



Leidinggeven naar eigen stijl

LeiderschapDeepsan

LeiderschapDeepscan

Voorbeeld Rapportage



Drijfveren

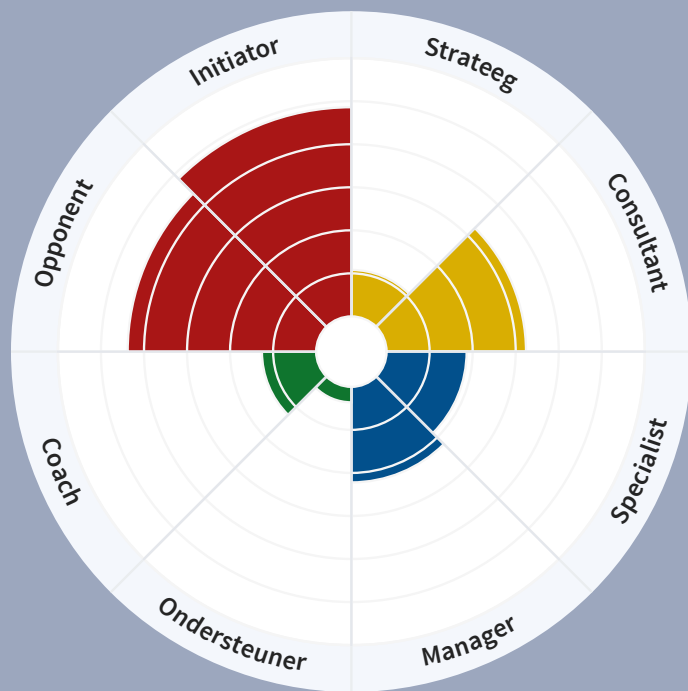
- Wil graag winnen en de beste zijn.
- Zoekt aandacht, waardering en respect.



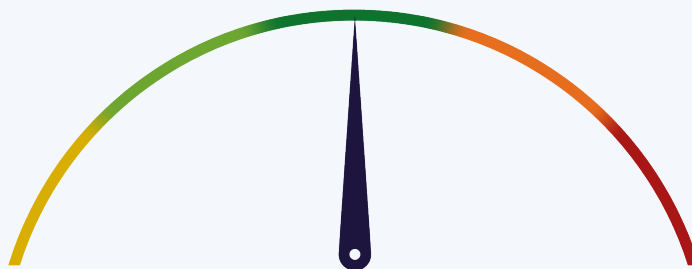
Valkuilen

- Kan soms niet goed tegen zijn verlies.
- Kan anderen overdonderen en confronterend zijn.

3.1 Drijfveren, talenten, valkuilen en uitdagingen



3.6 Leiderschapsrol



4. Mentale balans



Empowerment



Innovatie



Omgangscontrole



Visie



Proactief



Spontaniteit



Zelfwaardering



Empathie

5. Leiderschapsfactoren

Inleiding

Op 3 maart 2022 heeft Voorbeeld Rapportage een digitale LeiderschapDeepsan ingevuld. Deze LeiderschapDeepsan bestaat uit een aantal onderdelen die samen inzicht geven in zijn talenten, kansen en belemmeringen ten aanzien van zijn leiderschap en zijn ontwikkeling als leider. Aan het begin van deze rapportage bespreken we wat zijn LeiderschapWaarde is. Dit is een totaalscore die iets zegt over zijn stijl van leidinggeven en de mogelijkheden die hij op dit moment ervaart op het gebied van zijn leiderschapsontwikkeling. Hoe deze totaalscore tot stand is gekomen, lichten we vervolgens toe aan de hand van drie onderdelen. Het eerste onderdeel gaat in op zijn persoonlijkheid. Het tweede onderdeel is gericht op het persoonlijk welzijn. Ten slotte geeft het derde onderdeel inzicht in zijn beleving ten aanzien van onze zogenoemde Leiderschapsfactoren.

De uitslag van deze deepscan geeft een beeld van zijn leiderschapskwaliteiten gebaseerd op zijn persoonlijkheid. Tevens geeft het inzicht in de mate waarin hij leidinggeven met vertrouwen tegemoet treedt, waar hij tegenaan kan lopen op het gebied van leidinggeven en in wat hij zelf kan doen om regie te voeren over zijn 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.



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.

"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 Voorbeeld kunnen ervaren, hoe hij overkomt en hoe hij 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 (leiderschaps)ontwikkeling.

De rapportage wordt elektronisch gegenereerd door ons expertsysteem. Het is een interpretatie van de antwoorden die Voorbeeld in het e-assessment heeft gegeven. Op de volgende pagina wordt toegelicht hoe gedrag tot stand komt. Vervolgens wordt ieder gemaakt onderdeel van de LeiderschapDeepsan 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 advies en een slotwoord.

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 LeiderschapDeepsan ligt de focus op het hart, de raderen en de voeten.



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. LeiderschapWaarde



De LeiderschapWaarde is de berekende totaalscore van alle relevante factoren omtrent de persoonlijke ontwikkeling van een individu in het kader van leiderschap. Het biedt inzicht en informatie over de relevante factoren die van invloed zijn bij leiderschap of de kwaliteit en stijl van leidinggeven. Het vormt de basis om met elkaar in gesprek te gaan, ter reflectie of objectieve oordeelsvorming. Of het heeft als doel het op een verantwoorde wijze invulling geven aan de professionele ontwikkeling, gezien vanuit het perspectief van leiderschap.

In het vervolg van deze rapportage wordt toegelicht hoe de LeiderschapWaarde wordt vastgesteld, hoe conclusies worden getrokken en waarop het advies is gebaseerd. Zo worden er bijvoorbeeld concrete handvatten geboden en suggesties gedaan waar hij nu al mee aan de slag kan of aandacht aan kan schenken. Ook als hij nu wellicht (nog) geen noodzaak ervaart om te investeren in zichzelf of in zijn persoonlijke ontwikkeling.



De berekende totaalscore geeft aan dat zijn LeiderschapWaarde op dit moment hoog is.

