



# Leidinggeven naar eigen stijl

LeiderschapScan

# LeiderschapScan

Voorbeeld Rapportage



## Drijfveren

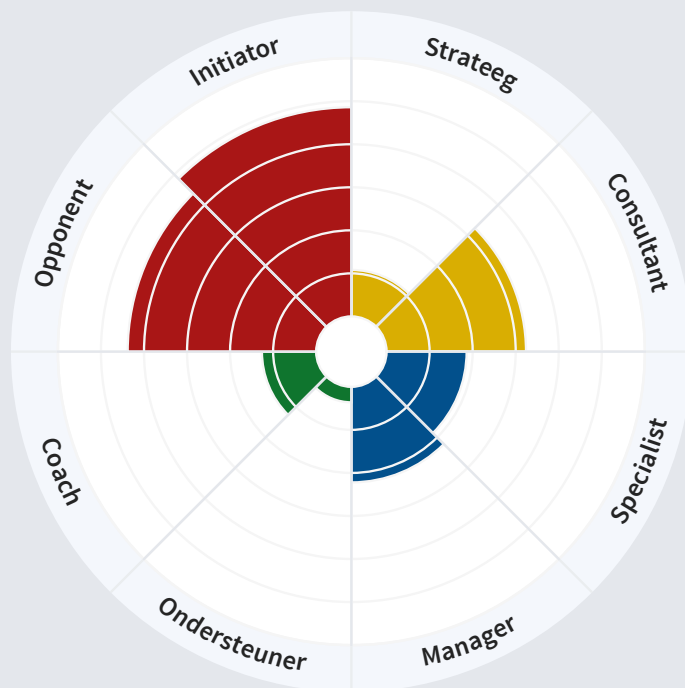
- Je wil graag winnen en de beste zijn.
- Je bent gedreven om voor jezelf op te komen.



## Valkuilen

- Je kunt eigenlijk niet goed tegen je verlies.
- Je kunt anderen overdonderen en confronterend zijn.

2.2 Drijfveren, talenten, valkuilen en uitdagingen



2.5 Leiderschapsrol

Actie, passie, beslissen,  
daadkracht, resultaat, succes,  
verantwoordelijkheid en initiatief  
*Resultaatsfocus*

2. Persoonlijkheidsanalyse



Empowerment



Innovatie



Omgangscontrole



Visie



Proactief



Spontaniteit



Zelfwaardering



Empathie

3. Leiderschapsfactoren

## Inleiding

Op 3 maart 2022 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 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.



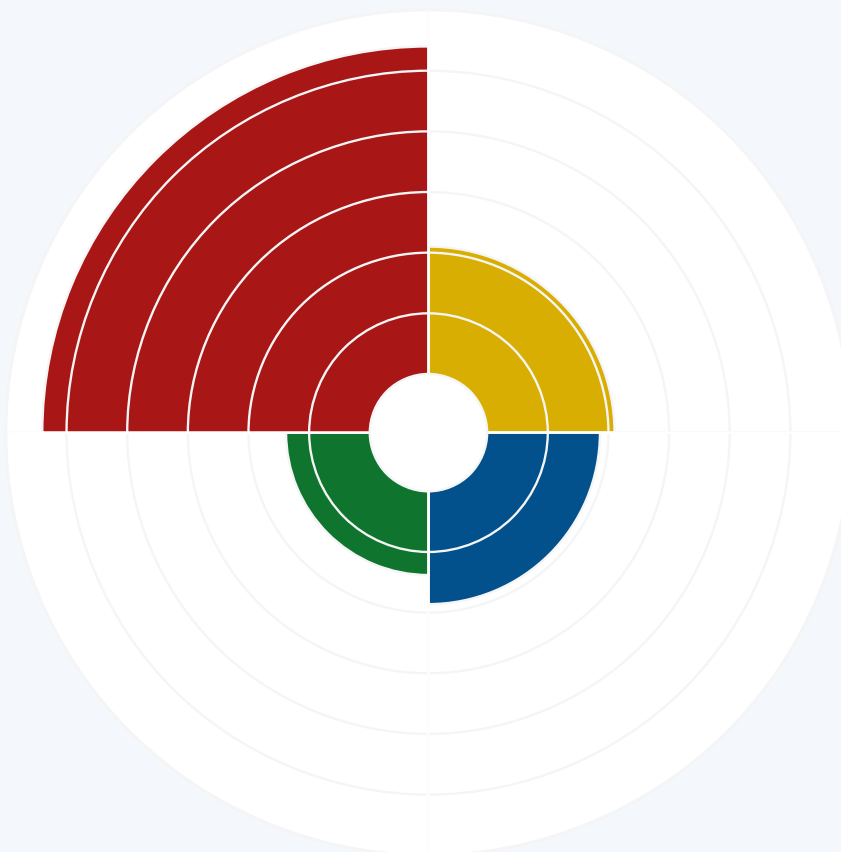
### Resultaatgericht

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.

