



POTENTIEEL

KWALITEITEN EN COMPETENTIES VOOR LEIDERSCHAP

Rapport voor: Sam Poole

ID: HC560419

Datum: 10.03.2021



INLEIDING

Het Leadership Forecast Potential Report beschrijft uw sterke punten en ontwikkelbehoeften als manager en leidinggevende. Het rapport is gebaseerd op de Hogan Personality Inventory (HPI) en is opgesteld aan de hand van zeven dimensies. Elk daarvan betreft een ander aspect van leiderschap. Leiderschap gaat over het bouwen en in stand houden van een goed presterend team, waarin mensen gezamenlijke doelstellingen vooropstellen boven hun individuele doelen.

Op pagina 3 vindt u een overzicht van de zeven HPI-dimensies, die centraal staan bij de opbouw van dit rapport.

Op pagina 4 vindt u uw HPI-profiel. Op de pagina's daarna staat beschreven wat uw scores op elke HPI-dimensie betekenen voor uw gedrag en uw rol als leidinggevende. Het laatste onderdeel van het rapport bevat ontwikkelingsaanbevelingen met betrekking tot uw competenties.

ACHTERGROND

Bij het lezen van dit rapport is het belangrijk dat u met een aantal punten rekening houdt. Allereerst bestaat er niet zoiets als een 'goede' score. Zowel hoge als lage scores kunnen positief of negatief zijn, ook al zijn sommige scores voor bepaalde vaardigheden belangrijker dan andere. Uw scores moet u dus bekijken in relatie tot uw eigen loopbaanaspiraties en carrièredoelstellingen en niet in absolute termen.

Vervolgens kunt u uw gedrag proberen te veranderen, maar of dat lukt is afhankelijk van drie factoren. Ten eerste moet u weten wat u wilt veranderen. Ten tweede moet u besluiten dat u dit gaat veranderen. En ten derde moet u weten hoe u dat moet veranderen. De informatie in dit rapport is belangrijk om pogingen tot verandering en ontwikkeling tot een succes te maken.

Daarbij zijn de resultaten van dit rapport gebaseerd op twintig jaar leiderschapsonderzoek bij volwassen werknemers en leidinggevendenden. De conclusies uit dit rapport zijn bedoeld voor professionals en leidinggevendenden.

Tot slot, zoals hiervoor al is besproken, het belangrijkste kenmerk voor leiderschap is het vermogen om een goedpresterend team te bouwen en in stand te houden. De verschillende onderdelen van dit rapport gaan over uw potentiële capaciteiten om dit te kunnen doen.



DEFINITIES

De zeven schalen van het Leadership Forecast Potential Report zijn als volgt gedefinieerd:

AANPASSINGSVERMOGEN

De schaal Aanpassingsvermogen geeft aan in hoeverre iemand rustig of gelijkmoedig is, of aan de andere kant juist humeurig en veranderlijk. Mensen met een hoge score zijn zelfverzekerd, veerkrachtig en optimistisch. Mensen met een lage score zijn gespannen, prikkelbaar en negatief.

AMBITIE

De schaal Ambitie geeft aan in hoeverre iemand een leider is, status zoekt en prestaties belangrijk vindt. Mensen met een hoge score zijn competitief en hebben een sterke drang om hogerop te komen. Mensen met een lage score zijn bescheiden en zijn minder gedreven om hogerop te komen.

SOCIALE GERICHTHEID

De schaal Sociale gerichtheid geeft aan in hoeverre iemand makkelijk praat en sociaal zelfverzekerd is. Mensen met een hoge score zijn extravert, kleurrijk en impulsief en houden er niet van alleen te werken. Mensen met een lage score zijn terughoudend en stil: ze vestigen niet graag de aandacht op zichzelf en vinden het niet erg om alleen te werken.

INTERPERS. SENSITIVITEIT

De schaal Interpersoonlijke sensitiviteit weerspiegelt sociale vaardigheden, tact en waarnemingsvermogen. Mensen met een hoge score zijn vriendelijk, warm en populair. Mensen met een lage score zijn onafhankelijk, openhartig en direct.

ZORGVULDIGHEID

De schaal Zorgvuldigheid betreft zelfbeheersing, punctualiteit en plichtsgetrouwheid. Mensen met een hoge score zijn georganiseerd, betrouwbaar en nauwgezet. Ze houden zich aan regels en ze zijn gemakkelijk om leiding aan te geven. Mensen met een lage score zijn impulsief en flexibel. Ze hebben moeite met regels en strak toezicht, maar zijn aan de andere kant creatief en spontaan.

NIEUWSGIERIGHEID

De schaal Nieuwsgierigheid geeft aan in hoeverre iemand onderzoekend, ondernemend en vindingrijk is. Mensen met een hoge score zijn gevat, vlug van begrip en uiten hun visie, maar ze zijn ook snel verveeld en besteden weinig aandacht aan details. Mensen met een lage score zijn praktisch en doelgericht en kunnen lange tijd geconcentreerd aan iets werken.

