



# Leidinggeven naar eigen stijl

LeiderschapScan

# LeiderschapScan

Voorbeeld Rapportage



## Drijfveren

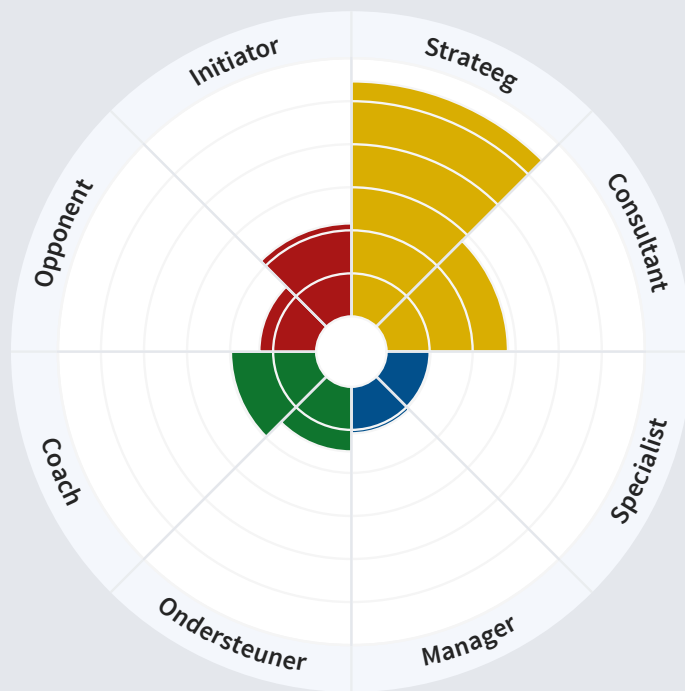
- Je wil niets missen van wat leuk, mogelijk of prettig is.
- Je bent gericht op afwisseling en variatie.



## Valkuilen

- Je kunt je soms moeilijk focussen of wispelturig zijn.
- Je kunt je soms makkelijk laten leiden door de waan van de dag.

2.2 Drijfveren, talenten, valkuilen en uitdagingen



2.7 Leiderschapsrol

Intellect, denken, onderzoeken,  
ontdekken, bedenken,  
voorstellen en afwisselen  
*Ontwikkelfocus*

2. Persoonlijkheidsanalyse



Empowerment



Innovatie



Omgangscontrole



Visie



Proactief



Spontaniteit



Zelfwaardering



Empathie

3. Leiderschapsfactoren

## Inleiding

Op 17 juli 2024 heb jij een digitale LeiderschapScan ingevuld. Deze LeiderschapScan bestaat uit twee onderdelen die jou samen inzicht geven in jouw talenten, kansen en belemmeringen ten aanzien van jouw leiderschap en jouw ontwikkeling als leider. Het eerste onderdeel is gericht op jouw persoonlijkheid. Het tweede onderdeel is gericht op jouw beleving van onze zogenoemde Leiderschapsfactoren.

De uitslag van deze scan geeft jou een beeld van jouw leiderschapskwaliteiten gebaseerd op jouw persoonlijkheid. Daarnaast geeft het jou inzicht in de kansen en belemmeringen die jij zelf ervaart ten aanzien van jouw leiderschap, de mate waarin jij leidinggeven met vertrouwen tegemoet treedt, waar jij tegenaan kan lopen op het gebied van leidinggeven en in wat jij zelf kan doen om regie te voeren over jouw eigen (leiderschaps)ontwikkeling.

### Leiderschapsontwikkeling en de Leiderschapsfactoren

De mate waarin we onszelf en onze talenten ontwikkelen is afhankelijk van een groot aantal factoren. Vaardigheden, competenties en kennis spelen hierbij een rol, maar ook de mate waarin iemand fit en vitaal is, is van groot belang. Daarnaast speelt persoonlijkheid een grote rol. Tot slot zijn er nog een aantal andere specifieke factoren die van belang zijn bij de mogelijkheid tot leiderschapsontwikkeling, namelijk de zogenoemde Leiderschapsfactoren. Deze factoren betreffen bijvoorbeeld de mate van empathie, empowerment en zelfwaardering.

## "Leiderschapsontwikkeling begint bij zelfinzicht!"



### Over deze rapportage

Deze rapportage is bedoeld ter reflectie. De rapportage kan bijdragen aan het vergroten van zelfkennis en zelfinzicht. Het geeft een beeld van hoe gedrag tot stand komt en wat gedrag kan beïnvloeden. Dit kan tevens helpen meer inzicht te krijgen in hoe anderen, zoals (toekomstige) medewerkers, collega's of leidinggevendenden jou kunnen ervaren, hoe jij overkomt en hoe jij wellicht slimmer met anderen kan omgaan. De rapportage kan dan ook worden gebruikt om op het eigen gedrag te reflecteren, maar ook om ontwikkelpunten te formuleren in het kader van de eigen loopbaan en persoonlijke ontwikkeling.

De rapportage wordt elektronisch gegenereerd door ons expertsysteem. Het is een interpretatie van de antwoorden die jij in het e-assessment hebt gegeven. Op de volgende pagina wordt toegelicht hoe gedrag tot stand komt. Vervolgens wordt ieder gemaakt onderdeel van de LeiderschapScan afzonderlijk besproken, waarbij kort wordt uitgelegd wat het onderdeel in kaart heeft gebracht en wordt de uitslag zowel grafisch als tekstueel teruggekoppeld. Na het bespreken van de verschillende onderdelen volgt er een slotwoord.



*NB. Dit rapport is uitsluitend bestemd voor Voorbeeld Rapportage en degene die hem in het kader van zijn (loopbaan)ontwikkeling begeleidt. Omdat individuen en werksituaties veranderen, heeft het rapport slechts een beperkte geldigheidsduur.*

# 1. Over gedrag en de DilemmaMethode



Overall waar je gaat zie je gedrag. Gedrag is het geheel aan acties van de mens en bepaalt hoe we met situaties omgaan. Hierin kan er een onderscheid gemaakt worden tussen het zichtbare gedrag, zoals waar te nemen is door de omgeving, en het onzichtbare gedrag, zoals denken en voelen.

In dit rapport wordt de werking van gedrag in kaart gebracht aan de hand van de DilemmaMethode. Binnen deze methode kijken we naar hoe gedrag tot stand komt vanuit vier onderdelen, namelijk het hoofd, het hart, de raderen en de voeten. Het is hierbij van belang dat er wordt gekeken naar de interactie tussen de onderdelen. In onderstaand diagram wordt dit verder toegelicht. In de LeiderschapScan ligt de focus op het hart en de raderen.



## Cognitieve capaciteiten

### Intelligentie en bewuste rationele processen

Controle houden over onszelf en onze (werk)situatie doen we vanuit ons hoofd en onze ratio. Hierbij maken we (al dan niet bewust) keuzes, gebaseerd op onze kennis, vaardigheden en capaciteiten.



## Intrinsieke motivatie

### Onbewuste voorkeuren en gedrag vanuit je persoonlijkheid

Door ons hart worden we gedreven tot bepaald voorkeursgedrag. Het weerspiegelt waar we blij van worden en waar we energie van krijgen. Tegelijkertijd weerspiegelt het ook wat weerstand of tegenzin oproept, waar we geen energie van krijgen en wat we het liefst willen vermijden. Hierbij gaat het veelal om onbewuste voorkeuren en drijfveren.



## Situationele motivatie

### Competenties en aangeleerd gedrag binnen een bepaalde context

Door situaties of verwachtingspatronen van anderen kunnen we ergens toe worden gedreven. Welke vaardigheden en competenties wij vervolgens inzetten in een specifieke situatie is afhankelijk van wat we hebben geleerd over deze specifieke situatie. Hierbij gaat het om bewuste voorkeuren en drijfveren.



