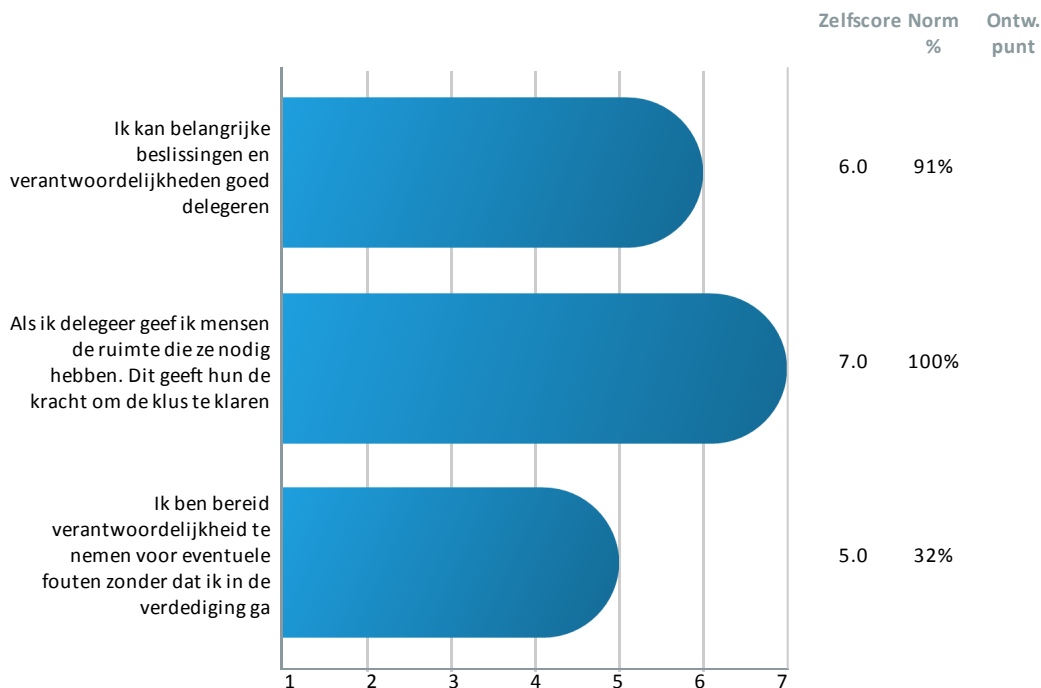


## Overbelast

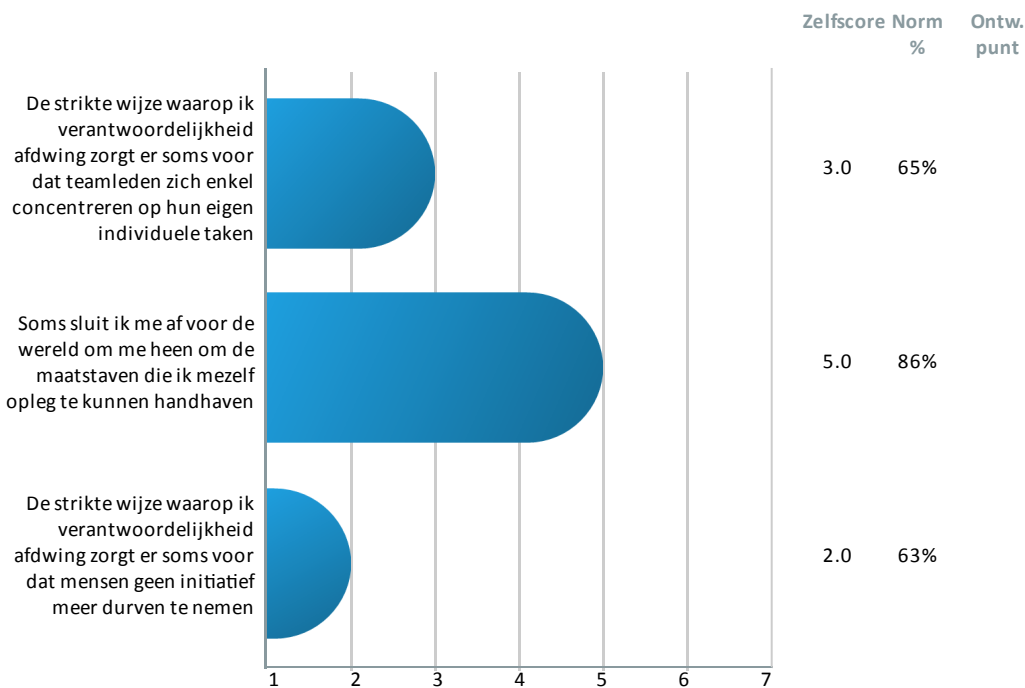


# Verantwoordelijkheid nemen en vragen

## Effectief