Op basis van zijn antwoorden kan worden geconcludeerd dat hij veelal in voldoende mate gericht is op het aansturen van anderen, zoals het kritisch beoordelen van taken of werkzaamheden. Vaak is hij gedreven om zich in voldoende mate zakelijk assertief op te stellen jegens anderen. In ieder geval is hij volgens zijn eigen inschatting voldoende in staat en ook bereid om anderen aan te sturen, hen te stimuleren of aan te sporen, desnoods te corrigeren of als het moet handhavend op te treden als de situatie dit vereist. Ook als er sprake is van verhoogde druk of spanning ervaart hij vaak voldoende ruimte om desnoods handelend op te treden en zijn balans werk/privé biedt naar zijn inschatting voldoende mogelijkheden en ruimte om te investeren in zichzelf, in anderen, zijn werk of anderszins.

Op basis van zijn zelfbeoordeling van de relevante Leiderschapprofactoren kan worden geconcludeerd dat zijn stijl van leidinggeven kan worden gekenmerkt als een sturende, zakelijke, activerende of assertieve stijl van leidinggeven. Hij acht zichzelf in staat en ook gedreven om anderen te motiveren, hen te stimuleren en ook aan te spreken op hun gedrag. Hij neemt zijn verantwoordelijkheid, hij loopt niet weg voor problemen of uitdagingen en bij tegenstellingen neemt hij zowel het initiatief als ook zelfstandig zijn beslissingen. Zijn houding jegens anderen is veelal direct, duidelijk en proactief. Tevens is hij voldoende kritisch en alert op alles wat er speelt of op wat invloed heeft op resultaten, werkwaarden of kritische faalfactoren. Ook staat hij naar zijn eigen inschatting voldoende open voor nieuwe ideeën, alternatieve werkwijzen of noodzakelijke aanpassingen, heeft hij voldoende beeld en overzicht van korte en lange termijn aspecten, heeft hij overzicht van oorzaak en gevolg en ook voldoende besef van hoe zijn gedrag van invloed is op het gedrag van anderen.

Advies

Hij ervaart op dit moment een werk/privé balans die in evenwicht is. Tevens staat hij positief tegenover de Leiderschapprofactoren. In het kader van de inschatting van zijn (leidinggevende) inzetbaarheid is er momenteel geen sprake van beperkende of bezwarende omstandigheden. Leidinggeven, anderen aansturen of zichzelf als leidinggevende profileren vraagt echter soms erg veel energie. Vooral het tijdig afstand nemen, zaken zich niet te persoonlijk aantrekken of het nemen van impopulaire beslissingen vraagt soms erg veel kracht, geduld en vooral tact. Hij mag dus, zoals voor iedereen wel opgaat, alert blijven zijn op een goede balans tussen inspanning en ontspanning. Zo houdt hij het risico op uitval, ongewenst gedrag of spanningsklachten zo laag mogelijk.

3. 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. In onderstaande grafiek wordt het persoonlijkheidsprofiel van Voorbeeld weergegeven. Dit persoonlijkheidsprofiel laat zien welk gedrag hij automatisch en vaak zonder na te denken zal laten zien. Hierbij zijn polariteiten te onderscheiden (bijvoorbeeld assertief versus samenwerkend), waarbij elke polariteit talenten en valkuilen met zich meebrengt. Het profiel wordt op de volgende pagina's verder toegelicht.



3.1 Drijfveren, talenten, valkuilen en uitdagingen



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



Drijfveren

- Wil graag winnen en de beste zijn.
- Zoekt aandacht, waardering en respect.
- Wil gezien en gehoord worden en zichzelf mogen zijn.
- Wil kunnen presteren, succes hebben en carrière maken.

Talenten



- Toont zich veelal competitief, hard werkend en ambitieus.
- Toont daadkracht, actiebereidheid, passie en expressie.
- Komt luid en duidelijk voor zijn mening uit.
- Toont zich vaak ondernemend, zakelijk en prestatiegericht.



Valkuilen

- Kan soms niet goed tegen zijn verlies.
- Kan anderen overdonderen en confronterend zijn.
- Kan soms veel moeite hebben om zich in te houden.
- Kan last hebben van zelfmedelijden en/of jaloezie.

Uitdagingen



- Mag investeren in een goede balans tussen inspanning en ontspanning.
- Mag investeren in tact, diplomatie en wederzijds respect.
- Leren incasseren, beter luisteren en slimme vragen leren stellen.
- Niet overal een wedstrijd van proberen te maken.

3.2 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.



Hij is vaak gericht op winnen en presteren en meestal heeft hij hier veel voor over. Is hij bereid om zich soms helemaal te geven en vaak gaat hem niet snel iets te ver. Vaak hoe groter de verleiding, des te meer zet hij zich in. Eigenlijk ziet hij soms overal wel een uitdaging in, niet snel is iets hem teveel en vaak laat hij zich makkelijk uitdagen. Uiteraard gaat hij de competitie niet uit de weg, want hij wil graag scoren, maar hij wil ook graag laten zien wat hij allemaal wel kan.



Hij is gevoelig voor succes en hij is gretig om zijn zin te krijgen. Hij wil graag goed presteren, het liefst wil hij anderen versteld laten staan, bijvoorbeeld vanwege zijn prestaties. Uiteraard kan hij hard werken, vooral als hij kan scoren, in ieder geval wil hij gewoon een goede indruk maken. En als het hem tegenzit, vaak doet hij dan gewoon nog meer zijn best of doet hij er gewoon een schepje bovenop.



Hij zegt vaak duidelijk wat hij wil. Meestal zegt hij luid en duidelijk wat hij vindt en wat zijn mening is of wat hem bezig houdt. Hij kan meestal goed voor zichzelf opkomen en meestal heeft hij er geen moeite mee om anderen aan te spreken. Hij stapt op anderen af en vaak heeft hij er nauwelijks moeite mee om in de schijnwerpers te staan. Neemt hij het podium of gaat hij in discussie, in ieder geval weet hij zichzelf vaak goed te verkopen.

Hij weet meestal precies hoe hij het hebben wil, in ieder geval weet hij vaak wat hij niet (meer) wil of waar hij zich aan ergert. Vaak maakt hij zich nauwelijks druk of het ook kan of altijd realistisch is, hij gaat er gewoon voor en meestal zorgt hij er wel voor dat het voor elkaar komt. Immers, gaat het niet zoals het moet, dan gaat het maar zoals het misschien toch wel kan en als er een probleem is, dan moet er ook een oplossing zijn.

3.3 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.



Hij is veelal ambitieus ingesteld en meestal heeft hij nauwelijks moeite om de competitie met anderen aan te gaan. Is hij gericht op winnen, succes, waardering en respect, minder is hij gericht op meedoen of doet hij iets voor de gezelligheid. Wel is hij erop gericht om goed te presteren. Wil hij eigenlijk het liefst anderen verstoeld laten staan of is hij geneigd om zichzelf te overtreffen, tenminste wil hij als het er op aan komt een bovengemiddelde prestaties neerzetten.