## Mentale belasting

### Mentaal welbevinden en hoe we in ons vel zitten

De situatie waarin we ons op dit moment bevinden en hoe we ons daarbij voelen, bepaalt in grote mate hoe we keuzes maken en waar onze prioriteiten liggen. Zo staan we anders in het leven wanneer we weinig zorgen hebben, dan wanneer we veel stress en verplichtingen ervaren.

## 2. Persoonlijkheidsanalyse



Veel van onze gedragingen komen voort uit onze primaire behoeften en persoonlijke karaktertrekken, ook wel persoonlijkheid genoemd. Het vertelt iets over welk gedrag onze voorkeur heeft en hoe wij geneigd zijn om te gaan met bepaalde situaties. Dit voorkeursgedrag kan worden samengevat in vier focusrichtingen. In onderstaand cirkeldiagram wordt weergegeven en toegelicht waar jouw voorkeur naar uitgaat.



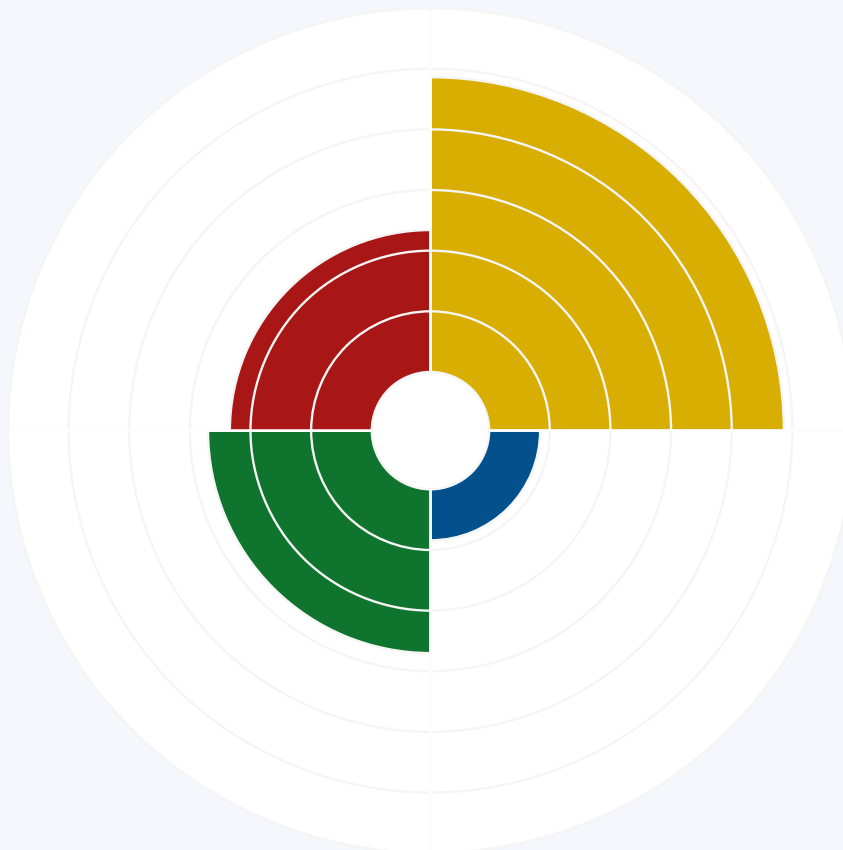
### Resultaatgericht

Actie. Ondernemen vanuit het hart of omdat je ergens in gelooft, de beste willen zijn, resultaten behalen, winnen, ambitie, leiding nemen en gelijk willen hebben.



### Ontwikkelgericht

Denkers. Mensen die graag vanuit hun hoofd bezig zijn, dingen willen begrijpen, nieuwe dingen zoeken, graag uitgedaagd worden, creatief zijn en op eigen benen willen staan.



### Sfeergericht

Mensen-mens. Doen vanuit gevoel, een gevoelsmens zijn, graag een gezellige en prettige sfeer creëren, mensen om je heen willen, leuke dingen doen, helpen en een goed gevoel hebben.



### Taakgericht

Doeners. Mensen die het graag doen zoals het hoort of zoals geleerd, streven naar duidelijkheid, structuur en het doelgericht aan de slag willen gaan.