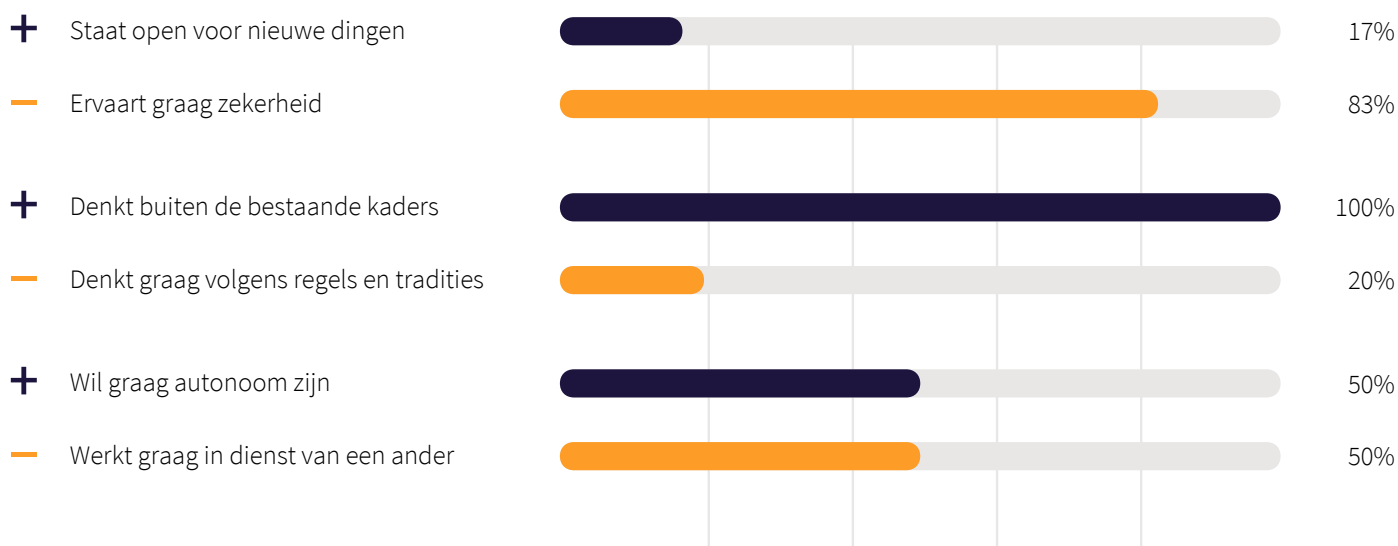
## 2.1 Overzicht gedragskenmerken



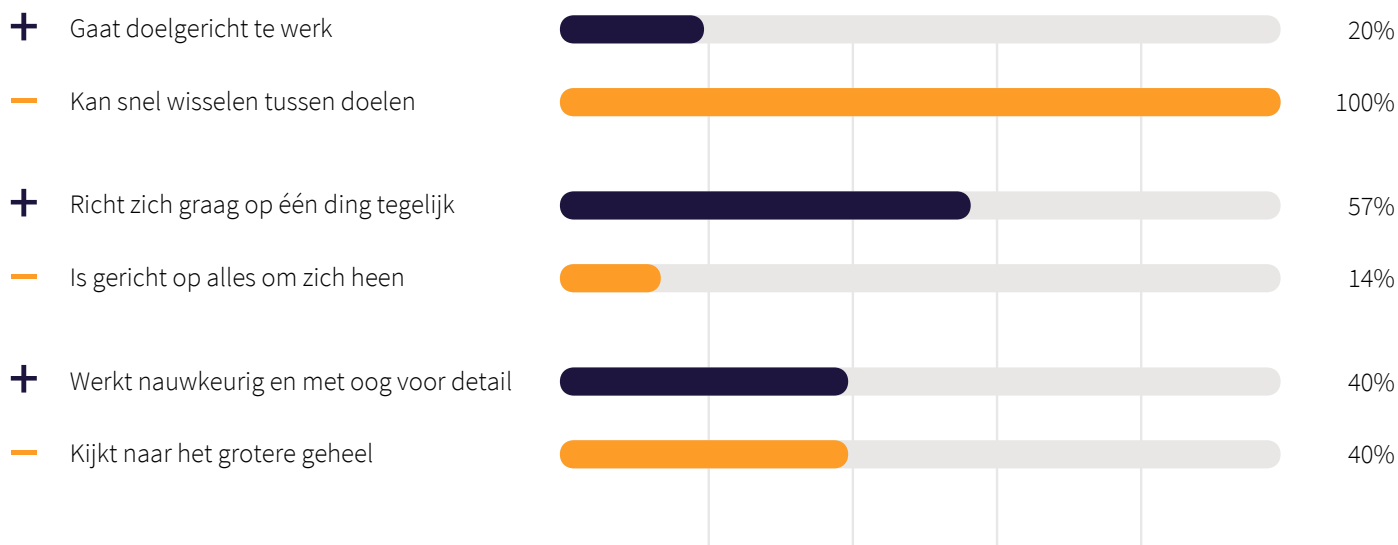
Jouw persoonlijkheidsprofiel kan iets zeggen over hoe groot de kans is dat jij bepaald gedrag wel of niet zal laten zien. Het geeft weer naar welk gedrag jouw voorkeur uitgaat, maar ook hoeveel weerstand jij ervaart bij bepaald gedrag. Hieronder worden verschillende gedragskenmerken weergegeven, waarbij 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.