In ieder geval wil hij graag een goede indruk maken, zowel persoonlijk als in zijn werk, maar eigenlijk wil hij het liefst excelleren. Of wil hij simpelweg de beste zijn. Hier heeft hij meestal veel, misschien wel alles voor over, in ieder geval gaat hem niet snel iets te ver. En in zijn streven naar succes wil hij vooral niet worden tegengewerkt, maar hij wil eigenlijk ook niet geholpen worden, tenzij hij er zelf voor kiest. En gaat hij ergens voor, dan gaat hij vaak ook 'all the way' en als hij flow ervaart, kan hij desnoods bergen verzetten.



Hij staat meestal duidelijk voor wat hij vindt. Hij weet meestal precies aan te geven wat hem drijft of wat hij echt belangrijk vindt en vaak weet hij duidelijk te verwoorden wat zijn doel of wat zijn streven is. Meestal toont hij een sterke actiebereidheid, komt hij luid en duidelijk voor zijn mening uit en meestal staat hij vierkant achter zijn boodschap, zijn taak en/of missie. Hij wacht zelden af, hij kan zich vaak makkelijk uiten of zijn bijdrage leveren aan discussies. Hij kan vaak makkelijk zijn stempel drukken en desnoods gaat hij de confrontatie aan om zijn doel of mening kracht bij te zetten.



Is iets hem ernst, dan toont hij daadkracht en ervaart hij passie, dan onderneemt hij zeker actie. Niet altijd is hij dan voldoende tactisch of diplomatiek, vaak simpelweg omdat hij vaak bruist van energie. Is zijn passie en zijn daadkracht soms sterker dan zijn geduld, vooral als anderen hem proberen af te remmen doet hij er vaak gewoon een schepje bovenop. Immers de energie en passie die hij heeft, die moet er ook uit, want zichzelf inhouden of geduldig zijn beurt afwachten, eigenlijk is het hem gewoon teveel gevraagd.

3.4 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.



Hij wil graag goed presteren, soms zo graag, dat hij zichzelf ook voorbij kan lopen. Soms is hij meer gericht op goed presteren, hard werken of geeft hij gewoon wat meer gas, dan dat hij iets altijd slim of tactisch aanpakt. In ieder geval kan hij eigenlijk niet tegen zijn verlies, maar hij laat zich soms ook te makkelijk uitdagen. Ook is hij behoorlijk gevoelig voor rivaliteit en soms kan hij zichzelf moeilijk bedwingen of zichzelf inhouden, zeker als hij wordt geplaagd of als hij wordt uitgedaagd.



Als iets hem tegenzit, kan hij soms makkelijk teleurgesteld reageren of zich ergeren. Vaak aan zichzelf, maar ook aan anderen en soms kan hij dan onredelijk reageren. Vaak gaat hij nog harder werken of juist gooit hij het bijltje erbij neer, maar meestal is dit sterk afhankelijk van de omstandigheden. In ieder geval kan hij zich soms zeer ellendig voelen. Vaak is er dan niet zoveel voor nodig, en hij zoekt de confrontatie. Of reageert hij geërgerd en is hij prikkelbaar en vaak kost het hem veel moeite, kracht en energie om zich bijvoorbeeld niet gefrustreerd af te reageren op anderen of op de situatie.



Hij kan meestal makkelijk zijn mening geven. Legt hij zichzelf uit of schiet hij in de verdediging en soms kiest hij juist voor de aanval, als hij maar uitkomt waar hij wil zijn of hij bereikt wat hij zich heeft voorgenomen. Als hij het ergens niet mee eens is, laat hij dit meestal gewoon merken. Soms voelt hij zich al snel aangesproken, gaat hij makkelijk in discussie of zoekt hij desnoods de confrontatie, als hij maar zijn doel bereikt. Of ermee voorkomt wat hij echt niet wil.

Vaak reageert hij vooral direct, soms is hij eigenlijk brutaal of gewoon dominant. Of weet hij eigenlijk alles beter. Niet vanzelfsprekend gaat hij uit zichzelf eerst op onderzoek uit of vraagt hij zich altijd voldoende af of hij het wel bij het rechte eind heeft, bijvoorbeeld als hij ergens zijn zinnen op gezet heeft. Ervaart hij passie, soms praat hij sneller dan dat hij eerst goed nadenkt of floept hij er soms van alles uit. Vaak heeft hij dit achteraf pas in de gaten, waardoor het hem vervolgens soms veel energie kost om het weer goed te praten.

3.5 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.



Eigenlijk is hij best een streber. Hij heeft vaak baat bij een gevoel van concurrentie en soms vindt hij het prachtig om ergens een soort wedstrijd van te maken. Zijn motor is echter soms krachtiger dan zijn rem, zijn passie sterker dan zijn tact of diplomatie en zijn gedrevenheid soms groter dan zijn geduld of zijn strategisch inzicht. Hij mag daarom vooral aandacht hebben voor een goede balans tussen inspanning en ontspanning. Hierbij is het erg belangrijk dat hij zichzelf vooral niet teveel laat opfokken of laat uitdagen. In plaats van (nog) harder te werken kan hij beter slimmer (leren) werken. Of het vooral (meer) strategisch aanpakken.



Hij kan baat hebben bij een mentor aan wie hij zich kan spiegelen. Iemand die hem mag corrigeren, maar ook mag prikkelen om zich te versterken. Hem mag wijzen op alles wat hij misschien best wel weet, maar hem niet altijd goed uitkomt. Of waar hij niet altijd voldoende rekening mee wil houden in zijn streven naar succes. Vaak is het vooral een kwestie van nuanceren en doseren en het zichzelf oefenen in tact en diplomatie, wat vaak vooral een kwestie is van veel oefenen, met vallen en weer opstaan. Maar ook van doorzetten en vooral niet toegeven aan gevoelens van zelfmedelijden of irritatie.

Zonder goede uitlaatklep, zoals sport en beweging, een goede begeleiding en een duidelijk doel voor ogen, is dit voor hem erg lastig, zo niet onmogelijk. Ook moet hij niet worden uitgedaagd om (nog) beter te presteren, wel mag hij (meer) open staan voor advies en begeleiding en vooral investeren in een goede balans werk/privé.