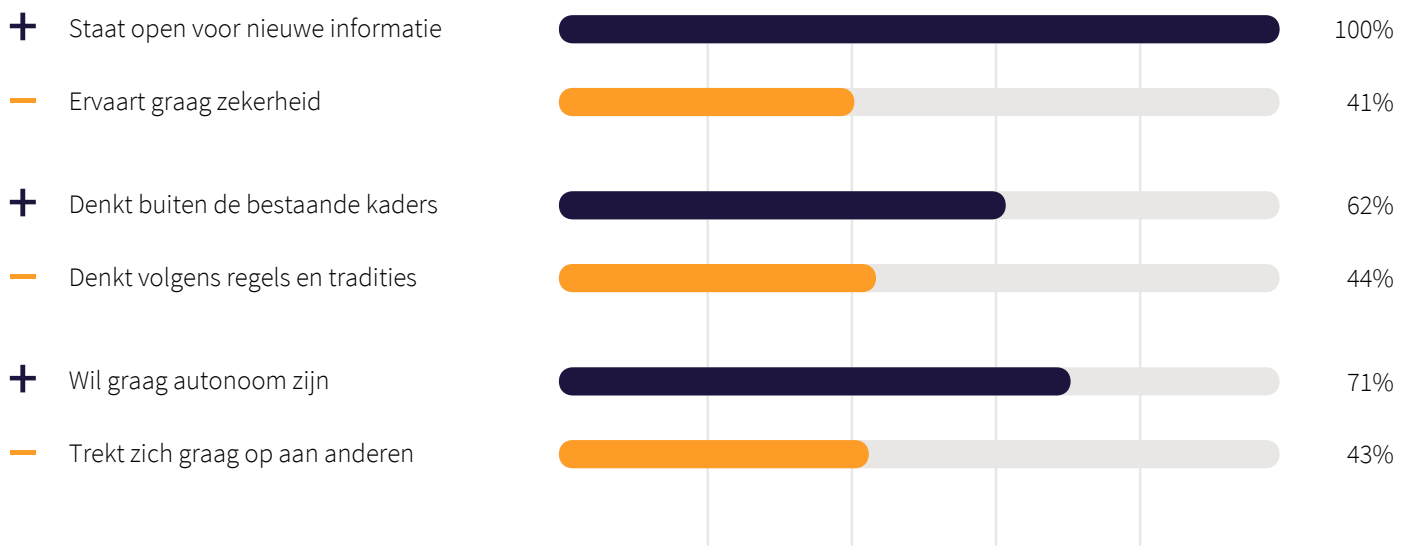
## 2.1 Overzicht gedragskenmerken



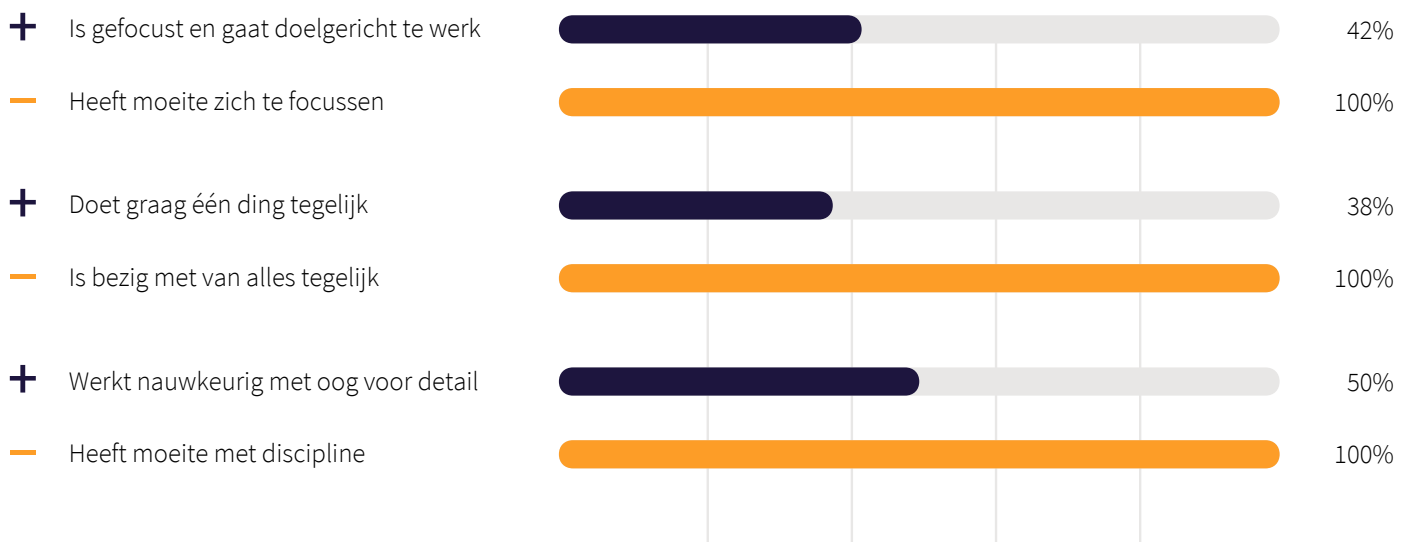
Jouw persoonlijkheidsprofiel kan iets zeggen over hoe groot de kans is dat jij bepaald gedrag wel of niet zal laten zien. Het geeft weer naar welk gedrag jouw voorkeur uitgaat, maar ook hoeveel weerstand jij ervaart bij bepaald gedrag. Hieronder worden verschillende gedragskenmerken weergegeven, waarbij er steeds twee tegenstelde gedragingen benoemd worden. Het balkje toont jouw gedrevenheid om het gedrag te laten zien. Dit wil niet zeggen dat jij bepaald gedrag wel of niet kán laten zien. Het geeft aan waar jij je het liefst op richt en waar je energie van krijgt, maar ook welk gedrag weerstand of tegenzin bij je oproept en jou meer energie kan kosten om te ontwikkelen.

Als er sprake is van een hoge score op beide tegengestelde gedragskenmerken, dan zal jij beide gedragingen wel of niet laten zien, afhankelijk van de situatie. Als er juist sprake is van een lage score op beide tegengestelde gedragskenmerken, dan kosten beide gedragingen jou geen energie, maar leveren jou ook geen energie op. Dit maakt het gedrag ontwikkelbaar.

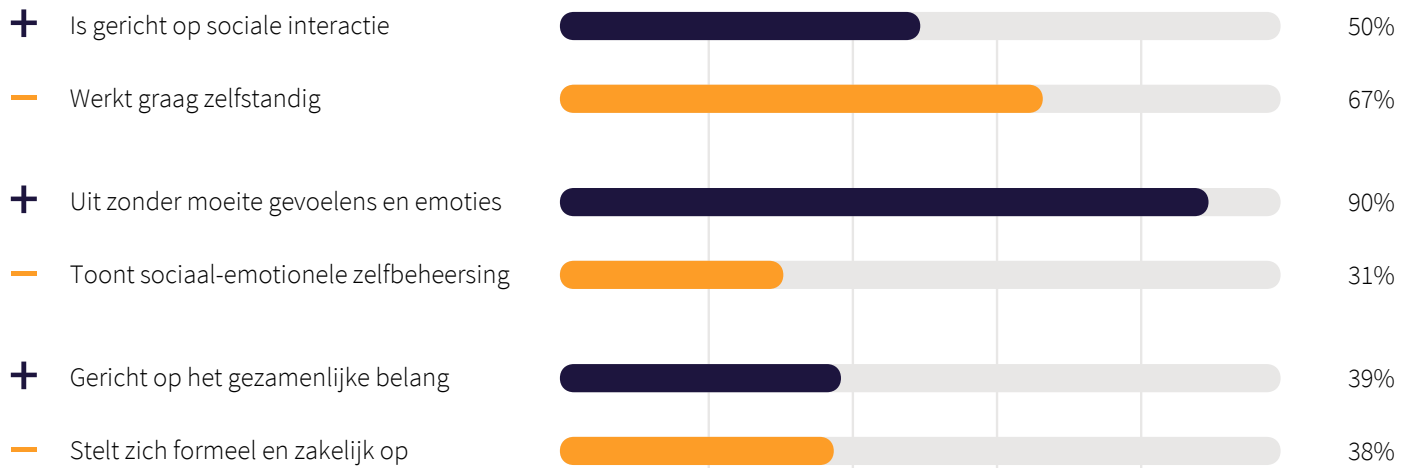
### Ontwikkelgericht



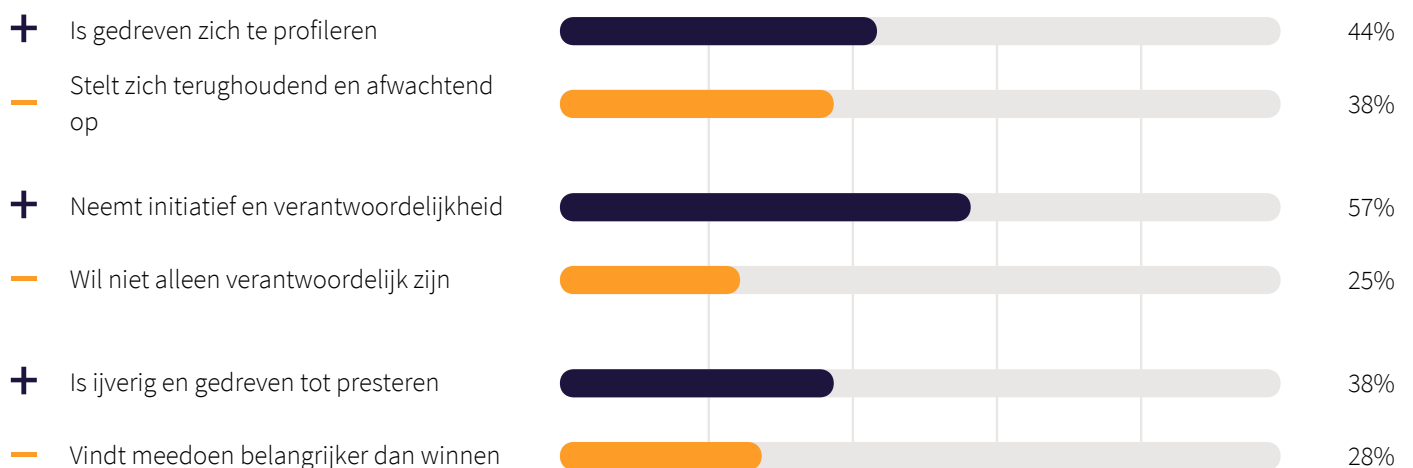
### Taakgericht



## Sfeergericht



## Resultaatgericht





## 2.2 Drijfveren, talenten, valkuilen en uitdagingen



Jouw persoonlijkheidsprofiel toont welk gedrag jij van nature laat zien en is dus van invloed op jouw gedrag in het dagelijks leven. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen drijfveren, talenten, valkuilen en uitdagingen. Jouw drijfveren vertellen iets over jouw primaire gedrag, het gedrag waar jij energie van krijgt. Als jij jouw drijfveren bewust leert inzetten, dan worden dit jouw talenten. Jouw drijfveren zullen echter ook valkuilen met zich meebrengen, vooral in situaties waarin jij onder druk staat of als het minder goed met jou gaat. Daarnaast zijn er ook uitdagingen verbonden aan jouw drijfveren en talenten. Hierbij gaat het om dat wat jij kan leren om jouw primaire gedrag bewust af te stemmen op de situatie en waar deze op dat moment om vraagt.