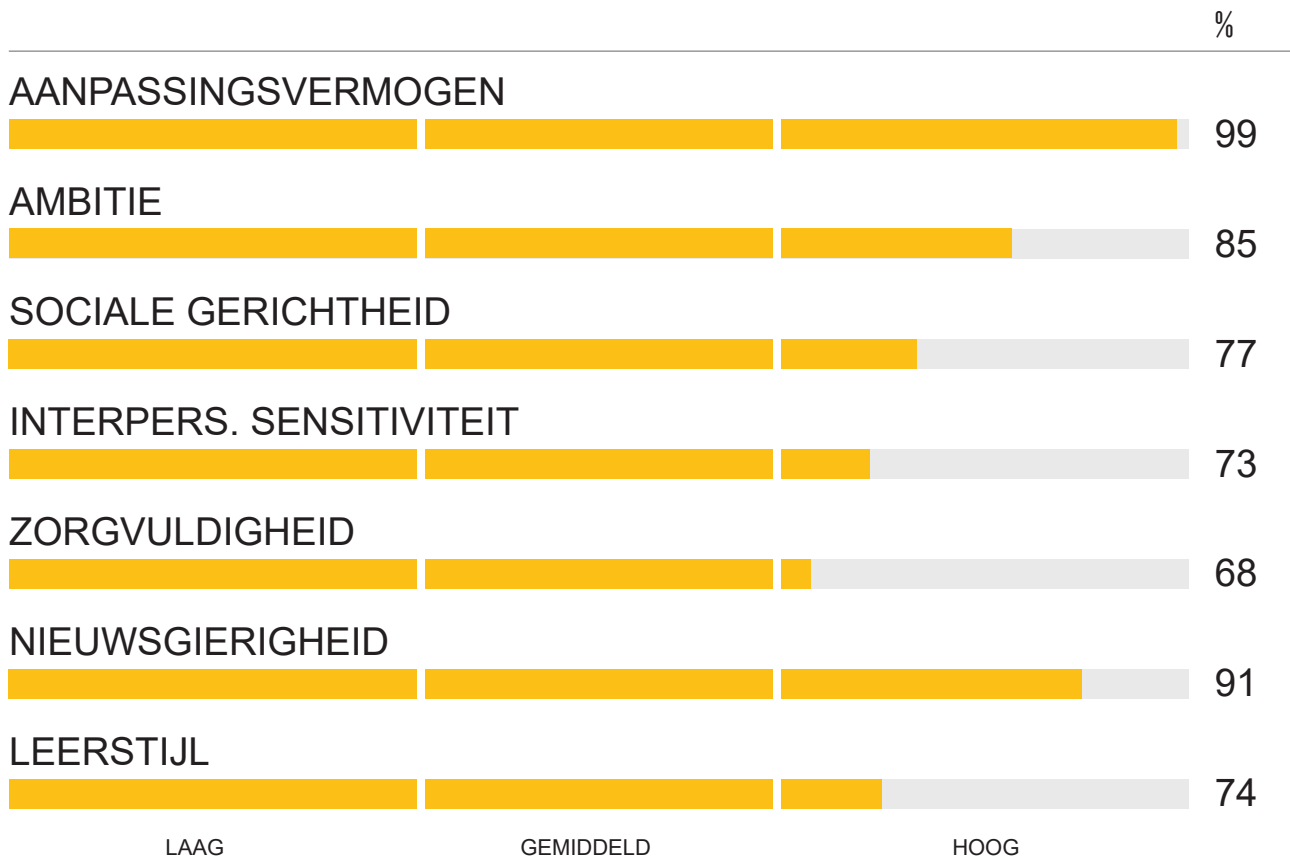
LEERSTIJL

De schaal Leerstijl geeft aan in hoeverre iemand theoretisch is ingesteld en opleiding als een doel op zichzelf ziet. Mensen met een hoge score houden van lezen en studeren. Mensen met een lage score zijn minder geïnteresseerd in formele opleidingen en leren liever dingen door ze in de praktijk te doen.



LEIDERSCHAPS POTENTIEEL PROFIEL

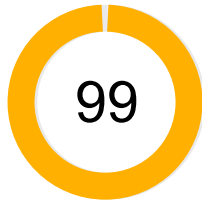
Schalen



Dit rapport is automatisch gegenereerd

AANPASSINGSVERMOGEN

Betreft zelfbeheersing, optimisme en stabiliteit.



IMPLICATIES M.B.T. GEDRAG

Leiders met een vergelijkbare score:

- Gaan goed om met druk
- Nemen kritiek niet persoonlijk
- Gaan uit van succes
- Zijn moeilijk te coachen
- Negeren hun fouten

Leiderschapsimplicaties

Ten opzichte van andere leidinggevendenden, duiden uw scores erop dat u meestal een positieve houding hebt, een goed humeur houdt, geduldig blijft met medewerkers die fouten en vergissingen maken, en blijft doorgaan, ook indien u wordt geconfronteerd met uitdagingen, moeilijkheden en tegenspoed. Aan de andere kant beseft u niet altijd dat anderen gestrest zijn en luistert u niet graag naar negatieve feedback.

COMPETENTIEANALYSE

ZELFBEHEERSING: U blijft meestal kalm, zelfs als u wordt geprovoceerd of wordt geconfronteerd met strakke deadlines en een van buitenaf opgelegde hoge werkdruk. U wordt gezien als betrouwbaar en zelfverzekerd en u drukt uw emoties op een volwassen en sociaal geaccepteerde manier uit.

LUISTEREN: U bent zo overtuigd van uw eigen mening dat u soms die van anderen niet serieus neemt. Anderen kunnen u hierdoor als arrogant zien, ongeacht de juistheid van uw meningen.

LEREN EN PERSOONLIJKE COACHBAARHEID: U staat open voor feedback en vraagt er zelfs om. Tegelijkertijd kan uw zelfverzekerdheid ertoe leiden dat u zich teveel richt op het positieve en het negatieve negeert. Dit maakt u mogelijk moeilijk te coachen.

RELATIES OPBOUWEN: Uw positieve houding en voorspelbare optreden maken u een prettige persoon om mee om te gaan. Het zal u geen moeite kosten relaties op te bouwen en te onderhouden wanneer u daar voor kiest.

OMGAAN MET STRESS: U kunt goed omgaan met tegenslag, vertragingen, strakke deadlines en hoge werkdruk. In feite presteert u onder druk zelfs beter, ook al neemt u misschien teveel hooi op uw vork. Anderen bewonderen uw veerkracht en vertrouwen daarop.

AANPASSINGSVERMOGEN

ONTWIKKELINGSAANBEVELINGEN

ZELFBEHEERSING:

- Veel mensen kunnen niet zo goed omgaan met teleurstellingen en tegenslag als u. Vertel anderen daarom wat u doet als dingen niet goed gaan en geef ze tips.
- Omdat u zelf zo zelfverzekerd bent, heeft u misschien niet altijd door wanneer anderen gespannen zijn. Als leidinggevende moet u op uw medewerkers overbrengen dat u begrip heeft voor hun problemen.

LUISTEREN:

- Luister actief en gebruik positieve lichaamstaal. Val anderen niet in de rede, vat samen wat ze hebben gezegd en denk erover na.
- Probeer oprechte belangstelling te tonen voor wat anderen zeggen. Mensen voelen het wanneer u doet alsof en niet echt naar ze luistert.

LEREN EN PERSOONLIJKE COACHBAARHEID:

- Negeer kritiek niet, vooral niet als u vanuit verschillende bronnen dezelfde boodschap ontvangt.
- Vraag uw medewerker en collega's om feedback. Stel uzelf de vraag: 'Wat vertellen anderen mij?' Let op terugkerende thema's in wat u hoort.
- Zoek een collega die, u vertrouwt die u eerlijk zijn mening zal geven en vraag hem regelmatig om feedback. Vraag deze collega om bij vergaderingen, presentaties of ontmoetingen met klanten uw functioneren te observeren en daarna zijn mening erover te geven. Vraag dit vooraf, zodat de collega goed op uw gedrag kan letten en u doelgerichte feedback kan geven.

RELATIES OPBOUWEN:

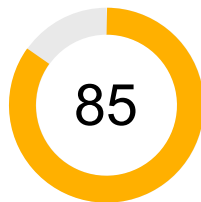
- Mensen waarderen uw kalme, stabiele manier van doen. Wanneer anderen gestrest raken en u niet, treed dan naar voren en gebruik uw vaardigheden om hen te kalmeren en te motiveren.
- Omdat u waarschijnlijk goed bent in het opbouwen van relaties met anderen, kunt u een mentor worden op dit vlak.

OMGAAN MET STRESS:

- U lijkt zo goed met druk en stress te kunnen omgaan waardoor u misschien minder betrokken lijkt dan u in werkelijkheid bent. Het is belangrijk dat u als leidinggevende een juiste mate van betrokkenheid naar uw team uitstraalt.
- Probeer niet anderen met werk te overstelpen omdat u zelf geen druk voelt of omdat u vindt dat ze evenveel zouden moeten aankunnen als u.

AMBITIE

Betreft initiatief nemen, competitief zijn en de leiding willen nemen.



IMPLICATIES M.B.T. GEDRAG

Leiders met een vergelijkbare score:

- Nemen graag de leiding en houden ervan om beslissingen te nemen
- Gaan moeilijke uitdagingen aan
- Spreken graag in het openbaar
- Stellen zich intimiderend op ten opzichte van jongere collega's en mensen met minder ervaring
- Willen graag vooruit komen

Leiderschapsimplicaties

Ten opzichte van andere leidinggevendenden, duiden uw scores erop dat u actief, hardwerkend en competitief bent en u wilt graag vooruitkomen. U neemt graag een leidinggevende positie in en u vindt het prettig om een voortrekkersrol te hebben. Met de juiste ervaring en contactuele vaardigheden bent u in staat om bij complexe projecten een leidende rol op u te nemen. Aan de andere kant hebt u de neiging met collega's te concurreren en kunt u ongewild bedreigend op ze overkomen.