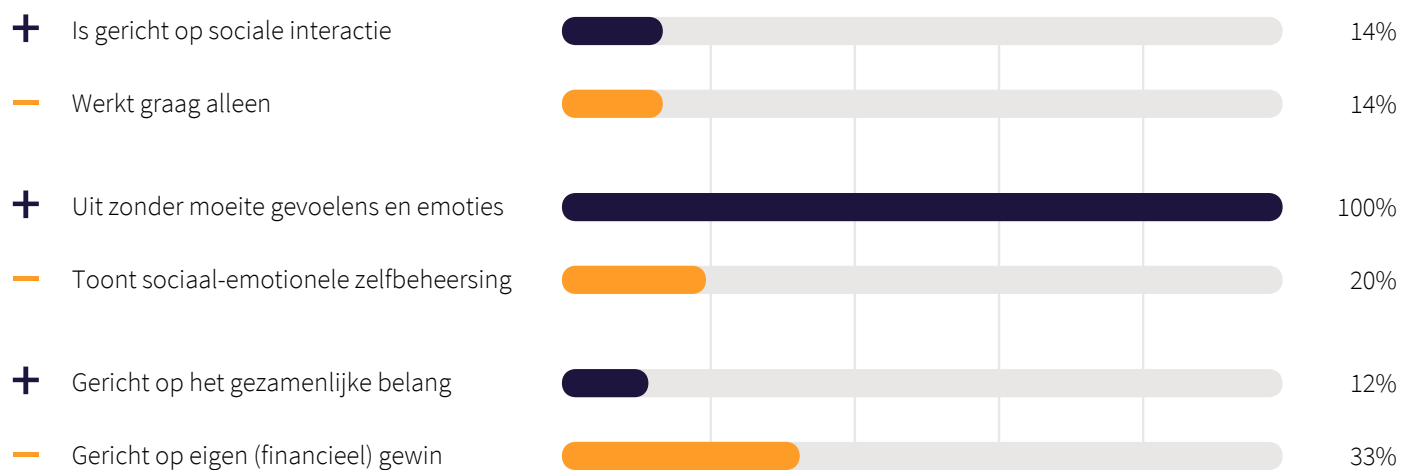
### Ontwikkelgericht



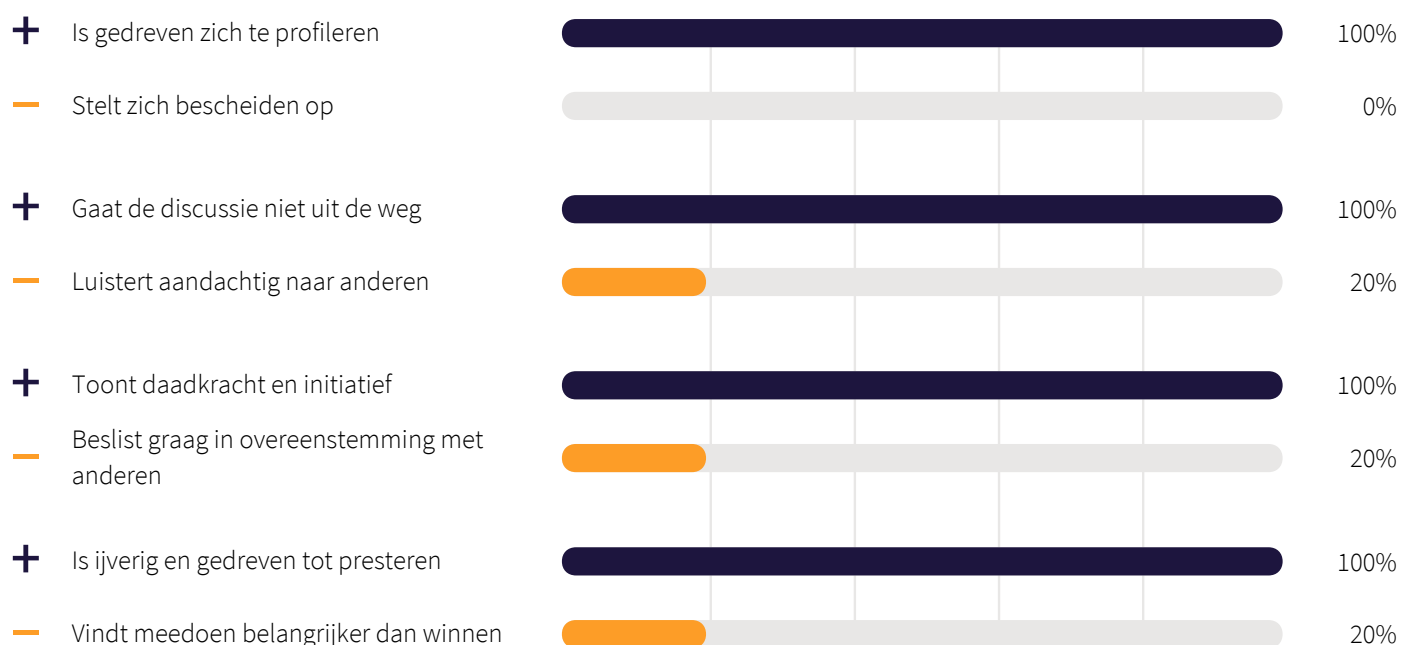
### Taakgericht



## 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 graag winnen en de beste zijn.
- Je bent gedreven om voor jezelf op te komen.
- Je wil jezelf mogen zijn, gezien en gehoord worden.
- Je wil kunnen presteren, succes hebben en carrière maken.

### Talenten



- Je toont je veelal competitief, hard werkend en ambitieus.
- Je toont veelal daadkracht, actiebereidheid, passie en expressie.
- Je komt vaak luid en duidelijk voor je mening uit.
- Je toont je vaak ondernemend, zakelijk en prestatiegericht.



### Valkuilen

- Je kunt eigenlijk niet goed tegen je verlies.
- Je kunt anderen overdonderen en confronterend zijn.
- Je kan soms veel moeite hebben om jezelf in te houden.
- Je kunt soms last hebben van zelfmedelijden en/of jaloezie.

### Uitdagingen



- Je mag meer aandacht hebben voor een goede balans inspanning - ontspanning.
- Je mag investeren in tact, diplomatie en wederzijds respect.
- Je mag leren incasseren, beter luisteren en onderzoeken en vragen stellen.
- Je hoeft niet overal een soort wedstrijd van te maken.

## 2.3 Drijfveren en valkuilen toegelicht



Hieronder worden de voor jou meest sprekende drijfveren verder toegelicht, evenals de valkuilen die deze drijfveren met zich mee kunnen brengen.