Hij mag actief investeren in (leren) luisteren, vragen stellen, incasseren en relativeren en zich meer richten op de (beleving van de) ander. Hij mag zich soms (meer) verdiepen in wat iets met anderen doet, wat anderen drijft of juist afremt en zich soms meer bewust zijn van eventuele belemmeringen of beperkende factoren. Uiteraard is dit op zich helemaal niet leuk of prettig, maar vaak wel noodzakelijk, soms simpelweg om aansluiting te houden of om niet uit de bocht te vliegen. Of om te voorkomen dat hij zichzelf voorbijloopt of zichzelf overvraagt.

Hij kan zich richten op zijn verdere ontwikkeling en vooral investeren in zichzelf, zijn diepere drijfveren of wat hem onderliggend werkelijk bezig houdt. Concreet kan hij hierbij denken aan contactsport, (leren) om vooral slimmer of meer tactisch te communiceren en zichzelf te oefenen in het leren omgaan met tegenslag en tegenwerking of verlies. Hij kan baat hebben bij een mentor die reflecteert op zijn gedrag en hem vooral stimuleert tot het (verder) ontwikkelen van tact en diplomatie. Zijn leert om zijn vaak grote daadkracht slimmer te regisseren en met hem oefent om bijvoorbeeld beter tegen zijn verlies te kunnen. Of om 'het' simpelweg gewoon net wat slimmer aan te pakken.

3.6 Leiderschapsrol



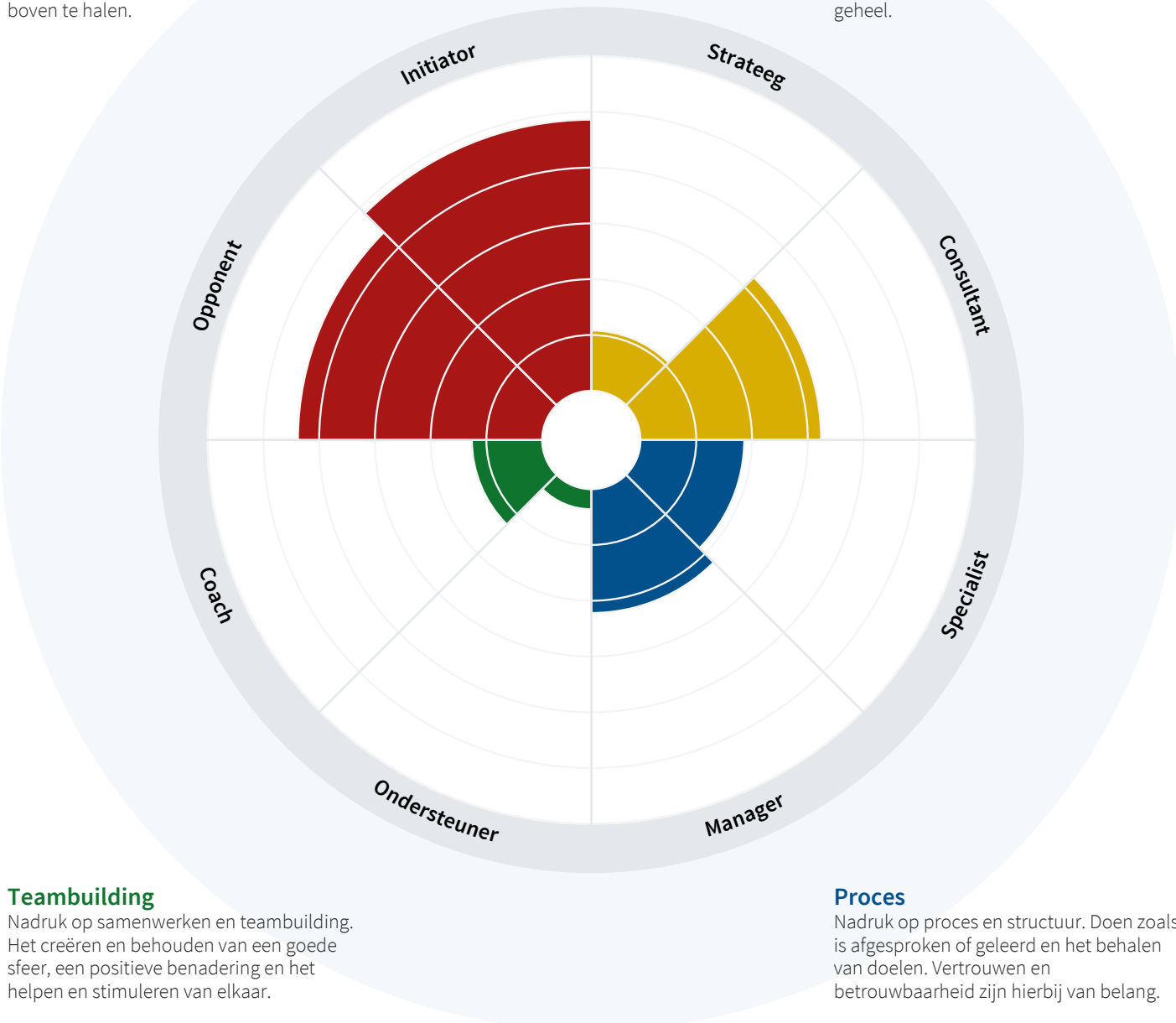
Aan de hand van zijn persoonlijkheid kan hij een bepaalde rol innemen als leider. Hierin worden vier categorieën onderscheiden, namelijk gericht op resultaat, strategie, teambuilding of proces. Deze categorieën komen overeen met de vier focusrichtingen in de persoonlijkheidsanalyse, eerder in dit rapport. 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.