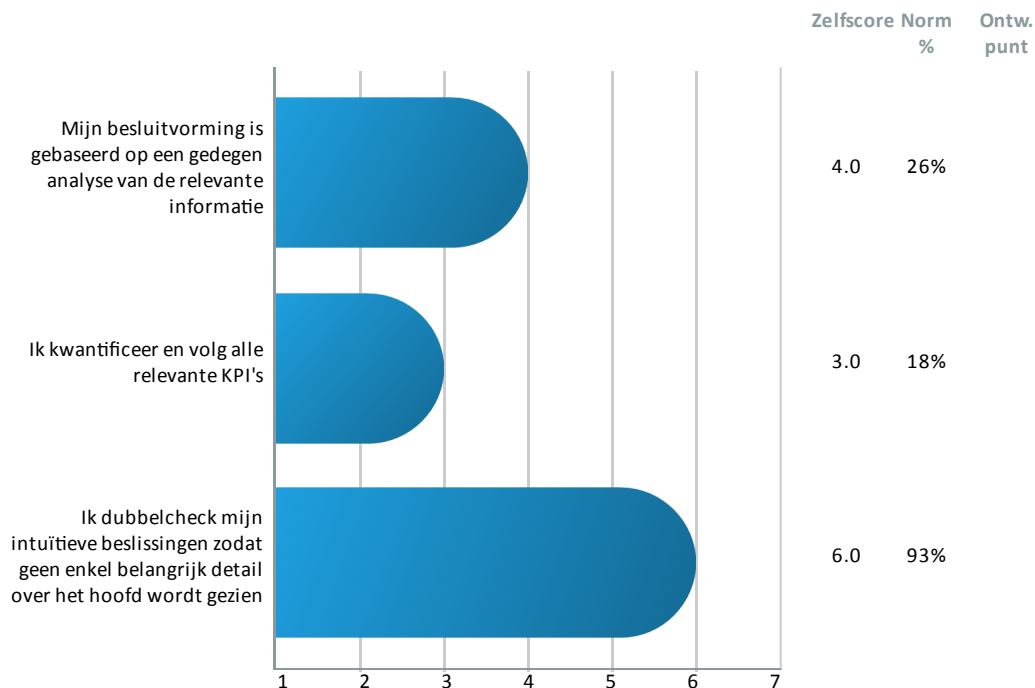


## Overbelast

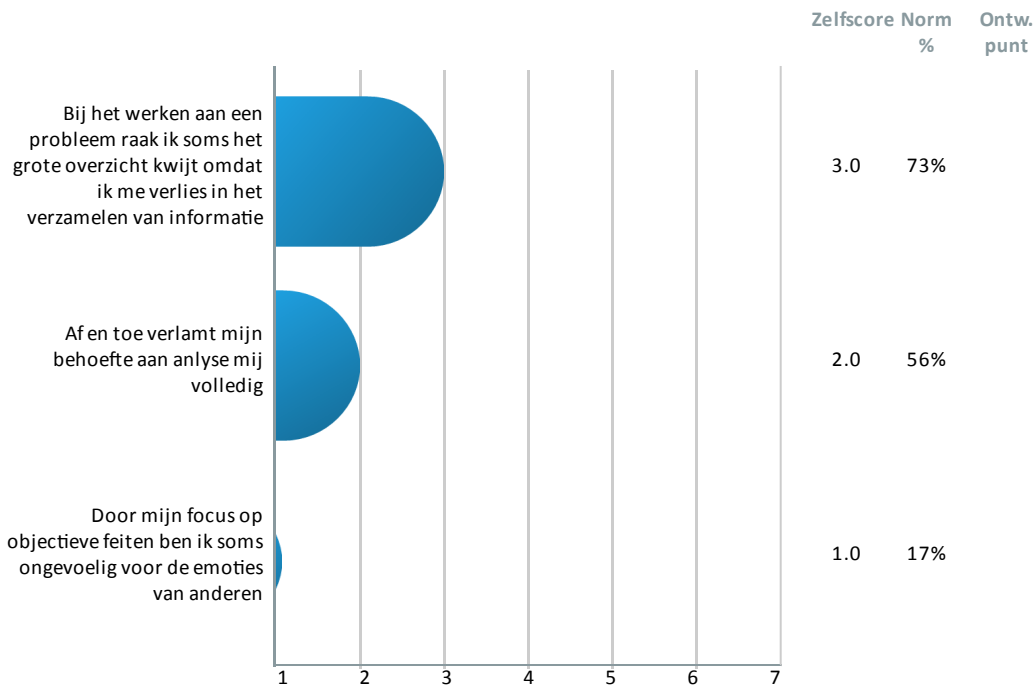


# Dataverzameling en analyse

## Effectief