### Drijfveren

#### Het gedrag dat jij van nature laat zien en waar jij energie van krijgt.

Je bent vaak gericht op winnen en presteren en meestal heb jij hier veel voor over. Ben jij bereid om jezelf soms helemaal te geven en vaak gaat jou niet snel iets te ver. Vaak hoe groter de verleiding, des te meer zet jij jezelf in. Eigenlijk zie jij soms overal wel een uitdaging in, niet snel is iets je teveel en vaak laat jij jezelf makkelijk uitdagen. Uiteraard ga jij de competitie niet uit de weg want jij wil graag scoren, maar jij wil ook graag laten zien wat jij allemaal wel kunt.

Jij bent gevoelig voor succes en jij bent gretig om jouw zin te krijgen. Jij wil graag goed presteren, het liefst wil jij anderen versteld laten staan, bijvoorbeeld vanwege jouw prestaties. Uiteraard kan jij hard werken, vooral als jij kunt scoren, in ieder geval wil jij gewoon een goede indruk maken. En als het jou tegenzit, vaak doe jij dan gewoon nog meer jouw best of doe jij er gewoon een schepje bovenop.



### Valkuilen

#### Het gedrag dat jij zal laten zien als jij onder druk staat.

Jij wil graag gewoon goed presteren, soms zo graag, dat jij jezelf ook voorbij kunt lopen. Soms ben jij meer gericht op goed presteren, hard werken of geef jij gewoon wat meer gas, dan dat jij iets altijd slim of tactisch aanpakt. In ieder geval kan jij eigenlijk niet goed tegen jouw verlies, maar jij laat je soms ook te makkelijk uitdagen. Ook ben jij behoorlijk gevoelig voor rivaliteit en soms kan jij jezelf moeilijk bedwingen of jezelf inhouden, zeker als jij wordt geplaagd of als jij wordt uitgedaagd.

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

## 2.4 Talenten en Uitdagingen toegelicht



Hieronder worden de voor jou meest sprekende talenten toegelicht, evenals de uitdagingen die jou drijfveren met zich mee kunnen brengen.



### Talenten

#### Jouw talenten als jij jouw drijfveren verder ontwikkelt.

Jij bent veelal ambitieus ingesteld en meestal heb jij nauwelijks moeite om de competitie met anderen aan te gaan. Ben jij gericht op winnen, succes, waardering en respect, minder ben jij gericht op meedoen of doe jij iets alleen voor de gezelligheid. Wel ben jij erop gericht om goed te presteren. Wil jij eigenlijk het liefst anderen versteld laten staan of ben jij geneigd om jezelf te overtreffen, tenminste wil jij als het er op aan komt een bovengemiddelde prestaties neerzetten.

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



### Uitdagingen

#### Hoe jij jouw drijfveren kan afstemmen op de situatie en functioneel kunt inzetten.

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

Jij kunt baat hebben bij een mentor aan wie jij jezelf kunt spiegelen. Iemand die jou mag corrigeren, maar ook mag prikkelen om je te versterken. Je mag wijzen op alles wat jij misschien best wel weet, maar jou niet altijd goed uitkomt. Of waar jij niet altijd voldoende rekening mee wil houden in jouw streven naar succes. Vaak is het vooral een kwestie van nuanceren en doseren en het jezelf 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 jou erg lastig, zo niet onmogelijk. Ook moet jij niet worden uitgedaagd om (nog) beter te presteren, wel mag jij (meer) open staan voor advies en begeleiding en vooral mag jij investeren in een goede balans werk/privé.