3.7 Stijl van leidinggeven

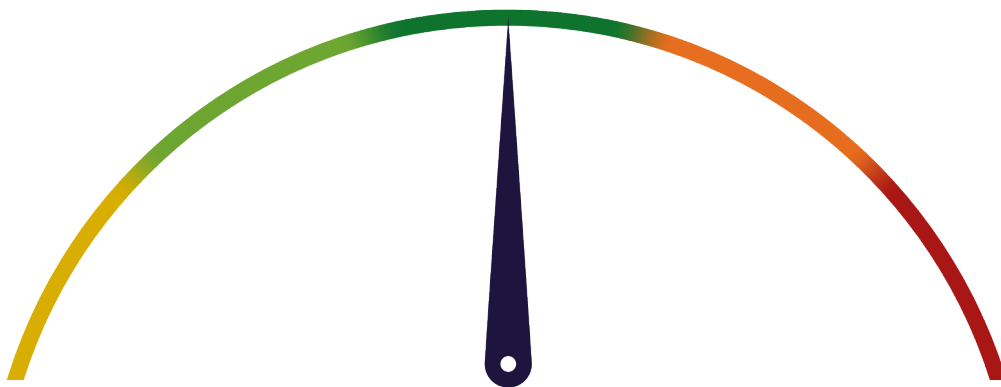
In teamverband is hij vaak al snel geneigd om zich te profileren als een aanvoerder. In ieder geval is hij in zijn opstelling naar anderen niet verlegen, bescheiden of voorzichtig en vaak neemt hij zonder moeite of allerlei bedenkingen het voortouw of de leiding. Hij is bijvoorbeeld niet bang om zelf het initiatief te nemen, maar het kost hem juist moeite om zich in te houden. Het kost hem vaak best veel kracht en energie om zich geduldig op te stellen en meestal doet hij iets wel even zelf, want afwachten of iets delegeren vraagt vaak meer geduld van hem dan hij kan opbrengen. In zijn opstelling naar anderen, maar zeker ten opzichte van zijn collega's, mag hij soms meer bedachtzaam zijn op tact, diplomatie en een efficiënte samenwerking. Dit kan hij doen door zich minder vanzelfsprekend te focussen op winnen, presteren, succes of omzet.

Zeker bij prestatiedruk en spanning is hij, als het tegenzit, snel geneigd om zich te ergeren aan anderen, aan allerlei voorschriften, regels of beperkende werkafspraken. Soms is hij ongeduldig of raakt hij gestrest of teleurgesteld. Ook kan hij zich ergeren als hij zich moet verantwoorden, als hij wordt gecorrigeerd of als hij wordt aangesproken op zijn gedrag of houding. Dit is iets waar hij soms erg veel moeite mee heeft. Hij vindt het vaak erg lastig om zich kwetsbaar op te stellen, niet alleen omdat hij zich soms snel kan ergeren of last heeft van gevoelens van frustratie, maar vooral omdat hij simpelweg wil scoren. Neemt hij dan geen afstand, kan hij niet relativiseren of kan hij zijn emoties onvoldoende uiten, dan verliest hij als snel de verbinding met anderen. Uiteraard legt dit vaak veel druk op de relatie, het teamgevoel en de sfeer of gaat het onbedoeld ten koste van een efficiënte of duurzame samenwerking.

4. Mentale balans



De mentale balans geeft inzicht in de hoeveelheid ruimte die beschikbaar is om te investeren in persoonlijke ontwikkeling. Als wij meer zorgen, onzekerheid, spanning, druk of stress ervaren, dan hebben wij minder vrije ruimte die wij kunnen gebruiken voor onze persoonlijke ontwikkeling. Wij zullen dan meer moeite hebben om open te staan voor kansen of mogelijkheden en zullen eerder terugvallen op ons primaire gedrag, ook wel onze intrinsieke motivatie genoemd. De mentale balans geeft de balans weer tussen de vermogens en zorgen van een persoon. Om dit weer te geven wordt de draagkracht afgezet tegen de draaglast. Oftewel: wat kan hij 'inzetten' in zijn situatie (draagkracht) en met welke verplichtingen of zorgen moet hij rekening houden (draaglast).



De berekende totaalscore geeft aan dat de mentale belasting van Voorbeeld Rapportage op dit moment gemiddeld is.

Hieruit kan worden geconcludeerd dat zijn balans tussen inspanning en ontspanning momenteel voldoende in evenwicht is, ook al is er soms wel eens sprake van een verhoogde druk. Soms ervaart hij meer zorgen en problemen dan hem lief is, echter met wat extra inspanning of juist wat meer rust komt het vaak wel weer in orde. Om al zijn werkzaamheden, taken en verplichtingen goed te organiseren, kan hij vaak niet zonder een goede planning, duidelijke afspraken of het bewust zoeken naar een goede balans tussen inspanning en ontspanning.

Als er vaker sprake is van een verhoogde (werk)druk, dan kan hij wel eens geïrriteerd raken, maar in goed overleg is dit meestal wel weer op te lossen. Om plezier in zijn werk te houden moet hij zichzelf soms wel eens oppeppen en motiveren en regelmatig moet hij rekening houden met anderen, afspraken of andere verplichtingen. Dit is niet altijd prettig of er is niet altijd voldoende tijd, waardoor hij keuzes moet maken en prioriteiten moet stellen. Indien er onverhoopt sprake is van tegenslag, er kritiek is op zijn functioneren of als onvoorziene problemen zich voordoen, dan kan hij hierdoor overvallen worden. Hij stelt sommige dingen die toch echt wel moeten dan uit, hij wil het liefst proberen om zijn problemen zelf op te lossen of hij hoopt dat het allemaal wel meevalt. Dat dit niet verstandig is, dat weet hij best, maar eigenlijk is het best lastig om tijd en energie te steken in zaken die geen direct plezier of voordeel opleveren.

Als leidinggevende ervaart hij eigenlijk geen dringende belemmeringen om zijn verantwoordelijkheid te nemen, wel vraagt hij zich wel eens af of er soms niet teveel op zijn bordje ligt. Ook kan hij zich soms afvragen of alles niet te snel gaat en of er ergens niet teveel druk op staat. En ook al lijkt het wel dat niets hij weerhoudt om zijn kwaliteiten te tonen (of te ontwikkelen), toch is hij soms geneigd om zichzelf zorgen te maken of alles wel zo gaat zoals hij het wenst. Wel is hij vaak actief op zoek naar kansen en mogelijkheden om het beste uit zichzelf te halen en uiteraard vindt hij het prettig om succes te hebben, goede resultaten te halen of om simpelweg zijn dromen en verlangens na te jagen.

4.1 Gedrag in onbalans



Ons gedrag kan veranderen onder bepaalde omstandigheden. Zo kunnen we onder druk of spanning doorslaan in de gedragingen waar we ons prettig bij voelen. Is onze mentale belasting te hoog, dan kan ons gedrag in onbalans raken. We ervaren dan te veel plichten en zorgen en hebben te weinig energie om hiermee om te gaan. Dit hoeft niet te betekenen dat dit nu bij Voorbeeld het geval is, maar als we ons bewust zijn van mogelijke reacties op situaties als deze, kunnen we ons hier beter op voorbereiden. Door het beter begrijpen van ons gedrag kunnen we het mogelijk ook beter controleren.