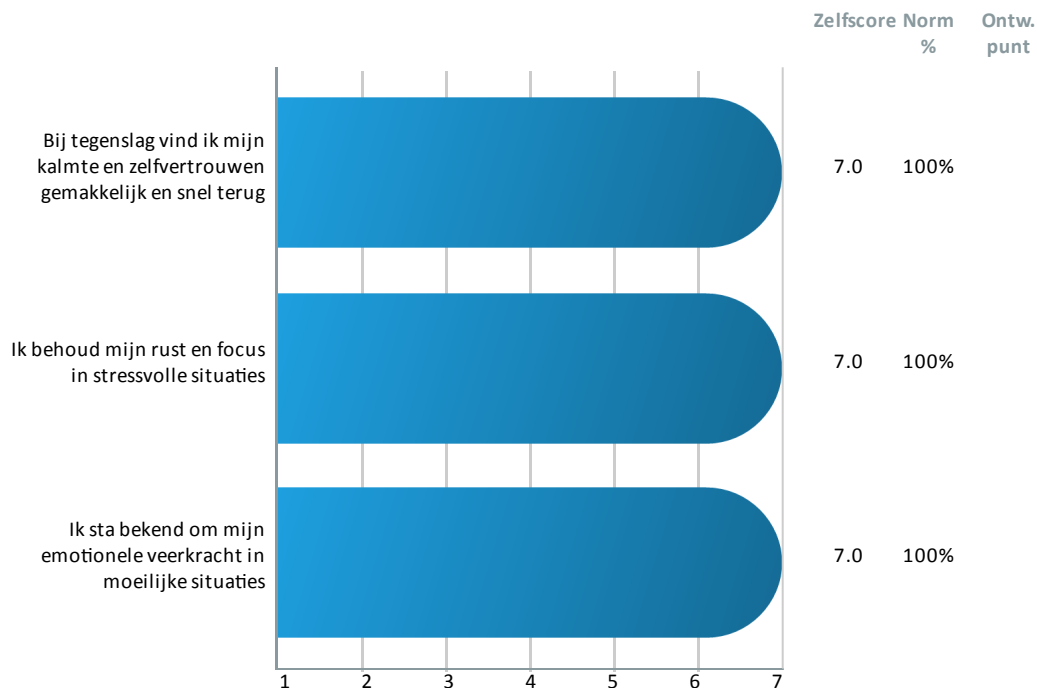


## Overbelast

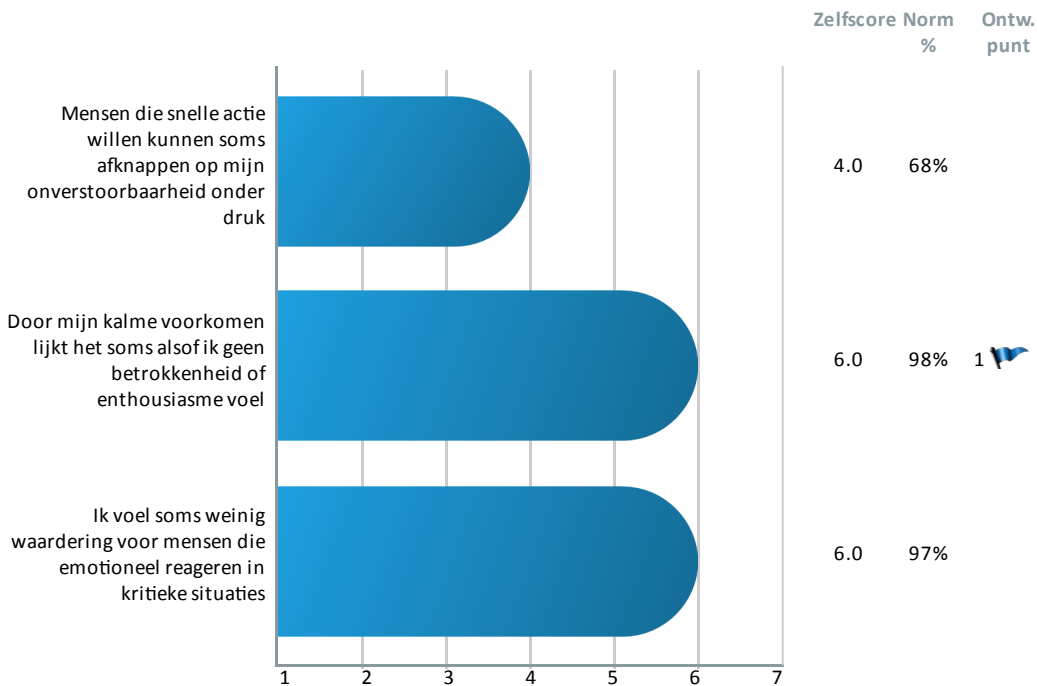


# Kalm onder druk

## Effectief