### Drijfveren

- Je wil niets missen van wat leuk, mogelijk of prettig is.
- Je bent gericht op afwisseling en variatie.
- Je wil liever niet te moeilijk, wel graag prettig en plezierig.
- Je wil jezelf mogen zijn, gezien en gehoord worden.

### Talenten



- Je bent gericht op kansen en mogelijkheden.
- Je toont je vaak wendbaar en flexibel, gericht op kansen en mogelijkheden.
- Je toont je veelal spontaan, speels en ongedwongen.
- Je komt vaak luid en duidelijk voor je mening uit.



### Valkuilen

- Je kunt je soms moeilijk focussen of wispelturig zijn.
- Je kunt je soms makkelijk laten leiden door de waan van de dag.
- Je kunt protesteren, tegenstribbelen, details missen of fouten maken.
- Je kan soms veel moeite hebben om jezelf in te houden.

### Uitdagingen



- Je mag je meer focussen of ergens aan verbinden.
- Je mag meer gericht zijn op normen, feiten, patronen en methodisch werken.
- Je mag jezelf oefenen in discipline, orde, structuur en regelmaat.
- Je mag leren incasseren, beter luisteren en onderzoeken en vragen stellen.



## 2.3 Intrinsieke motivatie en drijfveren



De persoonskenmerken die het meest sprekend zijn voor ons karakter, geven een beeld van onze intrinsieke motivatie en drijfveren. Het inzetten van deze eigenschappen levert ons eerder energie op dan weerstand en gaat vrijwel automatisch.



Jij bent vaak vooral gericht op alles wat leuk, interessant of uitdagend is. Jij hebt vaak niets met 'moeten' en eigenlijk wil jij je nergens toe verplicht voelen. Jij denkt het liefst in kansen en mogelijkheden en jij hebt graag nog opties achter de hand. Voel jij jezelf verplicht of krijg jij beperkingen opgelegd, dan laat jij vaak direct merken dat jij dit niet prettig vindt. Ook voel jij het vaak aan als er iets speelt, maar dit wil niet zeggen dat jij altijd precies weet wát er speelt. En jij ziet vaak wel allerlei mogelijkheden of kansen, maar dat betekent niet dat jij er ook altijd concreet mee aan de slag gaat. Jij hebt vaak allerlei ideeën en gedachten, maar toch blijft het meeste wat er in je omgaat vaak bij denken en bedenken wat wellicht mogelijk is. Jij zal jezelf niet zo snel ergens in vastbijten of je daadwerkelijk ergens concreet aan verbinden.



Jij staat open voor verrassingen en avontuur. Wat jij het liefst doet is het opdoen van nieuwe ervaringen, zoals bijvoorbeeld reizen en het ontdekken van nieuwe werelden en culturen. Vaak denk jij vooral in kansen en mogelijkheden en ben jij minder gericht op verplichtingen, zorgen of problemen. Jij kunt vaak zonder problemen buiten kaders denken of met verrassende ideeën komen. In ieder geval wil jij jezelf niet te veel beperkt of begrensd voelen en jij wil je ook niet laten beperken of leiden door hoe het hoort of wat gebruikelijk is. Jij bent vooral ontdekkend en creatief en jij bent zeker niet behoudend of traditioneel ingesteld. Zelden of nooit doe jij iets omdat het zo hoort of omdat het traditie is en jij kunt ook als het je zo uitkomt buiten de lijntjes kleuren.

## 2.4 Kernkwaliteiten en talenten



Kernkwaliteiten zijn de talenten van een persoon. Deze komen voort uit onze intrinsieke motivatie en drijfveren. Het zijn onze talenten die we automatisch, vaak zonder erover na te denken, laten zien. Naarmate we ouder worden en ons ontwikkelen, kunnen we leren onze talenten meer bewust in te zetten en ze te ontwikkelen tot vaardigheden en competenties.



Jij bent vaak gericht op denken en bedenken. Jij kunt plannen maken, situaties overzien en meestal heb jij echt wel in de gaten wat er speelt of wat er wellicht mogelijk is. In ieder geval ben jij opmerkzaam op wat nuttig en/of wenselijk is, waar kansen liggen of wat interessant is.



Wanneer jij flow en kracht ervaart, kan jij relativeren of even afstand nemen. Vaak ben jij meer gericht op het begrijpen, analyseren en verbanden leggen dan dat jij direct concreet aan de slag gaat of je verbindt aan een taak of opdracht. Ook maak jij je liever niet druk over allerlei procedures, voorschriften of zakelijke voorwaarden, want jij denkt liever in oplossingen en mogelijkheden dan in risico's, problemen of gevaren. Daarnaast heb jij liever niet dat iets te dichtbij komt en wil jij niet teveel beperkt worden, want dan verlang jij simpelweg meer ruimte om jouw eigen gang te kunnen gaan.



Jij kunt je meestal goed aanpassen aan veranderingen en hebt weinig moeite met verrassingen, kansen zien of mogelijkheden onderzoeken. Jij stelt jezelf meestal voldoende wendbaar en flexibel op. Als het moet kan jij kaders loslaten en desnoods kan jij structuren ter discussie stellen. Daarentegen heb jij vaak moeite met routine, sleur of repeterende processen.

Jij stelt prijs op voldoende bewegingsvrijheid en jij staat veelal kritisch ten opzichte van discipline, voorschriften en kaders. Jij richt je vaak meer op kansen en op nieuw perspectief dan dat jij uit jezelf oog hebt voor verplichtingen of voorschriften. Het liefst kijk jij vooruit, gericht op nieuwe mogelijkheden en op wat er wel kan. Risico's of problemen zie jij eigenlijk altijd als een uitdaging en vaak denk jij min of meer automatisch in oplossingen. Als jij jezelf kunt verbeteren, denk jij meestal niet lang na, maar grijp jij een mooie kans direct aan.

## 2.5 Valkuilen



Ook al hebben we talenten en kwaliteiten die we goed kunnen gebruiken, niet altijd zijn deze talenten handig of van toepassing op de huidige situatie. Ook bestaat het risico dat we erin doorslaan. Dit gebeurt met name als het niet goed met ons gaat. Dan vallen we terug op de gedragingen die we prettig vinden en waartoe we intrinsiek gedreven worden. Schieten we hierin door, dan is ons talent als het ware 'te veel' aanwezig en spreken we van een valkuil.



Jij bent vaak vooral bezig met alles wat er om je heen gebeurt, maar hierdoor kan jij soms ook teveel gericht zijn op alles wat wellicht mogelijk, wenselijk of interessant is. Soms heb jij moeite om je ergens in vast te bijten of om concreet ergens voor te gaan en soms ben jij zo bang om iets te missen, dat jij jezelf juist tekort kunt doen.



Vaak vind jij het lastig om jezelf te binden en heb je moeite om jezelf te committeren, waardoor jij vaak wel erg druk bent met van alles en nog wat, maar er soms nauwelijks iets concreet of feitelijk uit jouw handen komt. Jij bent dan zo druk met denken en bedenken, dat jij geen duidelijke keuzes maakt. Ook al zie jij vaak veel mogelijkheden en kansen, ergens concreet mee aan de slag gaan kost je vaak veel moeite. Jij vindt het moeilijk om keuzes te maken of om prioriteiten te stellen. Hierdoor krijg jij niet of nauwelijks de waardering die jij eigenlijk verdient.