Zit hij niet goed in zijn vel of zit het allemaal tegen, dan kan zijn gedrag ook doorslaan en in onbalans raken, wat zich kan uiten in een nog sterkere gedrevenheid om zichzelf te manifesteren. Vaak benadert hij zaken of situaties vooral vanuit rationele logica of is iets voor hem soms gewoon vanzelfsprekend en dan kan hij behoorlijk fel en dwingend zijn in zijn gedrag. Als er bijvoorbeeld sprake is van (complexe) tegenstellingen, dan kan zijn houding of gedrag onbedoeld oorzaak zijn van (wederzijdse) spanning of zelfs ergernis.

Loopt de druk en/of spanning op, dan is een (sluimerend) conflict soms onvermijdelijk. Het kost hem dan in ieder geval meer moeite om zich voldoende empathisch of begripvol op te (blijven) stellen. In ieder geval mag hij erop alert zijn dat hij niet vergeet om zich daadwerkelijk te interesseren voor wat er onderliggend speelt bij anderen en ervoor waken dat hij onmacht niet verwacht met onwil of tegenzin, indien er bijvoorbeeld sprake is van mentale druk, persoonlijke zorgen of allerlei verplichtingen bij betrokkenen.

Is er sprake van competitie, resultaatdruk of onderlinge spanning, dan kan hij soms moeilijk afstand nemen. Het kost hem dan relatief veel kracht en inspanning om zichzelf te relativiseren of om 'de bal te blijven spelen'. Hij is gevoelig voor het ontwikkelen van stress of spanningsklachten en hij kan soms makkelijk de strijd aangaan. Hierdoor kan een verschil van inzicht zich ontwikkelen tot een conflict, waarbij er soms harde woorden kunnen vallen. In ieder geval mag hij waakzaam zijn (en/of blijven) voor relatiespanning of een vertrouwensbreuk. Als dingen niet gaan zoals hij wil, kan hij zich soms makkelijk ergeren, maar dit is vaak vooral een kwestie van temperament, een ambitieus karakter en een sterke wil tot scoren. Iets waar hij simpelweg verstandig mee moet (leren) omgaan.

5. Leiderschapsfactoren



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



Empowerment



Remmend Volgend Ondersteunend Initiërend Sturend Dwingend

Voorbeeld scoort erg hoog op Empowerment.

Met deze score geeft hij aan dat hij vaak min of meer als vanzelfsprekend kiest voor een initiërende rol. Hij ervaart dat hij vaak erg goed in staat is om actief zelfstandig beslissingen te nemen en meestal wacht hij niet af, maar kiest hij ervoor om zich te manifesteren. In ieder geval wacht hij niet langer af dan strikt noodzakelijk is.

Ervaat hij enthousiasme, dan toont hij zich vaak vooral proactief en als iets zijn passie heeft, dan gaat hij er soms zelfs ongeremd voor. In ieder geval kost het hem dan veel energie om zich geduldig op te stellen. Als leidinggevende is hij vaak vooral gedreven om zijn 'boodschap' uit te dragen. Hij wil anderen motiveren en enthousiasmeren, maar ook aansturen, leiding geven of zich desnoods doen gelden. Sterk minder is hij uit zichzelf geneigd om zaken te delegeren of geeft hij anderen de ruimte om zichzelf te manifesteren, bijvoorbeeld als belangen tegenstrijdig zijn.

Kortom, hij is uit zichzelf vaak niet geneigd om een coachende of dienende rol in te nemen. Hij vindt het soms erg lastig om eerst allerlei opties te overdenken, maar ook om advies vragen of voor het overleg kiezen, vraagt van hem soms meer geduld of energie dan hij altijd kan opbrengen. Ook zichzelf onderzoekend, vragend of kwetsbaar opstellen vindt hij soms moeilijk. Zeker als iets hem persoonlijk raakt of als hij zich verantwoordelijk voelt kan hij het soms moeilijk opbrengen om zichzelf af te remmen of om zijn eigen beleving te relativeren.



Omgangscontrolle



Voorbeeld scoort hoog op Omgangscontrolle.

Met deze score geeft hij aan dat hij als leidinggevende meestal kiest voor een vriendelijke en bescheiden manier van communiceren. Hij neemt uit zichzelf veelal een zorgvuldige houding aan, waarmee hij wil voorkomen dat hij de ander tekort doet of voor het hoofd stoot. Niet snel treedt hij corrigerend of handelend op. Liever geeft hij de ander de ruimte en laat hij anderen in hun waarde.

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

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



Proactief



Voorbeeld scoort erg hoog op Proactief.

Met deze score geeft hij aan dat hij vaak vol energie en enthousiasme in het leven staat. Vaak toont hij een overwegend proactieve houding en meestal heeft hij veel meer energie en daadkracht dan dat hij iets geduldig en beheerst aanpakt. Hij kiest uit zichzelf niet of nauwelijks voor een voorzichtige aanpak of een bescheiden benadering.

Zeker als leidinggevende neemt hij vaak wel het initiatief, daar waar veel anderen nog even nadenken, want hij wil het liefst niet afwachten. Vaak bruist hij niet alleen van energie, maar meestal heeft hij ook ruim voldoende flair en zelfvertrouwen. Hij vindt het vaak erg lastig om geduldig zijn beurt af te wachten of om zich bescheiden op te stellen. Ook zichzelf inhouden of beheersen kost hem vaak erg veel energie en meestal doet hij iets maar liever zelf dan dat hij het aan anderen overlaat.



Zelfwaardering



Voorbeeld scoort erg hoog op Zelfwaardering.

Met deze score geeft hij aan dat hij min of meer als vanzelfsprekend uitgaat van zijn eigen kracht of zijn eigen kwaliteiten. Als leidinggevende gaat hij vaak vooral uit van zijn eigen beleving en zijn eigen waarneming. Ook al krijgt hij wellicht kritiek of tegenwerpingen, meestal gaat hij vooral af op zijn eigen denken en beleving en vaak heeft hij meer aandacht voor anderen die het met hem eens zijn dan dat hij alert is op een tegengeluid.