COMPETENTIEANALYSE

ACTIEGERICHTHEID: U bent een harde werker, competitief en u wilt graag slagen. Mensen kunnen erop rekenen dat u initiatief neemt, problemen oplost en dingen in beweging krijgt.

CARRIÈREVOORTGANG: U voelt aan wat u kunt bereiken en hebt de energie en het vertrouwen om dingen voor elkaar te krijgen. U lijkt bereid projecten door te zetten tot ze klaar zijn.

INITIATIEF: U neemt graag de leiding in een crisis en hebt daar ook het zelfvertrouwen voor. Anderen verwachten vaak dat u richting geeft en dat doet u graag. Anderen verwachten van u dat u doet wat er moet gebeuren wanneer zich problemen voordoen, ook zonder dat u erom wordt gevraagd.

RESULTATEN BEREIKEN: U bent er trots op dat u dingen voor elkaar krijgt. Anderen verwachten dat u uzelf en uw medewerkers onder druk zet om projecten te voltooien en doelstellingen te overtreffen.

BESLISSINGEN NEMEN: U bent niet bang om beslissingen te nemen, zelfs als niet alle informatie beschikbaar is. Misschien moet u echter oefenen in het delegeren van het nemen van beslissingen wanneer dat mogelijk is.

AMBITIE

ONTWIKKELINGSAANBEVELINGEN

ACTIEGERICHTHEID:

- Een onderdeel van leiderschap is het tot ontwikkeling brengen van de vaardigheden van anderen. Let erop niet de concurrentie met uw medewerkers aan te gaan. Probeer ook de schijn daartoe te vermijden.
- Actiegerichtheid is belangrijk, maar een zorgvuldige planning leidt vaak tot betere beslissingen. Let u er als leidinggevende op niet elke kwestie als urgent te zien. Reageer alleen snel in situaties die dat vereisen.

CARRIÈREVOORTGANG:

- Wees gezien uw krachtige persoonlijkheid en competitieve instelling voorzichtig dat u zich niet van uw collega's vervreemdt. Probeer als het mogelijk is consensus te bereiken over uw plannen. Communiceer met uw collega's, delegeer aan anderen en deel successen met iedereen.
- Vraag iemand die u vertrouwt om zijn mening over uw werk als teamlid. Als de feedback niet positief is, stel dan een actieplan op voor verbetering.
- Help uw medewerkers en collega's bij hun carrière. Betrek anderen in projecten, delegeer taken wanneer dat mogelijk is en zoek naar mogelijkheden met andere groepen samen te werken aan projecten.

INITIATIEF:

- Neem niet te veel hooi op uw vork. Het niet nakomen van toezeggingen kan het vertrouwen dat anderen in u hebben ondermijnen.
- Maak een realistische inschatting van wat uw team kan bereiken en geef niet toe aan de neiging teveel van uw team te vragen.
- Onthoud dat niet iedereen evenveel energie heeft als u. Let erop dat uw medewerkers niet opgebrand raken. Resultaatgerichtheid is belangrijk, maar let ook op signalen die aangeven dat anderen het niet meer kunnen bijbenen of een burnout riskeren.

RESULTATEN BEREIKEN:

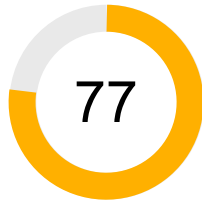
- U heeft hoge verwachtingen wat betreft de prestaties van uw team, maar dat geldt niet voor iedereen. Zorg ervoor dat anderen weten wat uw verwachtingen zijn en zorg dat ze van u de juiste begeleiding krijgen.
- Wees voorzichtig met het druk uitoefenen op anderen. Hun capaciteiten en/of vaardigheden liggen misschien niet op hetzelfde niveau als die van u.

BESLISSINGEN NEMEN:

- Zorg dat u, voordat u een beslissing neemt, alle relevante informatie nog eens goed hebt bekeken. Onthoud de oude volkswijsheid: 'Eerst denken dan doen'.
- U bent waarschijnlijk iemand die snel en vol vertrouwen beslissingen neemt. Hierdoor kunnen anderen de neiging hebben het nemen van beslissingen aan u over te laten, wat hun eigen vaardigheden op dit punt niet ten goede komt. Daarom is het belangrijk om te delegeren: maak uw medewerkers verantwoordelijk voor de beslissingen op hun eigen werkterrein.

SOCIALE GERICHTHEID

Betreft gemakkelijk kunnen praten, sociaal zelfverzekerd en onderhoudend zijn.



IMPLICATIES M.B.T. GEDRAG

Leiders met een vergelijkbare score:

- Lijken altijd druk en vol energie te zijn
- Maken graag een praatje en zijn vriendelijk en benaderbaar
- Bouwen relaties op met allerlei soorten mensen
- Praten liever dan dat ze luisteren
- Denken dat druk zijn hetzelfde is als productief zijn

Leiderschapsimplicaties

Ten opzichte van andere leidinggevendenden, duiden uw scores erop dat u energiek en sociaal zelfverzekerd bent. U durft uw mond open te doen, structureert uw werk rond sociale interactie en verwacht van anderen dat ze u mogen. U bent bijzonder sterk in het opbouwen van relaties buiten uw team omdat u zo extravert en benaderbaar bent. Tegelijkertijd kunt u ook gemakkelijk afgeleid raken, tenzij u ongebruikelijk plichtsgetrouw bent.

COMPETENTIEANALYSE

INITIATIEF IN INTERACTIES: U vertrouwt erop dat mensen die u niet kent u mogen en daardoor legt u gemakkelijk contact met anderen in de organisatie, wat een belangrijk talent is voor een leidinggevende.

ENERGIE: U praat gemakkelijk en levendig en zit vol energie. Op vergaderingen blijft u niet onopgemerkt.

BENADERBAARHEID: Door uw sociale zelfvertrouwen, levendige interpersoonlijke stijl en bereidheid om contact te leggen met mensen die u niet kent, zullen anderen u als open en benaderbaar omschrijven.

NETWERKEN: U beschikt over goede netwerkvaardigheden en gaat gemakkelijk om met allerlei soorten mensen in de hele organisatie.

FUNCTIONEREN IN EEN TEAM: U hebt er geen moeite mee uw mening te geven en neemt actief deel aan teamvergaderingen.

SOCIALE GERICHTHEID

ONTWIKKELINGSAANBEVELINGEN

INITIATIEF IN INTERACTIES:

- Bij het onderhouden van directe verhoudingen hoort ook dat u luistert: communiceren is meer dan alleen spreken.
- Houd er rekening mee dat uw uitbundige, enthousiaste stijl anderen uit hun evenwicht kan brengen.

ENERGIE:

- De interactie met anderen geeft u waarschijnlijk nieuw elan. Probeer af en toe ook alleen te werken. Effectieve leidinggevenden schakelen gemakkelijk tussen het werken in groepen en het werken aan individuele opdrachten.
- Houd er rekening mee dat u met uw hoge energieniveau en sterke ideeën soms over uw collega's en medewerkers heen walst. Stel hen in de gelegenheid hun mening te geven.
- Vraag een collega die u vertrouwt om feedback om na te gaan of uw tempo niet te hoog ligt en u niet te snel van onderwerp wisselt, waardoor anderen u niet meer kunnen volgen.

BENADERBAARHEID:

- Als u constant praatjes maakt met andere mensen, loopt u het risico dat u ze van hun werk houdt. Wanneer u een kantoor binnenloopt, stoppen uw medewerkers waarmee ze bezig zijn en geven u hun volledige aandacht. Houd daar rekening mee en voorkom dat u ze onnodig afleidt.