## 2.5 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

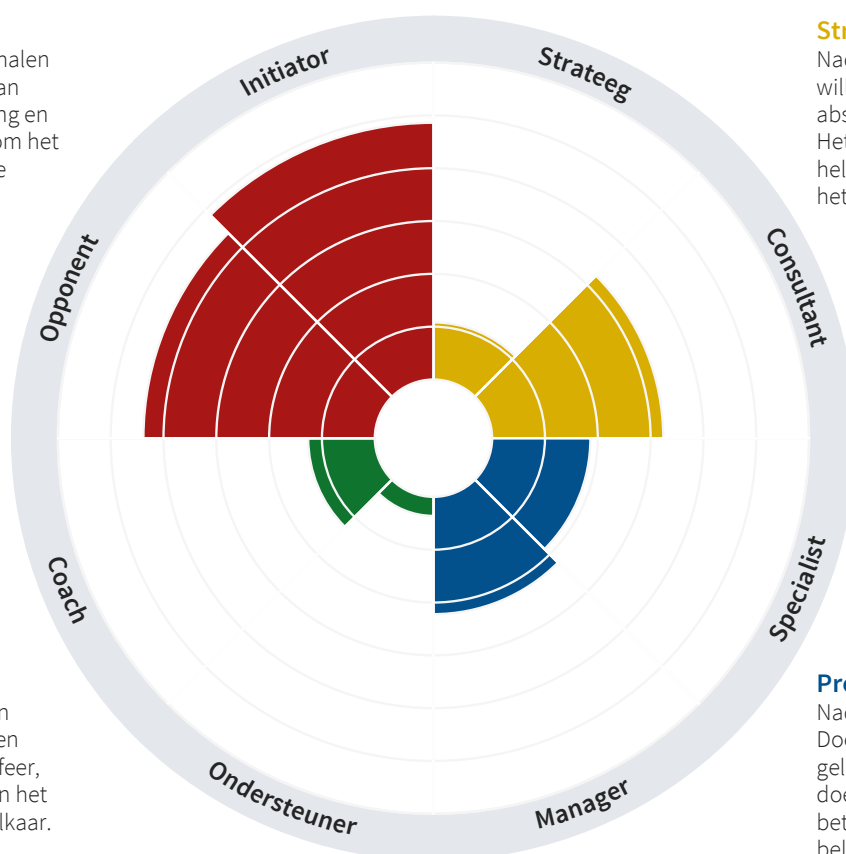
Nadruk op visie en strategie. Het willen begrijpen van dingen, abstract denken en creativiteit. Het innemen van een helicopterview en het zien van het grotere geheel.

### 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.



### Initiator

Als leidinggevende neem jij veelal de rol van initiator aan. Deze rol wordt getypeerd door een krachtige en overwegend proactieve instelling waarbij je ambitie, moed en daadkracht toont. Hierbij leg jij vaak vooral de nadruk op het nemen van initiatief en verantwoordelijkheid, dit alles ten gunste van het realiseren van beoogde resultaten.

### Opponent

In jouw stijl van leidinggeven neem jij veelal de rol van opponent aan. Hierin stimuleer je en ben je alert op zowel ambitie als ook op competitie. Zo vind jij het vaak vanzelfsprekend dat iedereen zich optimaal inspant, niet alleen om het beste in zichzelf naar boven te halen, maar ook om steeds beter te presteren.

## 2.6 Aandachtspunten als leidinggevende

Je bent als leidinggevende doorgaans terughoudend in het stellen van prioriteiten en het liefst houd je nog opties achter de hand. Je maakt liever geen keuzes die je niet waar kunt maken of niet kunt overzien en je investeert liever geen energie en tijd in dingen die je niet nuttig of zinvol vindt. Voorkom hierin door te slaan, zodat anderen, zoals je medewerkers, soms het gevoel kunnen krijgen dat zaken aan het toeval kunnen worden overgelaten. Zonder duidelijke keuzes, gerichte inspanning en discipline is er vaak ook geen duurzaam succes en een goed resultaat komt meestal ook niet vanzelf.

Je rekent jezelf en anderen vaak af op succes, waardering, respect en resultaat. Als het tegenzit zal je niet afwachten, maar actie ondernemen en vaak zal je dan nog beter je best doen. Als leidinggevende ben je vaak ook meer kritisch naar je medewerkers, vooral als zij niet het gedrag of de inzet tonen die jij van hen verlangt of verwacht. Wees bedachtzaam daarin door te slaan, bijvoorbeeld in ergernis, irritatie of gekrenkte trots, maar zoek dan de oplossing vooral in tact en diplomatie. Zie tegenslag, weerstand of zelfs beledigingen vooral als een signaal tot meer tact en diplomatie of als een stimulans om je strategie van leidinggeven aan te passen.

Je bent als leidinggevende meestal goed in staat om het initiatief te nemen en desnoods beslissingen te forceren. Je kan als het nodig is ook directief zijn in jouw handelen en je kunt ook als het zo uitkomt de confrontatie zoeken, waarbij jij het conflict ook niet uit de weg gaat. Voorkom hierin door te slaan, waardoor je -vaak onnodig- als dominant of autoritair kan worden ervaren. Door sneller (of slimmer) het overleg te zoeken en aandacht te schenken aan wat anderen beweegt (tact) en aandacht te schenken voor zaken waar medewerkers zich zorgen over maken (empathie), kan veel weerstand worden voorkomen en kan je vaak beter anticiperen op wat er speelt (diplomatie). Dit heeft meestal ook een sterk positief effect op de werksfeer, de efficiënte en de doelmatigheid van het werk en het draagt ook bij aan een goede balans werk/privé en een duurzame inzetbaarheid.