Ook al heeft hij wellicht zijn twijfels, meestal weet hij dit goed te maskeren en heeft hij vooral aandacht voor de positieve versie van zijn zienswijze. Zelden ervaart hij een gevoel van twijfel of onzekerheid over zichzelf of over zijn eigen kunnen. Kortom, hij weet zichzelf vaak erg goed te verkopen. Hij pakt vaak zonder schroom het podium en meestal heeft hij geen enkele moeite om zichzelf als leidinggevende te profileren.

Ook al heeft hij onvoldoende kennis of deskundigheid, niet snel vraagt hij om advies, maar doet hij er gewoon een schepje bovenop. Meestal heeft hij geen enkele moeite om zichzelf te laten zien, zoekt hij de voorgrond en vaak laat hij duidelijk van zich horen. Zelden neemt hij genoegen met een rol of plaats op de achtergrond, maar is hij ook niet voldoende alert op wat er mogelijk allemaal speelt. Ook als de druk oploopt of bij tegenstrijdige belangen zet hij vaak meer in op eigen kracht, minder stelt hij zich vragend of onderzoekend op, waardoor hij de boel soms aardig onder spanning zet.

Zelden toont hij zich voorzichtig of bescheiden, wel zien anderen veelal zijn grote daadkracht en het liefst spreekt hij vol trots over alle goede prestaties die hij heeft geleverd. Zijn succes is immers de maatstaf van zijn zelfvertrouwen en hij heeft dan ook geen enkele moeite om zijn zienswijze te benadrukken.



Innovatie



Voorbeeld scoort hoog op Innovatie.

Met deze score geeft hij aan dat hij als leidinggevende meestal gedreven is tot vernieuwing, verbetering en verandering. Staat hij soms kritisch ten opzichte van de status quo en vaak ervaart hij een zekere weerstand bij alles wat traditie is. Soms bedenkt hij nieuwe ideeën en concepten of ervaart hij een gevoel van weerstand bij de gevestigde orde of bij opgelegde voorschriften.

Hij is veelal gedreven tot verandering en innovatie en vaak heeft hij weinig moeite met het bedenken of het uitproberen van nieuwe werkwijzen of technieken. Staat hij meestal positief ten opzichte van iets nieuws uitproberen en hij levert graag zijn bijdrage aan een klimaat van vernieuwing en verbetering.

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

Desnoods zoekt hij de grenzen op en als het moet is hij zeker bereid om beproefde methoden los te laten ten gunste van allerlei positieve ontwikkelingen, zowel privé als zakelijk. Ook als leidinggevende zoekt hij soms de grenzen op, iets wat soms ook wel eens spanning oproept in het team, maar meestal kan hij dit goed pareren.



Visie



Afgestompt

Rigide

Feitelijk

Uitvoerend

Anticiperend

Grensverleggend

Voorbeeld scoort neutraal op Visie.

Met deze score geeft hij aan dat hij als leidinggevende regelmatig terugvalt op patronen, structuren, een goede planning en goede afspraken. Zeker als ergens veel van afhangt is hij meestal gericht op feitelijk weten en verklaren en vaak ervaart hij dan graag een gevoel van zekerheid. Hij heeft dan graag controle over zijn taak of stelt prijs op wederzijdse duidelijkheid. In ieder geval wil hij voorkomen dat er teveel onduidelijkheid is over doelstellingen, beleid en werkzaamheden.

Als leidinggevende gaat hij veelal meer op zeker dan dat hij iedereen vrij laat of veel ruimte geeft voor een vrije interpretatie, wat natuurlijk niet wil zeggen dat hij anderen geen ruimte laat. Echter de zekerheden die er zijn, geeft hij liever niet snel prijs en vaak hanteert hij duidelijke kaders of richtlijnen. Hij heeft soms minder affiniteit met fantasie of creativiteit, maar is meer gericht op feiten, deskundigheid en enige voorspelbaarheid.

Hij wil graag weten waar iedereen aan toe is of wat hij verwachten kan en vaak maakt hij duidelijke afspraken. Is iets niet voldoende duidelijk of ervaart hij onvoldoende zekerheid, dan gaat hij hiernaar op zoek. In ieder geval stelt hij dan meestal zijn voorwaarden. Hij is gericht op concrete resultaten en wordt graag geïnformeerd over de voortgang en de planning. Hij houdt het overzicht over voorwaarden, condities en afspraken.

Voorals hij zich verantwoordelijk voelt en ergens veel van afhangt, gaat hij vaak meer op zeker. Dit kan soms wel ten koste gaan van zijn wendbaarheid. In ieder geval is hij dan meer terughoudend om zich wendbaar of flexibel op te stellen en gaat hij op zoek naar een verklaring, een beeld van oorzaak en gevolg of doet controlerend onderzoek. Soms heeft hij er dan veel voor over om de controle te herpakken of een situatie beter te beheersen. Hierdoor is hij soms wel erg dwingend in zijn houding en gedrag naar anderen.



Spontaniteit



Voorbeeld scoort hoog op Spontaniteit.

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

Meestal heeft hij als leidinggevende weinig moeite met onduidelijkheid. Wel heeft hij vaak veel moeite met voorspelbaarheid, vaste patronen en repeterende processen. Ook bij belangrijke beslissingen volgt hij vaak het liefst zijn passie en wil hij zich 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 hij soms zeggen. Wat overigens natuurlijk niet betekent dat hij altijd zonder zorgen is. Hij wil zich hier alleen niet door laten afleiden. Hierdoor staat hij echter nog wel eens zijn hoofd, soms vaker dan wellicht wenselijk of altijd verantwoord is.



Empathie



Voorbeeld scoort erg hoog op Empathie.

Met deze score geeft hij aan dat hij als leidinggevende vaak als vanzelfsprekend een betrokken en geïnteresseerde houding inneemt jegens anderen. Hij is meestal zeer gedreven om zich een voorstelling te maken van wat er in de ander omgaat en hij toont een brede interesse in wat zijn gedrag met anderen doet. Hij is zich vooral bewust dat niet iedereen dezelfde werkelijkheid ervaart en past zijn houding of manier van communiceren hierop aan. Hij toont zich vooral gedreven om te anticiperen op de gevoeligheden of interesses van de ander en wil tegen elke prijs voorkomen dat de ander in de weerstand schiet.