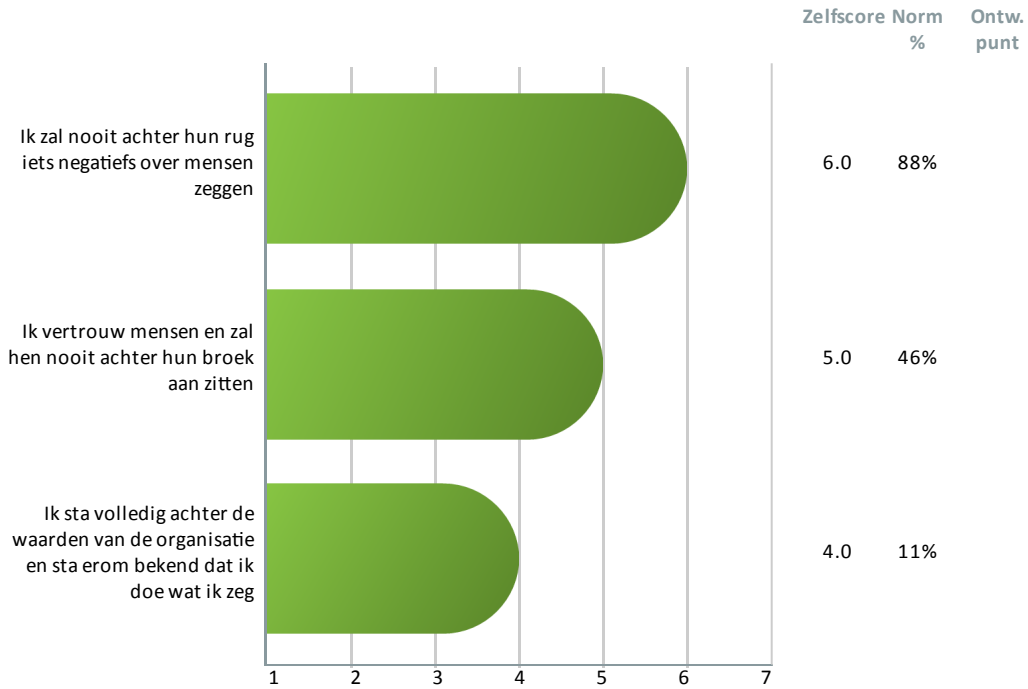


## Overbelast

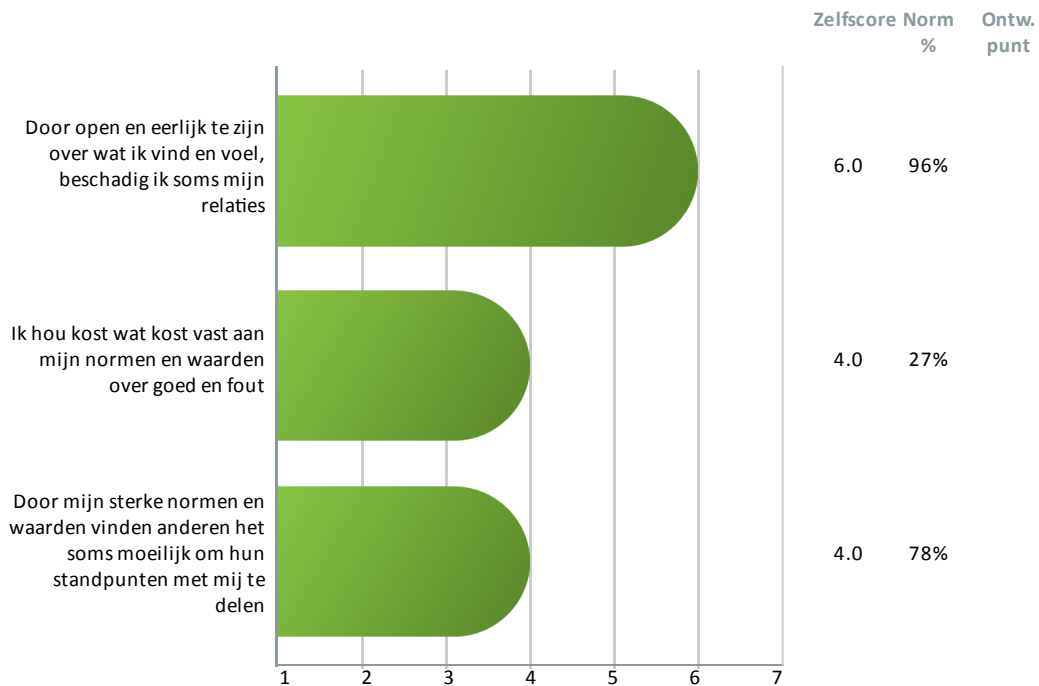


# Integriteit en vertrouwen

## Effectief

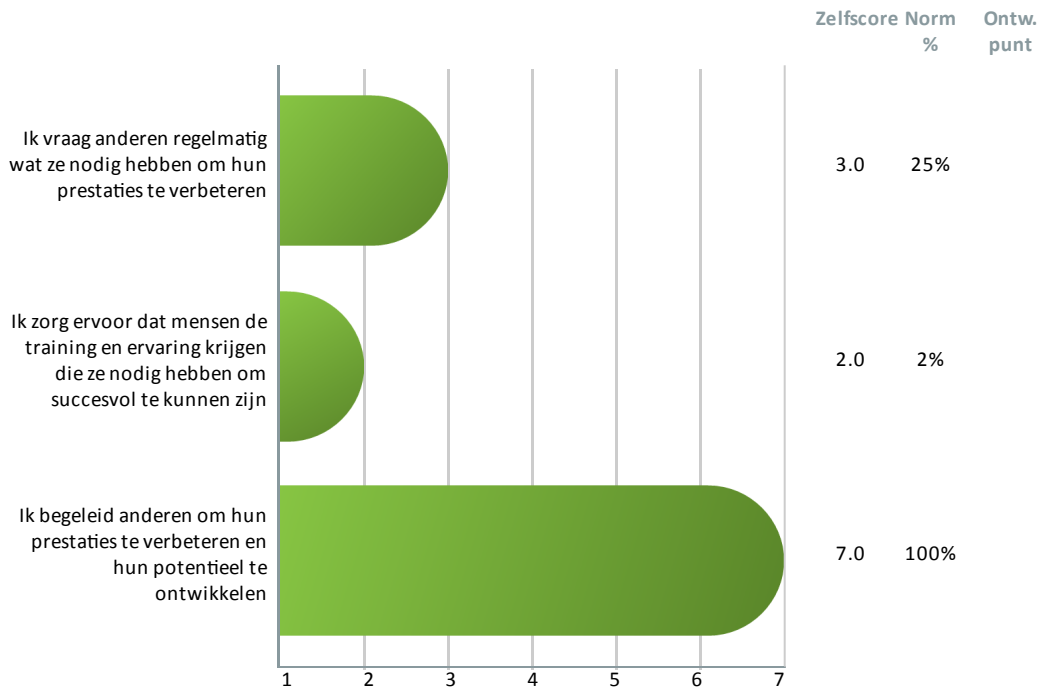