### 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 erg hoog op Empowerment.

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

Ervaar jij enthousiasme, dan toon jij je vaak vooral proactief en als iets jouw passie heeft, dan ga jij er soms zelfs ongeremd voor. In ieder geval kost het je dan veel energie om je geduldig op te stellen. Als leidinggevende ben jij vaak vooral gedreven om jouw 'boodschap' uit te dragen. Jij wil anderen motiveren en enthousiasmeren, maar ook aansturen, leiding geven of je desnoods doen gelden. Sterk minder ben jij uit jezelf geneigd om zaken te delegeren of geef jij anderen de ruimte om zichzelf te manifesteren, bijvoorbeeld als belangen tegenstrijdig zijn.

Kortom, jij bent uit jezelf vaak niet geneigd om een coachende of dienende rol in te nemen. Jij vindt het soms erg lastig om eerst allerlei opties te overdenken, maar ook om advies vragen of voor het overleg kiezen, vraagt van jou soms meer geduld of energie dan jij altijd kunt opbrengen. Ook jezelf onderzoekend, vragend of kwetsbaar opstellen vind je soms moeilijk. Zeker als iets je persoonlijk raakt of als jij je verantwoordelijk voelt, kan jij het soms moeilijk opbrengen om jezelf af te remmen of om jouw eigen beleving te relativeren.



## 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



### Jij scoort erg hoog op Proactief.

Met deze score geef jij aan dat jij vaak vol energie en enthousiasme in het leven staat. Vaak toon jij een overwegend proactieve houding en meestal heb jij veel meer energie en daadkracht dan dat jij iets geduldig en beheerst aanpakt. Jij kiest uit jezelf niet of nauwelijks voor een voorzichtige aanpak of een bescheiden benadering.

Zeker als leidinggevende neem jij vaak wel het initiatief, daar waar veel anderen nog even nadenken, want jij wil het liefst niet afwachten. Vaak bruis jij niet alleen van energie, maar meestal heb jij ook ruim voldoende flair en zelfvertrouwen. Jij vindt het vaak erg lastig om geduldig jouw beurt af te wachten of om jezelf bescheiden op te stellen. Ook jezelf inhouden of beheersen kost je vaak erg veel energie en meestal doe jij iets maar liever zelf dan dat jij het aan anderen overlaat.



## Zelfwaardering



### Jij scoort erg hoog op Zelfwaardering.

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

Ook al heb jij wellicht jouw twijfels, meestal weet jij dit goed te maskeren en heb jij vooral aandacht voor de positieve versie van jouw eigen zienswijze. Zelden ervaar jij een gevoel van twijfel of onzekerheid over jezelf of over jouw eigen kunnen. Kortom, jij weet jezelf vaak erg goed te verkopen. Jij pakt vaak zonder schroom het podium en meestal heb jij geen enkele moeite om jezelf als leidinggevende te profileren.

Ook al heb jij onvoldoende kennis of deskundigheid, niet snel vraag jij om advies, maar doe jij er gewoon een schepje bovenop. Meestal heb jij geen enkele moeite om jezelf te laten zien, zoek jij de voorgrond en vaak laat jij duidelijk van je horen. Zelden neem jij genoegen met een rol of plaats op de achtergrond, maar ben jij ook niet voldoende alert op wat er mogelijk allemaal speelt. Ook als de druk oploopt of bij tegenstrijdige belangen zet jij vaak meer in op eigen kracht, nauwelijks stel jij je vragend of onderzoekend op, waardoor jij de boel soms aardig onder spanning zet.

Zelden toon jij jezelf voorzichtig of bescheiden, wel zien anderen veelal jouw grote daadkracht en het liefst spreek jij vol trots over alle goede prestaties die jij hebt geleverd. Jouw succes is immers de maatstaf van jouw zelfvertrouwen en jij hebt dan ook geen enkele moeite om jouw zienswijze te benadrukken.