NETWERKEN:

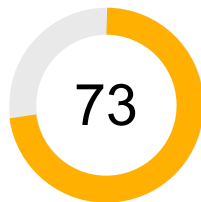
- U kent waarschijnlijk veel mensen binnen uw organisatie, hetgeen een typisch kenmerk is voor succesvolle leiders. Maak gebruik van uw vele vriendschappen binnen de hele organisatie om dingen voor elkaar te krijgen.
- Gebruik uw netwerkkwaliteiten om jongere medewerkers uit uw team verder te helpen. Introduceer ze bij uw contacten en help ze bij het uitbouwen van hun relaties met anderen.
- Gebruik uw sociale vaardigheden om minder naar buiten gerichte mensen op weg te helpen. Benader ze actief en betrek anderen daarbij. Dit zal een positieve impact hebben op de gehele communicatie binnen uw organisatie.

FUNCTIONEREN IN EEN TEAM:

- Vraag eerst anderen om voorstellen voor teambuilding te doen, voordat u zelf met suggesties komt. Als u denkt dat u bij de gesprekken in uw team domineert, neem dan gas terug, neem een wat passievere houding aan en kijk wat er gebeurt. Uw teamleden zullen u misschien nog verrassen!
- Erken dat sommige taken beter individueel kunnen worden gedaan dan door een team. Gebruik de teambenadering niet voor ieder probleem. Beoordeel de noodzaak van bijdragen van anderen en ga na hoe belangrijk het is om snel beslissingen te nemen voordat u ergens een teamtaak van maakt.

INTERPERS. SENSITIVITEIT

Betreft meegaand en attent zijn en goed zijn in het onderhouden van relaties.



IMPLICATIES M.B.T. GEDRAG

Leiders met een vergelijkbare score:

- Zijn prettig in de omgang en tonen waardering
- Zijn sociaal vaardig en goede teamspelers
- Hebben gevoel voor sociale en politieke signalen
- Beloven meer dan ze kunnen waarmaken
- Vermijden confrontaties

Leiderschapsimplicaties

Ten opzichte van andere leidinggevendenden, duiden uw scores erop dat u een hekel heeft aan conflicten en u streeft naar een goede verstandhouding met anderen. U bent een goed teamspeler en vindt het belangrijk anderen te stimuleren en te helpen. Uw medewerkers zullen meestal op u gesteld zijn en u vertrouwen, maar kunnen ook proberen misbruik te maken van uw goedaardigheid.

COMPETENTIEANALYSE

COMPASSIE: U bent een bedachtzaam en discreet persoon, u bent zich ervan bewust hoe uw acties op anderen overkomen en probeert mensen niet onnodig voor het hoofd te stoten.

SAMENWERKING: U vindt samenwerking belangrijk, u bent een zeer goede teamspeler en u bent een rolmodel voor uw medewerkers en anderen wat betreft het bereiken van doelen door samen te werken.

INPUT VRAGEN: U respecteert anderen en vraagt ze om hun mening, met name als het gaat om zaken waar ze zelf bij betrokken zijn.

MEDEWERKERS CONFRONTEREN: Omdat u samenwerken belangrijk vindt en graag de vrede bewaart, vindt u het misschien moeilijk mensen die ondermaats presteren de waarheid te zeggen.

ALLEEN STAAN: U neemt niet graag impopulaire standpunten in, zeker niet als u hier anderen mogelijk mee ergert. U heeft de neiging confrontaties uit de weg te gaan.



INTERPERS. SENSITIVITEIT

ONTWIKKELINGSAANBEVELINGEN

COMPASSIE:

- Als leidinggevende moet u soms moeilijke beslissingen nemen. Soms zult u anderen moeten confronteren, maar dat wil niet zeggen dat u geen vrienden kunt blijven.
- Omdat u sympathiek en makkelijk bent, zullen sommige mensen misbruik van uw goedaardigheid proberen te maken.

SAMENWERKING:

- Beloof in een poging behulpzaam te zijn niet meer dan u kunt waarmaken. Analyseer uw huidige situatie voordat u extra taken of verzoeken van anderen accepteert.
- Management door consensus biedt niet altijd de juiste oplossing. Probeer te onderscheiden wanneer het beter is uw medewerkers te raadplegen en wanneer u beter in uw eentje een beslissing kunt nemen.

INPUT VRAGEN:

- Wanneer u anderen om feedback vraagt, let dan niet alleen op de positieve of negatieve punten. Probeer dit te beperken tot twee à drie van elk.
- Wees selectief in wie u om feedback vraagt. Het geven van feedback kan emotioneel belastend zijn voor anderen.

MEDEWERKERS CONFRONTEREN:

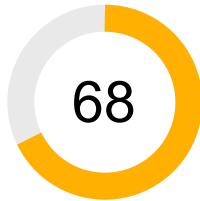
- Wanneer u uw medewerkers tijdig feedback geeft, zal dat voor betere resultaten zorgen. Doet u dat niet, dan leidt dit tot inefficiëntie. Bovendien kunnen anderen u van vriendjespolitiek verdenken.
- Maak vooraf duidelijk wat uw verwachtingen zijn ten aanzien van de prestaties. Op die manier stelt u een norm en maakt u het uzelf gemakkelijker om later op eventuele tekortkomingen te wijzen.

ALLEEN STAAN:

- Uw medewerkers vertrouwen erop dat u hun problemen naar voren brengt bij het hogere management in de organisatie. Als u dat niet doet, zal uw team aan uw leiderschap gaan twifelen. Zorg ervoor dat u opkomt voor de belangen voor uw medewerkers.
- Uw neiging om confrontaties en omstreken situaties uit de weg te gaan, kunnen uw effectiviteit als leidinggevende ondermijnen. Accepteer dat onaangename zaken nu eenmaal ook bij uw werk horen.

ZORGVULDIGHEID

Betreft consciëntieus, betrouwbaar en gezagsgetrouw zijn.



IMPLICATIES M.B.T. GEDRAG

Leiders met een vergelijkbare score:

- Werken hard voor het bedrijf
- Houden zich aan de regels en procedures van het bedrijf
- Maken een planning voor hun werk en houden rekening met veranderingen in de werkdruk
- Hebben moeite met delegeren en sturen hun medewerkers tot in detail aan
- Verliezen zich in details

Leiderschapsimplicaties

Ten opzichte van andere leidinggevendenden, duiden uw scores erop dat u een hardwerkend, betrouwbaar en georganiseerd persoon bent. U let op het naleven van regels en procedures en houdt van duidelijke opdrachten. U vindt het belangrijk om dingen goed te doen en probeert te voldoen aan hoge prestatienormen. Anderen zien u als zorgvuldig en nauwgezet, maar misschien ook als star en als iemand die veel structuur nodig heeft.

COMPETENTIEANALYSE

OMGAAN MET ONDUIDELIJKHEID: Bij het starten van nieuwe projecten wilt u graag vooraf zorgvuldig op de hoogte worden gebracht van verwachtingen, regels en richtlijnen, zodat u weet hoe u het doet en waarop u wordt beoordeeld.

FLEXIBILITEIT: Zeker als de belangen groot zijn werkt u liever volgens vaste methodes en procedures dan dat u gaat experimenteren met nieuwe oplossingen die mogelijk niet werken.

PLANNING: U plant uw werk graag vooruit, waarbij u inschattingen maakt over de tijd, de stappen, het personeel en de middelen die nodig zijn om het werk te kunnen uitvoeren. U ziet graag dat alles omtrent doelstellingen, tijdschema's en verplichtingen goed geregeld is.