Jij kunt soms te veel je eigen gang gaan en te veel gericht zijn op ideeën, kansen en wat er allemaal mogelijk is. Jij zit vol met ideeën en verwachtingen, maar daardoor kan het soms ook lastig voor je zijn om prioriteiten te stellen of keuzes te maken. Hierdoor is het echt niet vanzelfsprekend dat er altijd iets nuttigs of concreets uit jouw handen komt. Jij bent namelijk in staat om zonder moeite kaders los te laten en als jij dan toch wordt gedwongen tot structuur, routine, regelmaat of een planning, dan levert dit al snel weerstand of irritatie op.

Jij kunt maar moeilijk stilzitten en geduldig luisteren is ook niet jouw grootste kracht. Jij ervaart soms al snel een gevoel van onrust of verveling, vooral als jij iets niet interessant vindt. Ook kan jij protesteren als jij moet functioneren binnen strakke kaders en grenzen. Het liefst ga jij jouw eigen gang en werk jij naar eigen inzicht, soms meer dan nuttig of wenselijk is.

## 2.6 Uitdagingen



We zijn geneigd om gedragingen te vertonen die wij van nature gemakkelijk laten zien: ons primaire gedrag. Deze gedragingen zijn niet goed of fout, maar in de ene situatie is het primaire gedrag gewenst en in de andere situatie minder gewenst. Onze uitdagingen helpen ons om naast ons primaire gedrag ook functioneel gedrag te ontwikkelen: gedrag waar de situatie om vraagt.



Jij mag jezelf soms meer bewust zijn van hoe jij overkomt op anderen en wat jouw gedrag met anderen doet. Jij zou meer feitelijk en vooral slimmer om moeten gaan met jouw talenten en capaciteiten en (meer) aandacht schenken aan jouw ontwikkeling. Aan goede ideeën of gedachten heb jij meestal geen gebrek, maar dat wil niet zeggen dat jij daarom ook altijd (voldoende) succesvol bent. Soms ben jij simpelweg onvoldoende zelfkritisch. Jij bent namelijk vaak vooral gericht op denken en bedenken. Meestal meer om het jezelf naar de zin te maken, dan dat jij concreet, planmatig en doelgericht te werk gaat. Jij verbindt jezelf niet altijd in voldoende mate aan concrete resultaten.



Jij kunt baat hebben bij een coach of begeleider die jou prikkelt om je meer zakelijk strategisch of gedisciplineerd op te stellen. Hierbij mag jij jezelf vooral (proberen te) richten op feitelijke resultaten of op concrete doelstellingen en minder op alles wat wellicht mogelijk is. Daarnaast mag jij meer balans aanbrengen tussen werken en genieten, tussen leren en spelen en tussen (leren) incasseren en jouw aandacht verleggen.



Vaak ben jij meer gericht op afwisseling, avontuur of jezelf vermaken, dan dat jij open staat voor routinematig werken of simpelweg jouw werk doen. In ieder geval ben jij min of meer allergisch voor sleur en routine, maar ook voorspelbaarheid kan jou soms makkelijk demotiveren. Liever toon jij jezelf wendbaar of flexibel. Soms meer dan gewenst of efficiënt is. Jij mag dan ook meer aandacht schenken aan, of respect opbrengen voor, de bewezen werkelijkheid, methodisch werken en/of ervaringsinzichten. Ook mag jij meer het nut erkennen van routine, tradities en patronen en jezelf soms meer vastbijten in een taak of het goed organiseren van jouw werkzaamheden.

Jij kunt baat hebben bij het investeren in een goede balans tussen inspanning en ontspanning, maar vooral mag jij (meer) aandacht hebben voor iets concreet maken, feitelijk produceren, een goede voorbereiding en een strategisch plan van aanpak. Jij mag naast dromen, genieten, willen reizen of het hebben van allerlei verlangens, jezelf meer (blijven) richten op concrete zaken, feitelijk onderzoek of (wetenschappelijk) bewijs. Zorg en aandacht voor een goede en gezonde dagelijkse routine, met voldoende rust en regelmaat is hierbij essentieel. Kortom, soms wat minder snel blokkeren op discipline en simpelweg gewoon doen wat moet of nodig is.

## 2.7 Leiderschapsrol



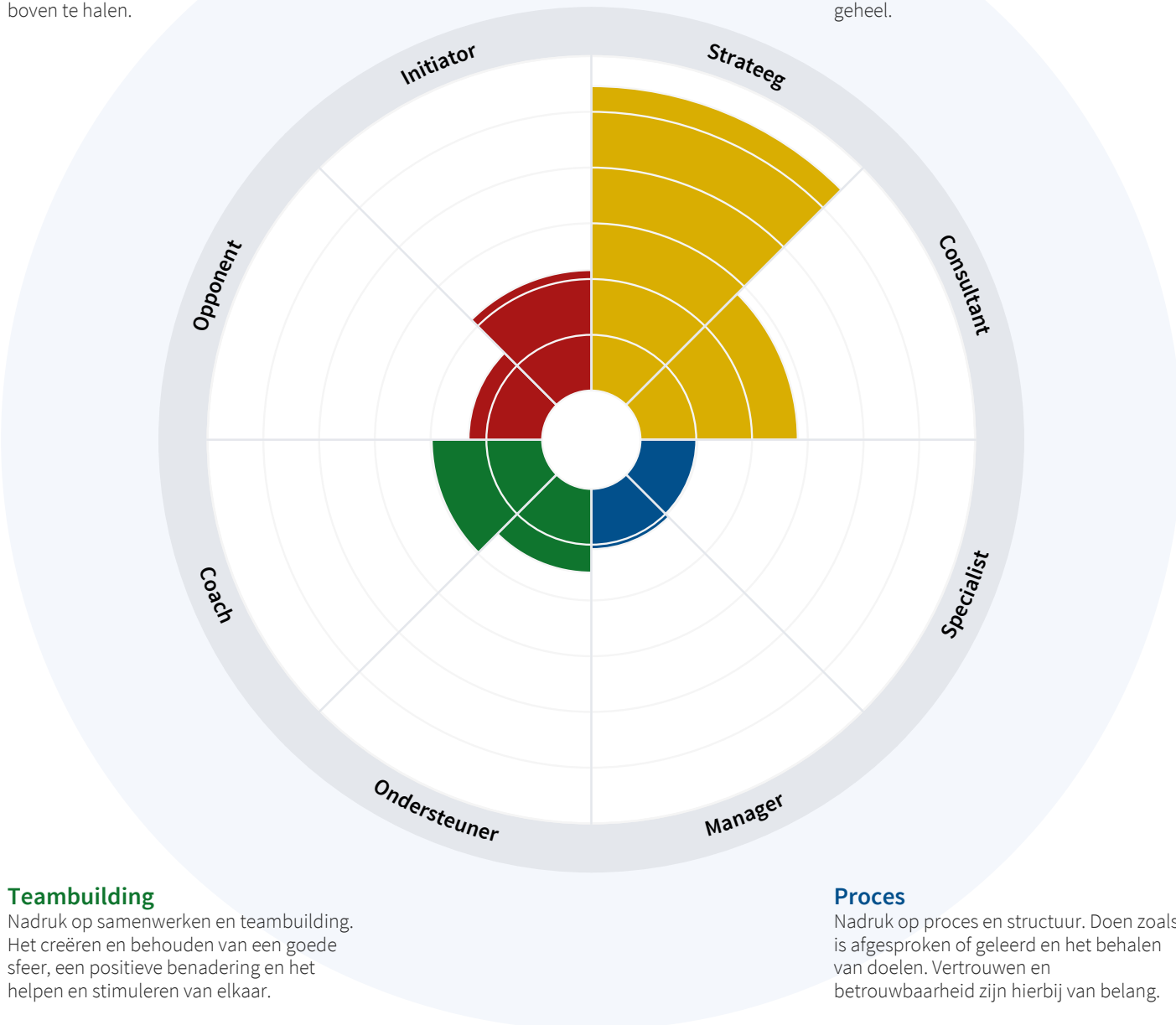
Aan de hand van jouw persoonlijkheid kan jij een bepaalde rol innemen als leider. Hierin worden vier categorieën onderscheiden, namelijk gericht op resultaat, strategie, teambuilding of proces. Deze categorieën komen overeen met de vier focusrichtingen in de persoonlijkheidsanalyse, eerder in dit rapport. Binnen elke categorie worden er twee leiderschapsrollen onderscheiden. Bij elke rol horen kansen, maar ook risico's.