## Overbelast

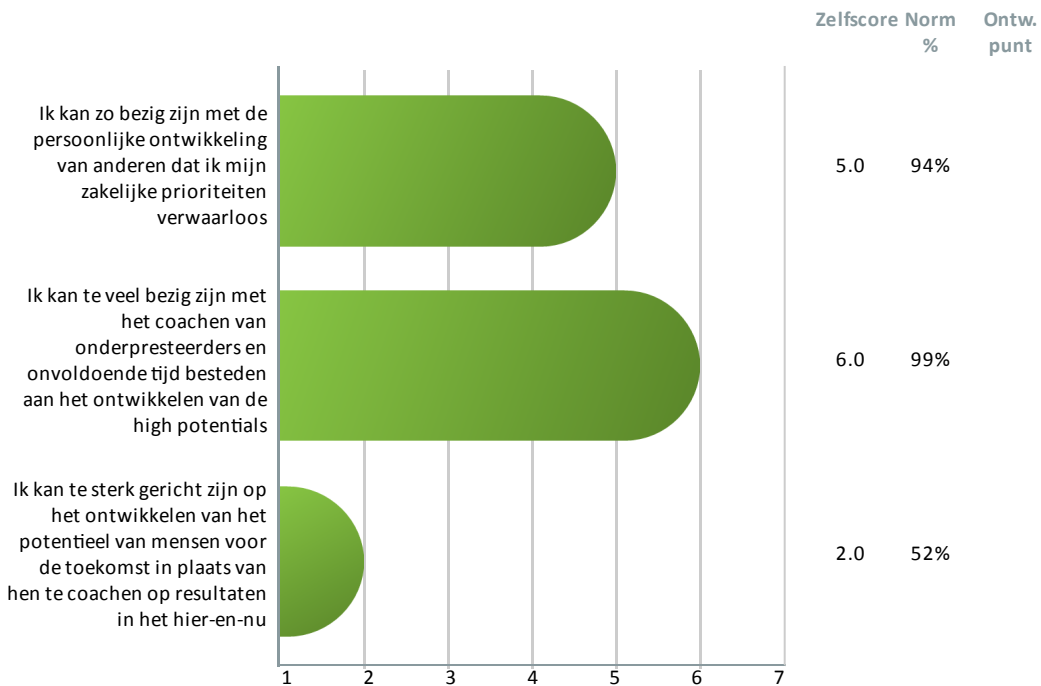


# Coachen en ontwikkelen

## Effectief

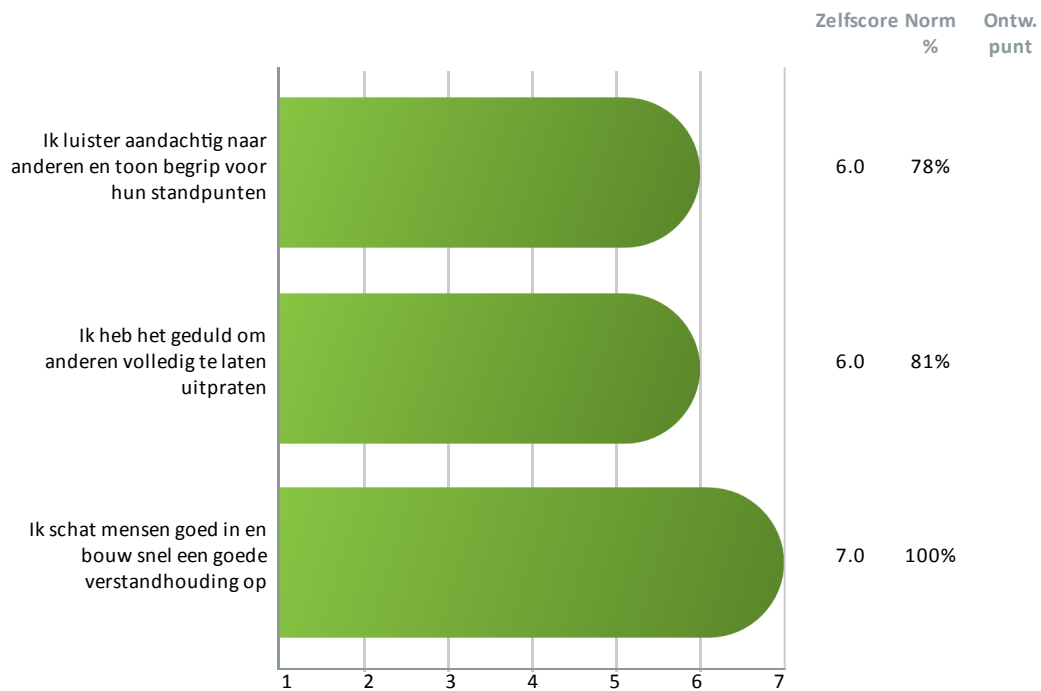