Hij toont als leidinggevende niet alleen belangstelling voor de ander, hij wil zich ook kunnen verplaatsen in de ander of begrijpen wat iets met de ander doet. Hij wil niet alleen voorkomen dat er een conflict ontstaat, maar hij wil de ander ook graag helpen, begrijpen of ondersteunen. In ieder geval wil hij kosten wat het kost wederzijdse ergernissen of frustraties vermijden, kunnen anticiperen op gevoelssignalen en aandacht hebben voor wat er onderliggend speelt. Uiteraard wil dit niet zeggen dat dit hem ook altijd lukt, maar het is wel zijn streven en vaak heeft hij hier veel voor over. Soms meer dan als leidinggevende verstandig of gewenst is.

Vaak toont hij zich vooral betrokken en (persoonlijk) geïnteresseerd, maar heeft hij nauwelijks oog voor de zakelijke of formele aspecten. Hij heeft vaak ook weinig moeite om zijn persoonlijke interesses met anderen te delen en hij laat in ieder geval meestal duidelijk zijn gevoel meespreken. Zijn intuïtie speelt een wel erg sterke rol in zijn gedrag en/of in de keuzes die hij maakt en dat is in een leidinggevende functie vaak echt niet wenselijk.

6. Advies

Het geheel aan resultaten overziende, komen wij tot het volgende advies.

Hij heeft vaak moeite met mensen die meedoen belangrijker vinden dan winnen en/of meer gericht zijn op het ervaren van een goed gevoel dan dat zij erop gericht zijn om een goede prestatie neer te zetten en/of bereid zijn om zich in te spannen voor succes. Hij is vaak min of meer allergisch voor mensen die al bij voorbaat kunnen klagen, makkelijk opgegeven en vaak niet eens de competitie durven aan te gaan. Vaak kan hij moeilijk tegen zijn verlies en meestal heeft hij ook veel moeite met plagen, tegenslag en tegenwerking. Liever laat hij zich ook niet helpen of adviseren, want dat voelt vaak gewoon als falen en daar heeft hij een grote hekel aan. Liever gaat hij de strijd of de competitie aan en meestal doet hij iets maar liever zelf, dan dat hij anderen iets laat doen.

Geduld, delegeren, relativeren, zichzelf ontspannen en voldoende zorg voor zijn mentale en fysieke conditie zijn voor hem ontwikkelpunten.

Hij kan zichzelf ontwikkelen door met regelmaat te reflecteren op zijn gedrag, uiteraard objectief en waardevrij en vooral niet bij anderen die zelf ook een belang hebben. Hij mag oefenen in delegeren en anderen de ruimte geven of zagezegd ook eens laten scoren. Hierbij kan hij zich richten op het stellen van de juiste prioriteiten, het maken van tactisch onderbouwde keuzes en vooral het meer strategisch inzetten van zijn talenten, vaardigheden en capaciteiten. In ieder geval mag hij vooral ook rekening (leren) houden met de gevoelens van anderen. Soms kan hij zich namelijk zo sterk manifesteren, dat zijn gedrag veel weg heeft van een streber, die koste wat het kost wil scoren of simpelweg zijn zin wil krijgen. Zelf heeft hij dit niet altijd voldoende in de gaten, maar stoort hij zich wel aan bijvoorbeeld het getreuzel van anderen. Of hij kan zich ergeren aan anderen die zich onvoldoende inspannen om ergens een succes van te maken, die vooral druk zijn met zichzelf of zich vooral laten leiden door allerlei sfeeraspecten.

Ten aanzien van zijn persoonlijke ontwikkeling mag hij vooral (blijven) investeren in een goede balans tussen inspanning en ontspanning, met ruime aandacht voor sport, fysieke beweging, gezonde voeding en een verantwoorde leefstijl. Daarnaast moet hij vooral zijn energie kwijt kunnen. In zijn aanpak kan hij zichzelf immers soms makkelijk voorbijlopen of ergens te veel druk op zetten. Hoe belangrijker hij namelijk iets vindt, des te meer toont hij zijn gedrevenheid tot actie en vaak heeft hij dan moeite om zichzelf voldoende te beheersen. Ook vindt hij het lastig om zich minder dwingend op te stellen naar anderen. In ieder geval mag hij oefenen in het herkennen van en anticiperen op emoties en dieperliggende sensaties, zowel bij zichzelf als ook bij anderen. Hij mag oefenen in het leren omgaan met weerstand, tegenslag en tegenwerking en vooral minder snel toegeven aan gevoelens van irritatie of bijvoorbeeld zelfmedelijden. Openstaan voor reflectie, correctie en advies is vaak een hele uitdaging voor hem en het kost hem soms veel energie en moeite om zich geduldig, leer- of ontwikkelbaar op te stellen. In ieder geval mag hij zich (blijven) verdiepen in de ander, aansluiten op diens kwaliteiten en (on)mogelijkheden en zich vooral (meer) vragend en minder dwingend opstellen. Ook mag hij slimmer en (meer) strategisch omgaan met zijn vaak grote daadkracht.

Tot slot

In deze rapportage hebben wij de resultaten van de LeiderschapDeepsan van Voorbeeld Rapportage teruggekoppeld. Deze geven een beeld van wat hem drijft, waar voor hem kansen en belemmeringen liggen en wat zijn valkuilen en uitdagingen zijn. Met deze rapportage bieden wij enerzijds de mogelijkheid om de resultaten later nog eens rustig door te lezen. Anderzijds willen wij hem met deze rapportage stimuleren om nog eens kritisch te kijken naar zijn gedrag in relatie tot het leidinggeven. Door aandacht te (blijven) besteden aan zijn ontwikkeling, haalt hij het maximale uit zijn 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 Voorbeeld in staat is om zelf regie te voeren over zijn 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.

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 iemand als leidinggevende ervaart anderen te kunnen motiveren of aansturen en zichzelf in staat acht om zelfstandig beslissingen te nemen. Kortom, in hoeverre iemand gedreven is om leiding te geven.



Omgangscontrole

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



Proactief

Proactief is indicatief voor de wijze waarop iemand initiatief neemt en de mate waarin iemand gedreven is om zich actief en ondernemend op te stellen. Het geeft een goed beeld van de manier waarop iemand keuzes maakt en of iemand zich 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 iemand gedreven is om zichzelf te manifesteren, eigen vaardigheden aan te prijzen en om terug te vallen op de 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 iemand gericht is 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 iemand gericht is 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 iemand spontaan en onbevangen keuzes maakt. Het geeft een goed beeld in hoeverre iemand zich 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 iemand gedreven is om zich in te leven in de gevoelens van de ander en of iemand zich kan voorstellen en/of begrijpen wat er in de ander omgaat.