AANDACHT VOOR DETAILS EN DEADLINES: U wilt dat uw werk technisch zorgvuldig wordt uitgevoerd en op tijd gereed is. Anderen zien u als georganiseerd, consciëntieus en punctueel.

OMGAAN MET REGELS: U respecteert de regels van de organisatie. U leeft ze zorgvuldig na en verwacht van anderen dat ze dat ook doen.

ZORGVULDIGHEID

ONTWIKKELINGSAANBEVELINGEN

OMGAAN MET ONDUIDELIJKHEID:

- Zelfs de meest zorgvuldig opgestelde plannen zullen soms moeten worden aangepast: verandering is een onlosmakelijk onderdeel van het functioneren van een organisatie. Als leidinggevende zult u met veranderingen om moeten kunnen gaan. Zoek iemand in uw organisatie die goed met veranderingen om kan gaan en probeer iets van deze persoon te leren.
- U hebt nooit genoeg informatie om de best mogelijke beslissing te nemen. Soms zult u het gewoon moeten doen met de informatie die er is, zo is het leven nu eenmaal. Maak een lijst van wat u moet weten en onderneem dan actie.

FLEXIBILITEIT:

- Misschien hebt u de neiging elke taak als even belangrijk te zien. Als dat zo is, leer dan prioriteiten te stellen in uw werk.
- U bent een goedgeorganiseerde planner die werkt volgens regels en procedures. Maar wat vandaag een goede regel lijkt, kan morgen een obstakel blijken te zijn. Wees daarom selectief bij het introduceren van nieuwe regels en procedures.
- Zorg dat u het nemen van beslissingen delegeert aan de mensen die ermee zullen moeten leven en neem niet alle beslissingen zelf.

PLANNING:

- U bent een goed planner en hebt sterke organisatorische vaardigheden. Help anderen die niet zo planmatig te werk gaan om hun doelen te bereiken, maar let erop dat ze zelf verantwoordelijk blijven voor het voltooien van hun werk.
- Informeer anderen over uw schema's, plannen en deadlines. Als ze weten wat u van ze verwacht, zullen ze beter in staat zijn uw doelstellingen te behalen.

AANDACHT VOOR DETAILS EN DEADLINES:

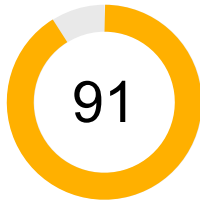
- Tot uw sterke punten behoren grondigheid en aandacht voor details. Deze sterke punten kunnen echter zwakke punten worden als u uw medewerkers teveel tot in detail aanstuurt. Geef uw medewerkers de vrijheid om te slagen en moedig ze aan u te benaderen met vragen.

OMGAAN MET REGELS:

- Stel de bestaande regels ter discussie als ze achterhaald lijken te zijn. Leef regels niet blindelings na omdat ze nu eenmaal zo zijn. Beoordeel steeds weer of ze voor het bedrijf noodzakelijk zijn.
- Onthoud dat mensen die de regels breken soms ideeën en/of inzichten hebben die anderen missen. Blijf objectief en luister ook naar hun kant van het verhaal.

NIEUWSGIERIGHEID

Betreft nieuwsgierig, vindingrijk en visionair zijn, maar ook snel verveeld.



IMPLICATIES M.B.T. GEDRAG

Leiders met een vergelijkbare score:

- Worden gezien als visionair in hun vakgebied
- Denken snel actief mee en helpen bij het oplossen van problemen
- Zien het grote geheel en spreken daarover
- Worden gezien als wereldwijd en ontwikkeld
- Raken snel verveeld bij uitvoerende of repeterende werkzaamheden

Leiderschapsimplicaties

Ten opzichte van andere leidinggevendenden, duiden uw scores erop dat u gemakkelijk voor de vuist weg denkt, veel ideeën genereert en nieuwsgierig bent over hoe dingen werken. U overziet het grote geheel en kunt creatief en zelfs visionair zijn. Anderen zien u als origineel en vindingrijk, maar ook als iemand die snel verveeld raakt, zeker als het gaat om details ten aanzien van de uitvoering.

COMPETENTIEANALYSE

CREATIVITEIT: Binnen uw organisatie doet men een beroep op u als er problemen moeten worden opgelost waarvoor originele ideeën nodig zijn.

INNOVATIE AANSTUREN: U hebt belangstelling voor het uitproberen van nieuwe technologie, processen en probleemoplossingsmethoden om de snelheid en kwaliteit van uw werk te verbeteren.

NIEUWSGIERIGHEID: U bent een ruimdenkend persoon met een brede belangstelling. U neemt geen genoegen met oppervlakkige kennis over hoe dingen werken.

VISIE: U denkt na over de toekomst van uw bedrijf en vindt het leuk strategieën te onderzoeken om daar te komen.

PROBLEMEN OPLOSSEN: Uw vermogen om originele ideeën te ontwikkelen en het grote geheel voorop te stellen is een eigenschap waarmee u binnen uw organisatie verder moet kunnen komen.

NIEUWSGIERIGHEID

ONTWIKKELINGSAANBEVELINGEN

CREATIVITEIT:

- U bent waarschijnlijk goed in het ontwikkelen van volkomen nieuwe benaderingen om problemen op te lossen. Niet elk probleem vereist echter een nieuwe oplossing. Probeer te bepalen of er al een acceptabele oplossing bestaat voor het probleem dat speelt.
- Innovatie en creativiteit hebben een prijs: de tijd die wordt besteed aan het ontwikkelen van unieke oplossingen kan niet worden besteed aan andere zaken. Houd bij welke invloed aanpassingen, veranderingen of nieuwe strategieën hebben op het bedrijfsresultaat. Stel een tijds- en budgetlimiet voor nieuwe projecten en accepteer dat u andere oplossingen zult moeten zoeken als deze worden overschreden.

INNOVATIE AANSTUREN:

- Technologie is misschien niet voor elk probleem het antwoord. Onderzoek wat de beste praktijkoplossingen zijn op een bepaald gebied alvorens te kiezen voor nieuwe technologie als oplossing.
- Staar u niet zodanig blind op technologie dat u logische oplossingen die voor het oprapen liggen over het hoofd ziet.

NIEUWSGIERIGHEID:

- Effectieve leiders willen graag begrijpen hoe dingen werken en ze stellen veel vragen. Dat doet u waarschijnlijk ook. Op een bepaald punt levert verder vragen echter nauwelijks nog rendement op. Blijf daarom informatie zoeken over het hoe en waarom van dingen, maar stel er wel grenzen aan, zodat u genoeg tijd overhoudt om projecten af te ronden.

VISIE:

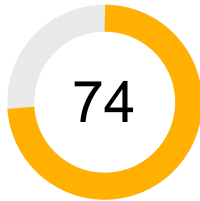
- U bent iemand die graag nadenkt over ontwikkelingen en problemen voor de lange termijn. Vergeet echter niet om ook tijd te besteden aan belangrijke actuele problemen.
- Zorg ervoor dat u uw ideeën goed onderbouwt en presenteert die zorgvuldig. U moet uw ideeën aan anderen zien te 'verkopen' en hun betrokkenheid en steun winnen. Vraag collega's om feedback over uw ideeën en de manier waarop u ze naar buiten brengt.

PROBLEMEN OPLOSSEN:

- Zorg dat uw sterke punten — visie en strategische planning — bekend zijn binnen de organisatie en stel uzelf beschikbaar om andere teams op dit vlak te ondersteunen.
- Bedenk wanneer een probleem het beste kan worden aangepakt met een praktische oplossing.