## Overbelast

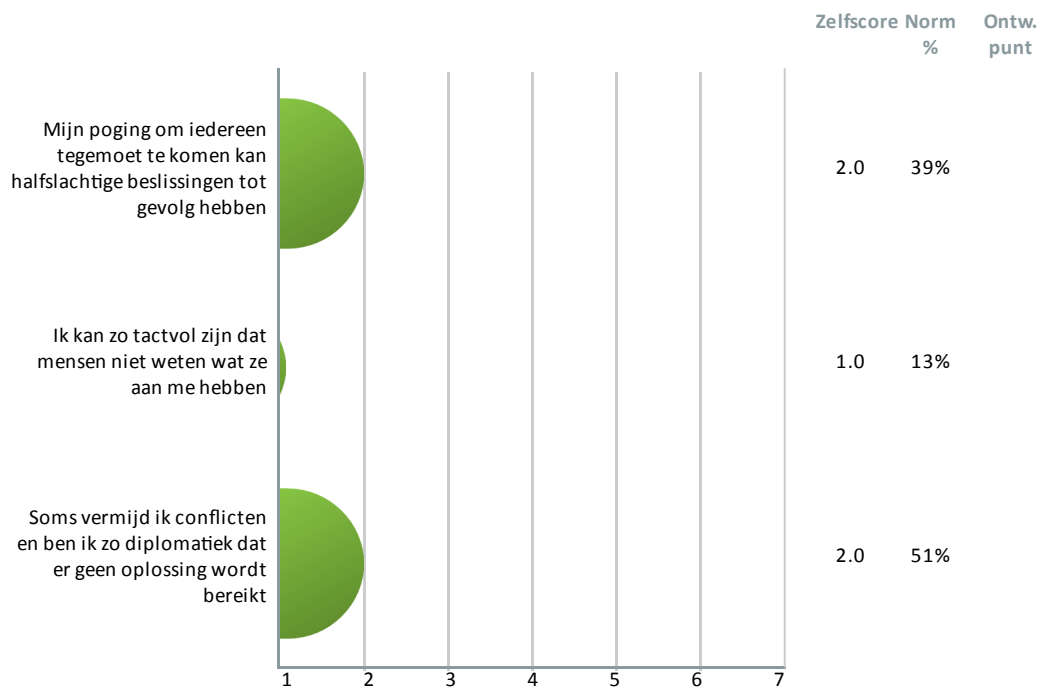


# Relationeel scherpzinnig

## Effectief

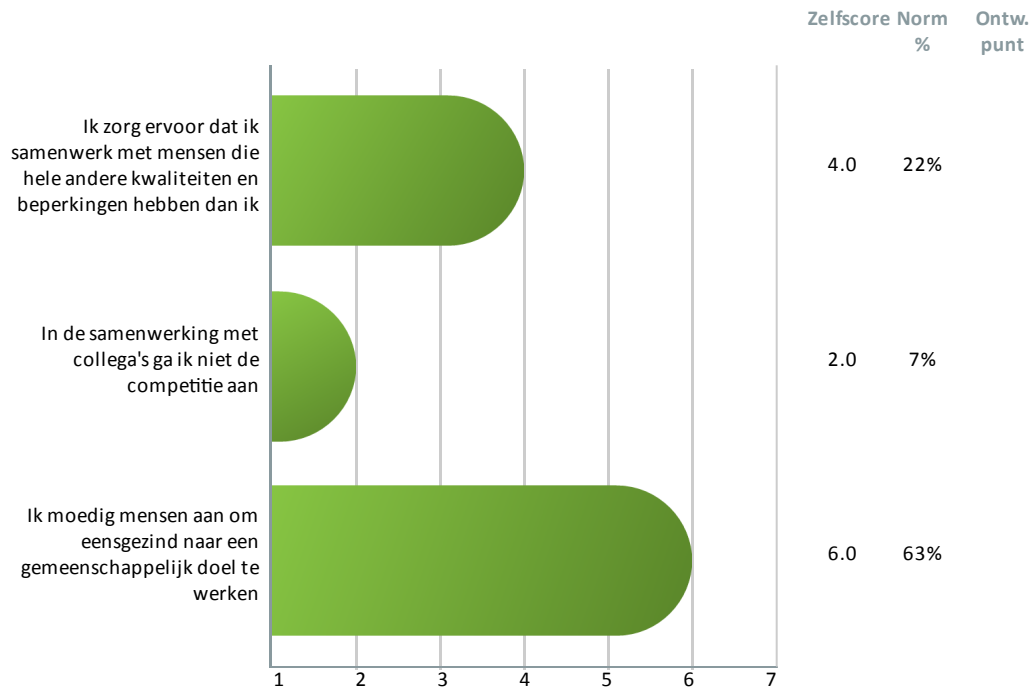