### Resultaat

Nadruk op presteren en behalen van resultaat. Het nemen van verantwoordelijkheid, leiding en het laten horen van jezelf, om het beste in jezelf naar boven te halen.

### Strategie

Nadruk op visie en strategie. Het willen begrijpen van dingen, abstract denken en creativiteit. Het innemen van een helicopterview en het zien van het grotere geheel.



### Teambuilding

Nadruk op samenwerken en teambuilding. Het creëren en behouden van een goede sfeer, een positieve benadering en het helpen en stimuleren van elkaar.

### Proces

Nadruk op proces en structuur. Doen zoals is afgesproken of geleerd en het behalen van doelen. Vertrouwen en betrouwbaarheid zijn hierbij van belang.

## 2.8 Stijl van leidinggeven



De leiderschapsrol die jij van nature zal innemen kan worden vertaald naar concreet gedrag in de context van aansturen en leidinggeven. Hierbij is het belangrijk om inzicht te krijgen in het gedrag dat jij van nature wel zal laten zien, maar het is ook zeker zo belangrijk om inzicht te krijgen in het gedrag dat jij niet snel zal laten zien, bijvoorbeeld bij toenemende druk, spanning of tegenstrijdigheden.

Als leidinggevende ben jij vaak druk met alles wat er om je heen gebeurt en regelmatig heb jij moeite om jezelf goed te focussen of voor anderen de juiste prioriteiten te stellen. Jij geeft anderen vaak veel ruimte, want dat is waar jij je ook het meest prettig bij voelt. In jouw gedrag toon jij je een strateeg die zich veelal ontdekkend opstelt, gericht op innovatie en variatie, het benutten van kansen en het zien van mogelijkheden. Hierbij plaats en beoordeel jij zaken vaak vooral vanuit een perspectief van oplossingen, verbeteringen of mogelijkheden en meestal laat jij je niet beperken door bezwaren of beperkingen. Word jij afgeremd, beperkt of teveel ingekaderd, dan kan jij je soms makkelijk ergeren, wat zich bijvoorbeeld uit in ontevredenheid, ongeduld of gevoelens van frustratie.

Vaak geef jij anderen veel ruimte voor eigen inbreng en als jij al sturing geeft, dan is dit meestal slechts op hoofdlijnen. Vooral aspecten van efficiency, polderen, meebewegen of het tactisch anticiperen op allerlei gevoeligheden vraagt van jou soms erg veel energie. Zeker als jij er ook niet echt invloed op uit kunt oefenen of als jij afhankelijk bent van anderen, beleidsaspecten of hiërarchische restricties.

Soms vraagt het veel energie en inspanning om je niet te ergeren als zaken onlogisch verlopen of niet gaan zoals verwacht. Dit kan ten koste gaan van jouw humeur en meestal kost het je dan moeite om je voldoende tactisch, geduldig of diplomatiek op te blijven stellen. Vooral als betrokkenen bijvoorbeeld aandringen op meer duidelijkheid, maar eigenlijk niet begrijpen wat er allemaal speelt of de boel vertragen, kan jij soms makkelijk geprikkeld of geërgerd raken. Kortom, zowel het leiding geven als het ontvangen ervan valt jou soms best wel zwaar. Vaak voel jij je prettiger in een adviserende, individuele of zelfstandige rol of taak.

Als leidinggevende stel jij je uit jezelf niet snel toetsend of controlerend op en jouw stijl van leidinggeven wordt niet gekenmerkt door een rationele of zakelijk afstandelijke houding. Jij hanteert uit jezelf geen feitelijke of concrete manier van communiceren, maar jij geeft anderen vooral de ruimte voor eigen inbreng. Jouw aanpak is niet vaak geordend en gestructureerd, maar vooral gericht op ontdekken, creativiteit of het lerende element van actie en reactie. Ook kan jij makkelijk iets aan het toeval overlaten. In jouw aanpak heb jij namelijk vaak meer oog voor resultaat, innovatie, ontwikkeling of kansen benutten, dan dat jij aandacht hebt voor voorschriften, details, kwaliteit of methodisch werken. In ieder geval stuur jij niet vaak aan op rechtmatigheid, beheersbaarheid of bewijsbaarheid. Uiteraard kan dit, bijvoorbeeld als belangen tegenstrijdig zijn, ook tot problemen leiden, maar die los jij dan wel weer op. Als er immers een probleem is, dan moet er ook een oplossing te bedenken zijn.

Kortom, jij bent vaak voldoende wendbaar of flexibel in jouw communicatie of opstelling naar anderen en jij zoekt naar creatieve oplossingen. Jij bent minder kritisch op details of gericht op hoe het is afgesproken, maar vaak wel op het benutten van kansen of het lerende element van fouten maken. Ook sta jij meestal kritisch ten opzichte van de status quo en niet noodzakelijkerwijs moet elke veranderingen of aanpassing ook direct een verbetering inhouden. Veel inspanningen of investeringen zijn immers pas zichtbaar op de langere termijn. Uiteraard mag jij voorkomen dat jij hierin doorslaat, want het mag natuurlijk niet ten koste gaan van de kwaliteit, continuïteit, veiligheid en bijvoorbeeld de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

### 3. Leiderschapsfactoren



In dit hoofdstuk worden de acht Leiderschapsfactoren besproken. Deze factoren zijn van invloed op jouw mogelijkheden tot het ontwikkelen van jouw leiderschapskwaliteiten. We geven hier geen feitelijke weergave van jouw ontwikkelmogelijkheden, maar we beschrijven hier hoe jij jouw eigen leiderschapskwaliteiten en mogelijkheden tot ontwikkeling ervaart (zie bijlage voor definities van de Leiderschapsfactoren).



#### Empowerment



##### Jij scoort hoog op Empowerment.

Met deze score geef jij aan dat jij als leidinggevende uit jezelf meestal kiest voor een initiërende rol. Jij ervaart dat jij veelal goed in staat bent om actief zelfstandige beslissingen te nemen. Meestal wacht jij niet (lang) af, maar kies jij ervoor om jezelf te manifesteren. In ieder geval wacht jij meestal niet veel langer af dan strikt noodzakelijk is.

Ervaar jij enthousiasme, dan toon jij je vaak proactief en zeker niet afwachtend of terughoudend. Zeker als iets jouw passie heeft, dan ga jij er meestal helemaal voor. In mindere mate ben jij uit jezelf geneigd tot het innemen van een coachende, adviserende of dienende rol. Ook vind jij het soms lastig om eerst allerlei opties te overdenken, om advies te vragen of om voor het overleg te kiezen.

Jij bent veelal gedreven om anderen te motiveren en jij acht jezelf vaak goed in staat om anderen te enthousiasmeren, aan te sturen, leiding te geven of om je desnoods te doen gelden. Minder ben jij uit jezelf geneigd om zaken te delegeren. Zeker als er sprake is van tegenstrijdige belangen of als ergens druk op staat, geef jij anderen vaak minder ruimte om zichzelf te manifesteren.