LEERSTIJL

Betreft een voorkeur hebben voor opleidingen en actief op de hoogte blijven van zakelijke en technische ontwikkelingen.



IMPLICATIES M.B.T. GEDRAG

Leiders met een vergelijkbare score:

- Zien het belang van training voor zichzelf en voor hun medewerkers
- Blijven op de hoogte van recente zakelijke en technische ontwikkelingen
- Werken gedisciplineerd en consciëntieus naar hun doelen toe
- Komen in actie nog voordat iedereen betrokken is
- Hebben over alles een mening

Leiderschapsimplicaties

Ten opzichte van andere leidinggevendenden, duiden uw scores erop dat u ervan houdt te leren en nieuwe kennis op te doen. U vindt training voor uzelf en voor anderen belangrijk en u wilt graag de nieuwste relevante inzichten in uw werk toepassen. Vrienden zien u als slim en goed geïnformeerd, maar anderen kunnen denken dat u met uw kennis pronkt om indruk te maken.

COMPETENTIEANALYSE

OP DE HOOGTE BLIJVEN: Het op de hoogte blijven van nieuwe zakelijke trends en relevante ontwikkelingen in uw bedrijfstak kost u geen moeite.

SNEL LEREN: U maakt zich bovendien vlot nieuwe technieken en procedures eigen omdat u nieuwe kennis gemakkelijk onthoudt.

LEERSTIJL: U hebt een voorkeur voor traditionele vormen van bijscholing, waaronder lezen en het bijwonen van lezingen.

ZORGVULDIGHEID IN COMMUNICATIE: Uw manier van schriftelijk communiceren is duidelijk en correct.

INTELLECTUELE MOTIVATIE: Anderen zien u als een slimme, prestatiegerichte, harde werker.

LEERSTIJL

ONTWIKKELINGSAANBEVELINGEN

OP DE HOOGTE BLIJVEN:

- Het feit dat u up-to-date probeert te blijven, vergroot uw effectiviteit. Over de meeste onderwerpen hebt u een mening en meestal hebt u gelijk. Als het kan moet u echter anderen de kans geven problemen zelf op te lossen. Dat is essentieel voor hun ontwikkeling.
- Laat anderen zien hoe u ervoor zorgt dat u op de hoogte blijft. Creëer een leeromgeving binnen uw eigen team, bijvoorbeeld door het houden van informatiebijeenkomsten of Vraag & Antwoord groepssessies waarin u relevante boeken en publicaties bespreekt, uw visie op de toekomst van de onderneming geeft, etc.

SNEL LEREN:

- Onthoud dat anderen misschien niet zo snel leren als u. De leersnelheid van u als leidinggevende kan anderen afschrikken. Houd daar rekening mee en probeer anderen op hun gemak te stellen terwijl ze in hun eigen tempo leren.

LEERSTIJL:

- Klassikale groepstrainingen werken goed voor u en u hebt waarschijnlijk ook een voorkeur voor deze vorm van leren. Het is echter ook belangrijk dat u probeert dingen te leren door ze in de praktijk te ervaren of door middel van productdemonstraties.
- Ga er als leidinggevende niet vanuit dat al uw teamleden op dezelfde manier leren als u. Leer uw mensen kennen en probeer hun ontwikkelingservaringen in lijn te brengen met hun individuele stijl van leren.

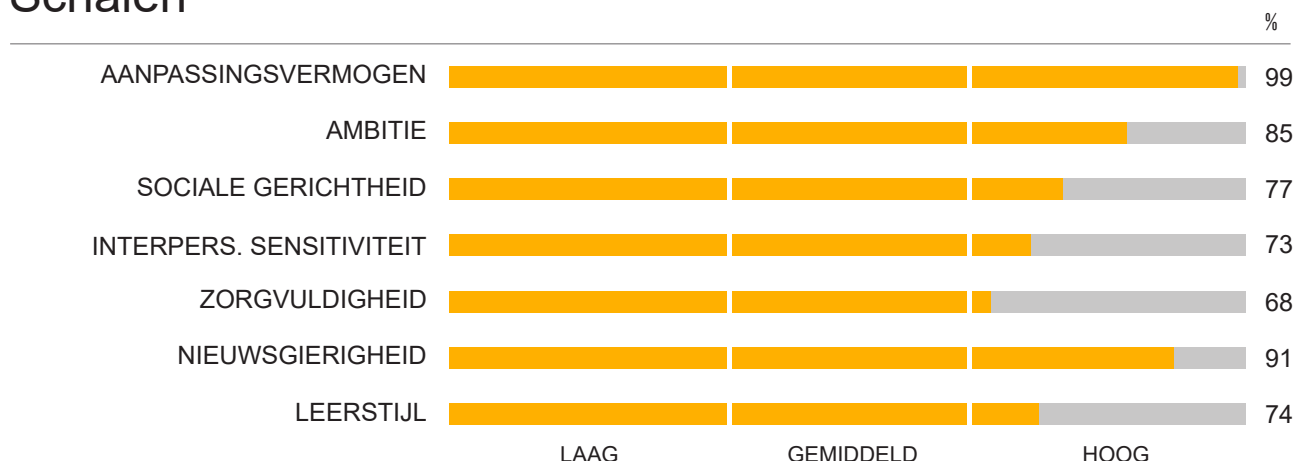
ZORGVULDIGHEID IN COMMUNICATIE:

- Uw medewerkers vinden uw memo's en instructies waarschijnlijk goed leesbaar en begrijpelijk. Gebruik uw sterke punten op dit vlak om anderen met een minder vlotte pen te coachen en te begeleiden. Vergeet niet om tactvol te zijn wanneer u anderen corrigeert.

INTELLECTUELE MOTIVATIE:

- Blijf doorgaan met het stellen van hoge eisen aan uzelf en aan uw medewerkers met betrekking tot vakspecifieke trainingen en management-/ leiderschapstrainingen. Creëer een leeromgeving binnen uw team.
- Het volgen van trainingen voor uzelf en anderen is belangrijk, maar trainingen kosten ook geld. Schrijf u daarom niet voor trainingsprogramma's in, alleen omdat ze beschikbaar zijn. Bekijk eerst zorgvuldig waar trainingen over gaan en neem alleen deel aan programma's of cursussen die van waarde lijken te zijn voor u en/of uw team.

Schalen



Scores subscores

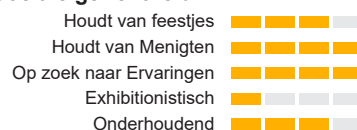
Aanpassingsvermogen



Ambitie



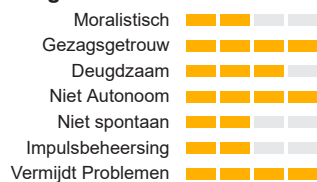
Sociale gerichtheid



Interpersoonlijke Sensitiviteit



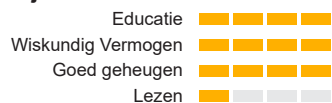
Zorgvuldigheid



Nieuwsgierigheid



Leerstijl





CHALLENGE

ONTSPORINGEN EN PERSOONLIJKE
PRESTATIERISICO'S

Rapport voor: Sam Poole

ID: HC560419

Datum: 11.02.2021



INLEIDING

Het Leadership Forecast Challenge Rapport is gemaakt om u als leidinggevende te helpen in uw ontwikkeling. Het geeft u inzicht in hoeverre bepaalde gedragingen mogelijk uw prestaties verzwakken of belemmeren. Daarnaast geeft het aanbevelingen om mensen effectiever te kunnen aansturen.