## Overbelast

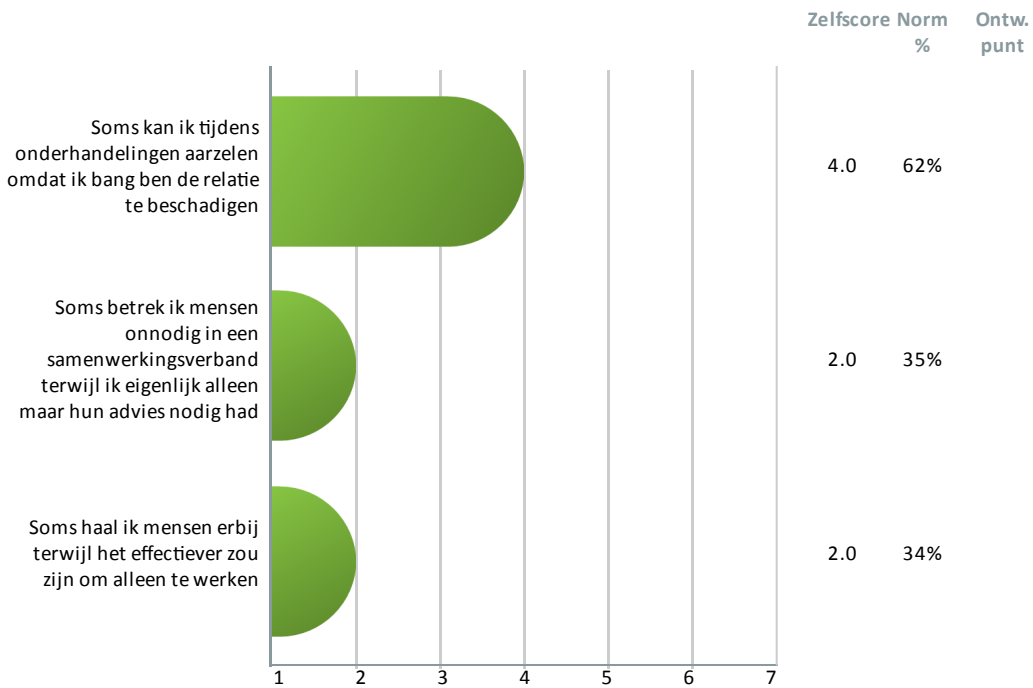


# Win-win samenwerking

## Effectief



## Overbelast







[luminalearning.com](http://luminalearning.com)  
©2021Lumina Learning Ltd

Datum vragenlijst afgerond 28/08/13 13:13:04

Datum meest recent gegenereerde profielschets 25/10/21 14:03:11