## Innovatie



### Jij scoort hoog op Innovatie.

Met deze score geef jij aan dat jij als leidinggevende meestal gedreven bent tot vernieuwing, verbetering en verandering. Sta jij soms kritisch ten opzichte van de status quo en vaak ervaar jij een zekere weerstand bij alles wat traditie is. Soms bedenkt jij nieuwe ideeën en concepten of 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 weinig moeite met het bedenken of het uitproberen van nieuwe werkwijzen of technieken. Sta jij vaak positief ten opzichte van iets nieuws uitproberen en jij levert meestal 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 als leidinggevende 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, iets wat soms ook wel eens spanning oproept in het team, maar meestal kan jij dit goed pareren.



## Visie



Afgestompt

Rigide

Feitelijk

Uitvoerend

Anticiperend

Grensverleggend

### Jij scoort neutraal op Visie.

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

Als leidinggevende ga jij veelal meer op zeker dan dat jij iedereen vrij laat of veel ruimte geeft voor een vrije interpretatie, wat natuurlijk niet wil zeggen dat jij anderen geen ruimte laat. Echter de zekerheden die er zijn, geef jij liever niet prijs en vaak hanteer jij duidelijke kaders of richtlijnen. Jij hebt soms minder affiniteit met fantasie of creativiteit, maar ben meer gericht op feiten, deskundigheid en enige voorspelbaarheid.

Jij wil graag weten waar iedereen aan toe is of wat jij verwachten kunt en vaak maak jij duidelijke afspraken. Is iets niet voldoende duidelijk of ervaar jij onvoldoende zekerheid, dan ga jij vaak hiernaar op zoek. In ieder geval stel jij dan meestal jouw voorwaarden. Jij bent gericht op concrete resultaten en wordt graag geïnformeerd over de voortgang en de planning. Jij houdt het overzicht over voorwaarden, condities en afspraken.

Voorals jij je verantwoordelijk voelt en ergens veel van afhangt, ga jij meer op zeker. Dit kan soms wel ten koste gaan van jouw wendbaarheid. In ieder geval ben jij dan meer terughoudend om je wendbaar of flexibel op te stellen en ga jij op zoek naar een verklaring, een beeld van oorzaak en gevolg of doe jij feitelijk onderzoek. Soms heb jij er dan veel voor over om de controle te herpakken of een situatie beter te beheersen. Hierdoor ben jij soms wel erg dwingend in jouw houding en gedrag naar anderen.



## Spontaniteit



Geremd      Bezorgd      Bedachtzaam      Alert      Spontaan      Impulsief

### 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



Afstandelijk      Zakelijk      Tactisch      Betrokken      Idealistisch      Bezorgd

### Jij scoort erg hoog op Empathie.

Met deze score geef jij aan dat jij als leidinggevende vaak als vanzelfsprekend een betrokken en geïnteresseerde houding inneemt jegens anderen. Jij bent meestal zeer gedreven om je een voorstelling te maken van wat er in de ander omgaat en jij toont een brede interesse in wat jouw gedrag met anderen doet. Jij bent je vooral bewust dat niet iedereen dezelfde werkelijkheid ervaart en past min of meer vanzelfsprekend jouw houding of manier van communiceren hierop aan. Jij toont je 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.

Jij toont niet alleen belangstelling voor de ander, jij wil jezelf ook kunnen verplaatsen in de ander of begrijpen wat iets met anderen doet. Jij wil niet alleen voorkomen dat er een conflict ontstaat, maar jij wil de ander ook graag helpen, begrijpen of ondersteunen. In ieder geval wil jij koste 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 je ook altijd lukt, maar het is wel jouw streven en vaak heb jij hier veel voor over. Soms meer dan als leidinggevende verstandig of gewenst is.

Vaak toon jij je vooral betrokken en (persoonlijk) geïnteresseerd, maar heb jij nauwelijks oog voor de zakelijke of formele aspecten. Jij hebt vaak ook weinig moeite om jouw persoonlijke interesses met anderen te delen en jij laat in ieder geval meestal duidelijk jouw gevoel meespreken. Jouw intuïtie speelt een wel erg sterke rol in jouw gedrag en/of in de keuzes die jij maakt en dat is in een leidinggevende functie vaak echt niet wenselijk.

# 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.

**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.



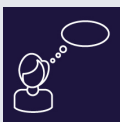
### **Zelfwaardering**

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.