Bij leiderschap hoort het bouwen en in stand houden van een goed presterend team. Alles wat afleidt van het bouwen van een team doet ook afbreuk aan uw prestaties als leidinggevende.

Dit rapport is gebaseerd op de Hogan Development Survey (HDS). De resultaten zijn gebaseerd op ons wereldwijde onderzoek naar leidinggeven en zijn bedoeld voor professionals en leidinggevers.

ACHTERGROND

Onder druk tonen de meeste mensen bepaalde gedragingen die averechts werken. Wij noemen dit 'risicofactoren'. Onder normale omstandigheden kunnen deze eigenschappen zelfs sterke punten zijn. Wanneer u echter moe bent, onder druk staat, u zich verveelt, of op een andere manier bent afgeleid, kunnen deze risicofactoren uw effectiviteit belemmeren en de verstandhouding met uw klanten, collega's en andere contacten verstoren. Anderen kunnen zich bewust zijn van deze gedragingen, maar u hierover niet de juiste feedback geven. Uw baas kan ze zelfs negeren.

Dit rapport is onderverdeeld in drie delen. Om te beginnen is er een grafische weergave van uw profiel. Daarnaast vindt u een weergave van uw score in een schaalverdeling. Scores tussen de 90 en 100 procent vallen in de Risicozone Hoog, scores tussen de 70 en 89 procent vallen in de Risicozone Gemiddeld, scores tussen de 40 en 69 procent vallen in de Risicozone Laag en scores tussen de 0 en 39 procent vallen in de Risicozone Geen. Tenslotte worden ontwikkelingsaanbevelingen gegeven voor die gebieden waarin u een score had in de Risicozone Gemiddeld en/of Hoog. Er worden geen ontwikkelingsaanbevelingen gegeven voor scores die in de Risicozone Geen en Laag vallen.

HOE ONTWIKKELEN RISICOFACTOREN ZICH?

Onderzoek toont aan dat leidinggevers risicofactoren ontwikkelen als ze leren omgaan met ouders, leeftijdsgenoten, familieleden en anderen als ze jong zijn. Gedrag ontwikkeld in de kindertijd kan een gewoonte worden en iemand is zich vaak niet meer bewust van eigen gedrag.



INLEIDING

MANIEREN OM DEZE INFORMATIE TE GEBRUIKEN

Lees het rapport eerst aandachtig door en beslis dan of de ontwikkelingsaanbevelingen op u van toepassing zijn. Zet een plusje bij de items waarin u zich kunt vinden en een minnetje bij de punten waarbij dat niet het geval is. Vraag vervolgens om feedback van collega's, directe medewerkers en zelfs familie. Bespreek uw bevindingen met ze en vraag om reacties. Een sleutelement in het ontwikkelen van nieuwe leiderschapsvaardigheden is het inschakelen van uw directe medewerkers, collega's en baas. Bestudeer tot slot de gegeven ontwikkelingsaanbevelingen aan het einde van het rapport. Deze aanbevelingen worden aangeboden voor scores in de Risicozones Gemiddeld en Hoog (dat wil zeggen voor scores van 70 procent of meer).

DEFINITIES

De elf schalen voor het Leadership Forecast Challenge Rapport worden hieronder gedefinieerd.

Opvliegend Betreft overenthousiast zijn over mensen of projecten en dan teleurgesteld in ze raken. Resultaat: een gebrek aan doorzettingsvermogen.

Sceptisch Betreft sociaal inzicht hebben, maar ook cynisch en overgevoelig zijn voor kritiek. Resultaat: een gebrek aan vertrouwen.

Voorzichtig Betreft overbezorgd zijn over het krijgen van kritiek. Resultaat: moeite met veranderingen en terughoudend met het nemen van risico's.

Gereserveerd Betreft geen belangstelling hebben voor de gevoelens van anderen of zich er niet bewust van zijn. Resultaat: zwak zijn in de communicatie.

Eigengereid Betreft solistisch optreden, verzoeken van anderen negeren en geïrriteerd raken als die blijven volhouden. Resultaat: eigenwijs zijn, treuzelen en niet meewerken.

Zelfvoldaan Betreft een overdreven kijk hebben op eigen bekwaamheden en belangrijkheid. Resultaat: fouten niet kunnen toegeven of niet van ervaringen leren.

Gewaagd Betreft charmant zijn, risico's nemen en spanning zoeken. Resultaat: problemen hebben om verplichtingen na te komen en om van ervaringen te leren.

Sociaal dominant Betreft willen opvallen, innemend zijn en aandacht zoeken. Resultaat: vooral bezig zijn om op te vallen en moeite hebben gefocust te blijven.

Fantasierijk Betreft op een interessante, ongewone en soms excentrieke manier denken en werken. Resultaat: creatief zijn, maar soms tekortschieten in beoordelingsvermogen.

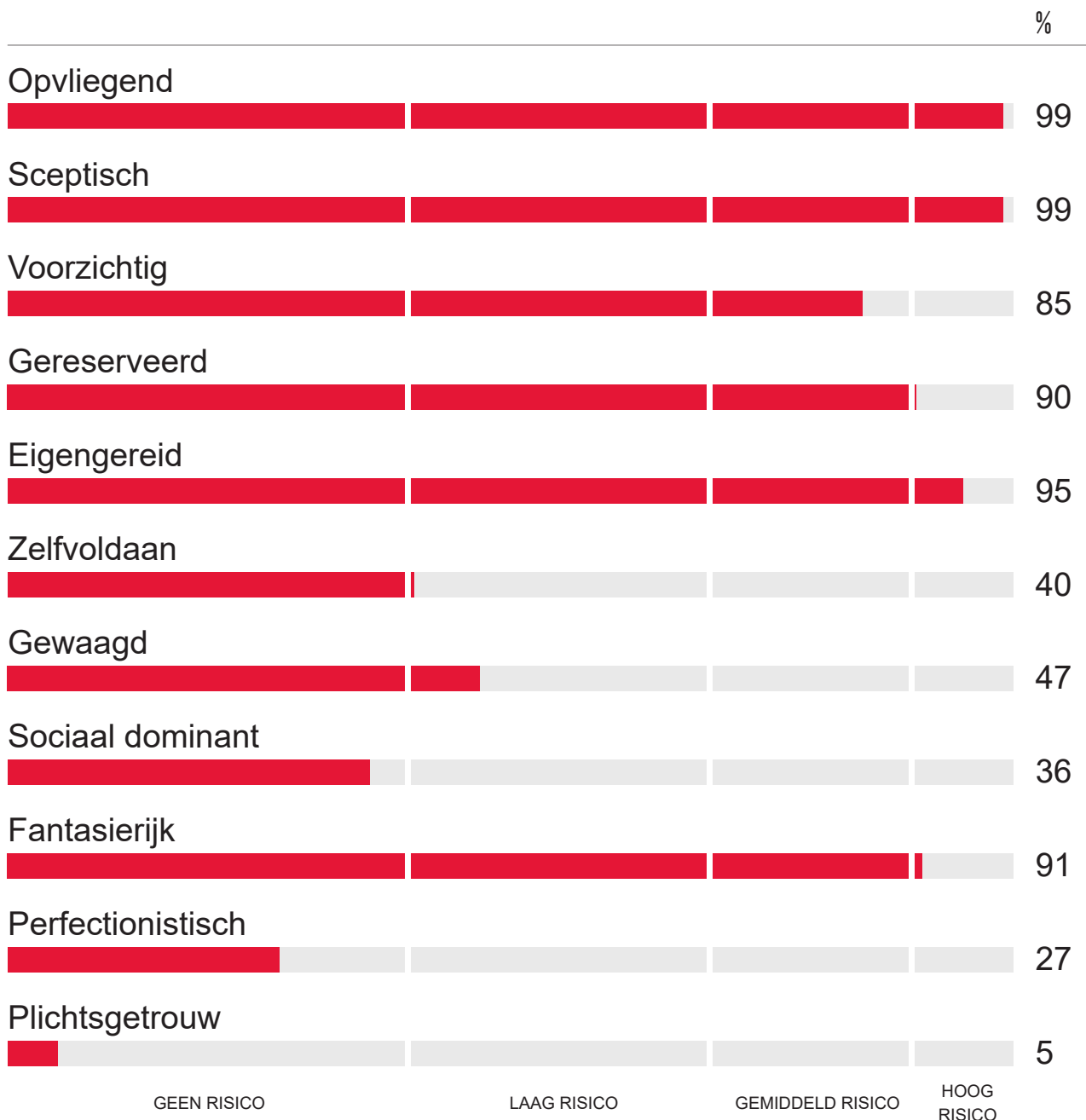
Perfectionistisch Betreft consciëntieus, perfectionistisch en niet snel tevreden zijn. Resultaat: medewerkers onmondig houden.