#### Omgangscontrole



##### Jij scoort hoog op Omgangscontrole.

Met deze score geef jij aan dat jij als leidinggevende het liefst kiest voor een vriendelijke en bescheiden manier van communiceren. Jij neemt uit jezelf veelal een zorgvuldige houding aan, waarmee jij wil voorkomen dat jij de ander tekort doet of voor het hoofd stoot. Niet snel treed jij handelend op. Liever geef jij de ander de ruimte en laat jij anderen in hun waarde.



In overleg of in een discussie blijf jij liever vriendelijk en aardig dan dat jij de ander corrigeert of tegenspreekt, want jij hebt er vaak veel voor over om een conflict te vermijden. Ook bij overtredingen en vergissingen weet jij je meestal goed te beheersen, belicht jij vaak ook de andere kant of probeer jij het zo positief mogelijk op te pakken.

Vaak doe jij er alles aan om je te beheersen of om niet onredelijk of veeleisend te reageren. Zelfs als anderen onredelijk zijn, ben jij geneigd om een oplossing te zoeken waar iedereen zich in kan vinden, doe jij het maar zelf of geef jij soms maar toe. Liever dat dan dat jij ruzie krijgt, want met conflicten kan jij soms nauwelijks omgaan.



## Proactief



Afwachtend

Reactief

Beheerst

Proactief

Dynamisch

Intensief

### Jij scoort neutraal op Proactief.

Met deze score geef jij aan dat jij als leidinggevende veelal vol energie en enthousiasme te werk gaat, maar als het moet kun jij jezelf ook goed afremmen. Vaak toon jij een proactieve houding, maar meestal heb jij jouw energie en daadkracht voldoende in de hand en ben jij goed in staat om iets verstandig en beheerst aan te pakken. Jij kiest afhankelijk van de omstandigheden voor een proactieve houding of juist voor het overleg of consensus.

Vaak heb jij geen enkele moeite om in actie te komen. Vooral als jij zeker bent van jezelf weet jij echt wel van aanpakken. Wel denk jij meestal eerst even goed na voordat jij het initiatief neemt. Enerzijds wil jij niet onnodig afwachten, maar jij bent ook alert op haastig of te snel werken. Vaak heb jij voldoende energie en flair om je actief en zelfverzekerd op te stellen, maar als het moet, kun jij ook geduldig zijn, ben jij in staat tot samenwerken of kun jij zaken delegeren of juist iets in overleg met anderen organiseren.

Jezelf inhouden of beheersen kost je soms wel veel energie, bijvoorbeeld als jij boos of geërgerd bent en als jij enthousiast bent of als jij passie ervaart, dan wil jij graag aan de slag. Wat jij leuk of interessant vindt, dat doe jij eigenlijk het liefst zelf, maar dat gaat voor vrijwel iedereen wel op.



## Zelfwaardering



### Jij scoort hoog op Zelfwaardering.

Met deze score geef jij aan dat jij als leidinggevende vaak uitgaat van jouw eigen kunnen of jouw deskundigheid. Ga jij vaak uit van eigen kracht, jouw eigen beleving en waarneming. Ook al krijg jij soms kritiek of tegenwerpingen, meestal ga jij toch af op jouw eigen denken en beleving en soms heb jij meer aandacht voor anderen die het met je eens zijn dan dat jij alert bent op een tegengeluid.

Ook al heb jij soms jouw twijfels, soms weet jij dit goed te maskeren en heb jij het liefst aandacht voor de positieve versie van jouw eigen zienswijze. Niet snel ervaar jij een gevoel van twijfel of onzekerheid over jezelf of over jouw eigen kunnen, in ieder geval zal jij dit niet snel laten blijken. Kortom, jij weet jezelf vaak goed te verkopen.

Jij pakt soms graag het podium en meestal heb jij weinig moeite om jezelf als leidinggevende te profileren. Vaak zonder moeite laat jij van je horen en in jouw enthousiasme ben jij niet altijd voldoende alert op wat er mogelijk allemaal speelt bij anderen. En als jij twijfels hebt, dan ben jij veelal toch geneigd om meer op jezelf te vertrouwen dan op het advies van anderen.

Ook als de druk oploopt of bij tegenstrijdige belangen zet jij vaak in op eigen kracht, minder stel jij je uit jezelf vragend of onderzoekend op. Niet snel toon jij je voorzichtig of bescheiden, wel zien anderen veelal jouw daadkracht en het liefst spreek jij vol flair over de goede prestaties die jij hebt geleverd. Jouw succes is immers vaak de maatstaf van jouw zelfvertrouwen en meestal heb jij weinig moeite om jouw zienswijze te benadrukken.



## Innovatie



### Jij scoort erg hoog op Innovatie.

Met deze score geef jij aan dat jij als leidinggevende vaak zeer gedreven bent tot vernieuwing en verandering en vaak ben jij creatief ingesteld. Meestal sta jij erg kritisch ten opzichte van de status quo en ervaar jij weerstand bij alles wat traditie is. Het liefst bedenkt jij nieuwe ideeën en concepten en vaak ervaar jij een gevoel van weerstand bij de gevestigde orde of bij opgelegde voorschriften.

Jij bent veelal gedreven tot verandering en innovatie en vaak heb jij geen enkele moeite met het bedenken of het uitproberen van nieuwe werkwijzen of technieken. Sta jij meestal positief ten opzichte van iets nieuws uitproberen en jij levert graag jouw bijdrage aan een klimaat van vernieuwing en verbetering.

Niet noodzakelijkerwijs stel jij als voorwaarde dat het eerst bewezen of beproefd moet zijn voordat jij iets nieuws toelaat en als het zo uitkomt heb jij geen moeite om nieuwe concepten of alternatieve gedachten toe te laten.

Desnoods zoek jij de grenzen op en als het moet ben jij zeker bereid om beproefde methoden los te laten ten gunste van allerlei positieve ontwikkelingen, zowel privé als zakelijk. Ook als leidinggevende zoek jij soms de grenzen op en soms kan dit best wel eens voor spanning zorgen.



## Visie



### Jij scoort hoog op Visie.

Met deze score geef jij aan dat jij als leidinggevende meestal vooral gericht bent op hoofdlijnen of op wat er speelt op de langere termijn. Jij bent vaak goed in staat om situaties te relativeren of om even afstand te nemen. Daarnaast ben jij erop gericht om anderen veel ruimte of eigen verantwoordelijkheid te geven en meestal heb jij er geen moeite mee om de controle uit handen te geven. Ook als ergens veel van afhangt, ervaar jij meestal geen sterke drang tot controle of het beheersen van een situatie.

Jij bent meestal gericht op de hoofdlijnen van het beleid, op plannen maken ter verbetering of het wijzigen van voorwaarden en condities. Natuurlijk wil dit niet zeggen dat jij niet gestructureerd kunt werken of dat jij altijd gericht bent op het analyseren, verbeteren of het veranderen van zaken. Wel is discipline, structureren of op de winkel passen niet hetgeen waar jij erg gelukkig van wordt en vaak laat jij dit dan ook graag aan anderen over. Ook als ergens veel druk op staat is dit veelal geen reden voor jou om meer planmatig of gestructureerd te werken. Vaak kost dit je juist veel energie en kracht. Liever ga jij dan wat meer flexibel om met afspraken, voorwaarden en condities, waardoor het je soms veel moeite kost om discipline op te brengen.

Wel ben jij erop gericht om jezelf wendbaar of relativerend op te stellen. Ook al voel jij je verantwoordelijk, maar heb jij onvoldoende grip op een situatie, dan is dit vaak niet noodzakelijkerwijs een reden voor je om in paniek te raken. Jij kan dan soms erg onrustig zijn, maar gaat niet vanzelfsprekend op zoek naar herkenbaarheid, advies of zekerheid. Wel besteed jij dan vooral aandacht aan het begrijpen, analyseren en onderzoeken van zaken of zoek jij naar mogelijkheden om een situatie wel te kunnen beïnvloeden of simpelweg naar jouw hand te zetten.



## Spontaniteit



### Jij scoort hoog op Spontaniteit.

Met deze score geef jij aan dat jij als leidinggevende erg graag zo onbevangen mogelijk te werk gaat. Jij wil je eigenlijk niet laten leiden door alles wat er misschien mis kan gaan, maar jij wil spontaan jouw hart volgen. Jij maakt liever niet te veel plannen of berekeningen, maar volgt het liefst jouw passie of intuïtie. Jij wil gewoon genieten van het leven en maakt je liever niet al te druk over allerlei verplichtingen of zorgen.

Meestal heb jij als leidinggevende weinig moeite met onduidelijkheid. Wel heb jij vaak veel moeite met voorspelbaarheid, vaste patronen en repeterende processen. Ook bij belangrijke beslissingen volg jij vaak het liefst jouw passie en wil jij je niet te veel laten leiden door allerlei bezwaren, risico's of wat er misschien allemaal mis kan gaan. Kortom, 'een dag niet gelachen is een dag niet geleefd', zo kan jij soms zeggen. Wat overigens natuurlijk niet betekent dat jij altijd zonder zorgen bent. Jij wil je hier alleen niet door laten afleiden. Hierdoor staat jij echter nog wel eens jouw hoofd, soms vaker dan wellicht wenselijk of altijd verantwoord is.



## Empathie



### Jij scoort hoog op Empathie.

Met deze score geef jij aan dat jij als leidinggevende soms het liefst een betrokken en geïnteresseerde houding inneemt jegens anderen. Vaak ben jij gedreven om je een voorstelling te maken van wat er in de ander omgaat en toon jij interesse in wat jouw gedrag met anderen doet. Jij bent je bewust dat niet iedereen dezelfde werkelijkheid ervaart en meestal pas jij jouw houding of manier van communiceren hierop zo mogelijk aan. Jij toont je gedreven om te anticiperen op de gevoeligheden of interesses van de ander of jij wil voorkomen dat de ander in de weerstand schiet.

Vaak toon jij niet alleen belangstelling voor de ander, maar wil jij je ook verplaatsen in wat iets met anderen doet, wat weerstand oproept of hoe jij kan voorkomen dat er een conflict ontstaat. In ieder geval probeer jij wederzijdse ergernissen of frustraties te vermijden, te anticiperen op gevoelssignalen en oog te hebben voor wat er onderliggend speelt. Uiteraard wil dit niet zeggen dat dit je altijd lukt, maar het is wel jouw streven en soms heb jij er veel voor over om de ander niet onnodig voor het hoofd te stoten.

Vaak toon jij je als leidinggevende betrokken en geïnteresseerd en heb jij soms meer belangstelling voor de ander dan voor de zakelijke of formele aspecten. Jij hebt weinig moeite om zo nodig jouw persoonlijke interesses met anderen te delen en jij laat in ieder geval meestal jouw gevoel meespreken. Jouw intuïtie speelt een belangrijke rol in jouw beslissingen of in de keuzes die jij maakt, wellicht soms meer dan altijd handig is.

# Tot slot

In deze rapportage hebben wij de resultaten van jouw LeiderschapScan teruggekoppeld. Je hebt hiermee een beeld gekregen van wat jou drijft, waar voor jou kansen en belemmeringen liggen en wat voor jou valkuilen en uitdagingen zijn. Met deze rapportage bieden wij je enerzijds de mogelijkheid om de resultaten later nog eens rustig door te lezen. Anderzijds willen we jou met deze rapportage stimuleren om nog eens kritisch te kijken naar jouw gedrag in relatie tot het leidinggeven. Door aandacht te (blijven) besteden aan jouw ontwikkeling, haal je het maximale uit jouw loopbaan en leiderschapsontwikkeling.

Ten slotte benadrukken wij dat dit document geen uitspraken doet over wat 'goed of fout' is en niet als een beoordeling of veroordeling mag worden gezien. Het dient vooral als een handvat, zodat je in staat bent om zelf regie te voeren over jouw toekomst!

Succes!



## Werving en selectie

De juiste persoon op de juiste plek!



## Duurzame inzetbaarheid

Leg de basis voor een vitale, toekomstbestendige organisatie!



## Talentontwikkeling

Identificeer talent en breng ontwikkelpotentieel in kaart.



## Performance management

Objectiveren van performance, creëren van een feedbackcultuur en monitoren van resultaten.



## Loopbaanontwikkeling

Stimuleer beweging en creëer perspectief!



## Leiderschap

Leiderschapsontwikkeling begint bij zelfinzicht!



## Integriteit

Reflecteren en anticiperen op kansen en risico's rondom integer handelen.



## Agile werken

Faciliteer gedragsverandering en creëer een wendbare organisatie.

**New****hr**

NewHR b.v.  
Dijkzichtweg 9  
8028 PC Zwolle

+31 (0)38 45 33 925  
info@newhr.nl  
www.newhr.nl

## Bijlage: definities Leiderschapsfactoren



### **Empowerment**

Empowerment is indicatief voor het zelfredzaam en autonoom functioneren en het kunnen anticiperen op de vraag van de ander. Het geeft aan in welke mate jij als leidinggevende ervaart anderen te kunnen motiveren of aansturen en jij jezelf in staat acht om zelfstandig beslissingen te nemen. Kortom, in hoeverre jij gedreven bent om leiding te geven.



### **Omgangscontrole**

Omgangscontrole is indicatief voor de wijze waarop jij je verhoudt tot anderen. Het geeft een goed beeld van de manier waarop jij communiceert, jezelf uit, je presenteert en manifesteert. Het geeft inzicht in de houding die jij inneemt, of jij al dan niet makkelijk op iemand afstapt, de discussie aangaat of jezelf juist meer op de vlakte houdt.



### **Proactief**

Proactief is indicatief voor de wijze waarop jij initiatief neemt en de mate waarin jij gedreven bent om je actief en ondernemend op te stellen. Het geeft een goed beeld van de manier waarop jij keuzes maakt en of jij je al dan niet beheerst opstelt of juist een meer actieve, enthousiasmerende en initiërende houding inneemt.



### **Zelfwaardering**

Zelfwaardering is indicatief voor de mate van het ervaren van een gevoel van eigenwaarde en het geloof in eigen kunnen. Het geeft aan in hoeverre jij gedreven bent om jezelf te manifesteren, je eigen vaardigheden aan te prijzen en om terug te vallen op jouw eigen beleving of waarneming.



### **Innovatie**

Innovatie is indicatief voor het openstaan voor nieuwe ideeën en het ontwikkelen van nieuwe inzichten en werkwijzen. Het geeft een goed beeld van de mate waarin jij gericht bent op het bedenken en ontwikkelen van nieuwe concepten en het vernieuwen, verbeteren of optimaliseren van bestaande methoden en technieken.



### **Visie**

Visie is indicatief voor de wijze van denken, redeneren, begrijpen en betekenis geven aan prikkels, gevoelens, gedachten en het beïnvloeden van zaken. Het geeft een goed beeld van de mate waarin jij gericht bent op het denken in perspectief, het leggen van verbanden en het analyseren van oorzaak en gevolg, investeringen en opbrengsten, condities en mogelijkheden.



### **Spontaniteit**

Spontaniteit is indicatief voor de mate waarin jij spontaan en onbevangen keuzes maakt. Het geeft een goed beeld in hoeverre jij je al dan niet bedachtzaam opstelt of juist handelt naar eerste aandrang of impulsiviteit.



### **Empathie**

Empathie is indicatief voor de mate waarin iemand zich een voorstelling kan vormen van de belevingswereld van de ander. Het geeft een goed beeld in hoeverre jij gedreven bent om je in te leven in de gevoelens van de ander en of jij je kunt voorstellen en/of begrijpen wat er in de ander omgaat.