Plichtsgetrouw Betreft graag goed willen doen en terughoudend zijn om solistisch te opereren. Resultaat: sympathiek en prettig in de omgang zijn, maar terughoudend om medewerkers te steunen.



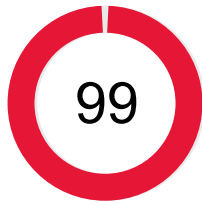
LEADERSHIP CHALLENGE PROFIEL

Schalen



Opvliegend

Betreft overenthousiast zijn over mensen of projecten en dan teleurgesteld in ze raken.



HOOG
RISICO

IMPLICATIES M.B.T. GEDRAG

Op deze schaal bevindt uw score zich in het gebied van **HOOG RISICO**. Leaders met vergelijkbare scores:

- Zijn intens en energiek, maar ook wispelturig en soms explosief.
- Kunnen opgeven als ze gefrustreerd zijn.
- Beginnen te schreeuwen als ze boos zijn.
- Reageren heftig op kritiek.
- Begrijpen vaak dat anderen gestrest zijn.

Leiderschapsimplicaties

De inzet en energie waarmee u zich op nieuwe projecten stort, heeft een positieve impact op uw organisatie. Uw emotionaliteit kan echter afbreuk doen aan uw geloofwaardigheid, uw vermogen om anderen te coachen en uw effectiviteit als teamspeler. Uw baas is waarschijnlijk onder de indruk van uw enthousiasme voor nieuwe projecten, maar ziet ook dat u geneigd bent ontmoedigd te raken als dingen niet lukken. Uw humeurigheid kan ervoor zorgen dat men u onvoorspelbaar en moeilijk te plaatsen vindt.

COMPETENTIEANALYSE

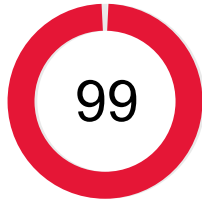
ZELFBEHEERSING In situaties waar de druk hoog is, kunnen uw collega's u als onvoorspelbaar en emotioneel betitelen. Daarnaast wordt u boos door onverwachte eisen en kunt u dingen zeggen waar u spijt van krijgt. Hierdoor kunnen uw collega's aarzelen om u te benaderen met problemen, omdat ze niet weten hoe u zult reageren.

EERLIJKHEID NAAR ANDEREN Als u gefrustreerd raakt door projecten, hebt u de neiging om op te geven. Dit kan de andere mensen die daaraan werken onaangenaam verrassen.

DOORZETTINGSVERMOGEN Uw enthousiasme voor mensen en projecten kan vervagen als u wordt geconfronteerd met tegenslagen, weerstand, problemen en de kans op mislukking. U drukt misschien niet lang genoeg door om dingen gedaan te krijgen. Dit kan dan worden opgevat als een gebrek aan doorzettingsvermogen.

Sceptisch

Betreft sociaal inzicht hebben, maar ook cynisch en overgevoelig zijn voor kritiek.



**HOOG
RISICO**

IMPLICATIES M.B.T. GEDRAG

Op deze schaal bevindt uw score zich in het gebied van **HOOG RISICO**. Leiders met vergelijkbare scores:

- Hebben veel inzicht in mensen en interne politiek.
- Zijn alert op tekenen van verraad of gebrek aan respect.
- Zijn confronterend en snel beledigd.
- Verwachten onheus te worden behandeld.
- Slaan terug als ze zich verongelijkt voelen.

Leiderschapsimplicaties

U doorziet de intenties van anderen en hebt een scherp oog voor het interne politieke spel. Deze kwaliteiten kunnen een belangrijke troef in uw carrière zijn. U kunt zich echter ook op het negatieve concentreren, overdreven reageren op vermeende bedreigingen, de confrontatie zoeken als u zich gekleineerd voelt en kritische feedback persoonlijk opvatten. U kunt zich teveel zorgen maken over het interne politieke spel. Dit kan uw vermogen om relaties op te bouwen en in stand te houden belemmeren en ervoor zorgen dat u andermans standpunten niet op waarde weet te schatten. Een achterdochtige en confronterende houding kan er ook toe leiden dat anderen u als moeilijk en niet meewerkend zien.

COMPETENTIEANALYSE

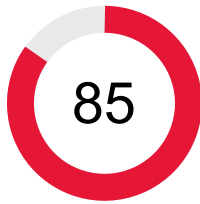
ANDEREN BEÏNVLOEDEN EN OVERTUIGEN U bent achterdochtig over de bedoelingen van anderen. Dit beperkt uw mogelijkheden om hen te beïnvloeden, te overtuigen en te inspireren om actie te nemen.

OPEN STAAN VOOR IDEEËN U reageert op nieuwe ideeën door erover te discussiëren en aan te tonen waarom ze niet werken. Deze houding maakt anderen defensief en maakt het moeilijk om tot overeenstemming te komen of hun goedkeuring te krijgen.

OBJECTIVITEIT U bent vastgeroest en niet in staat andere standpunten op waarde te schatten.

Voorzichtig

Betreft overbezorgd zijn over het krijgen van kritiek.



85

GEMIDDELD
RISICO

IMPLICATIES M.B.T. GEDRAG

Op deze schaal bevindt uw score zich in het gebied van GEMIDDELD RISICO. Leiders met vergelijkbare scores:

- Nemen goed beslissingen met weinig risico.
- Hebben bevestiging nodig.
- Zijn terughoudend om nieuwe technologieën uit te proberen.
- Ergeren zich over hun fouten.
- Maken zich zorgen over fouten van hun teams.

Leiderschapsimplicaties

Omdat u er een hekel aan hebt om fouten te maken en bekritiseerd te worden, houdt u uw team goed in de gaten om te zorgen dat ze de dingen goed doen. Dit kan hun zelfvertrouwen ondermijnen. U kunt bovendien traag beslissingen nemen, wat een daadkrachtig team kan frustreren. U vermijdt het nemen van risico's, wat kan verhinderen dat u moeilijke opdrachten aanvaardt. Ook bij het sturen van uw carrière probeert u zo weinig mogelijk fouten te maken. Als leidinggevende, hebt u een voorzichtige en conservatieve visie op de toekomst ontwikkeld.

COMPETENTIEANALYSE

DAADKRACHT Om zeker te zijn dat u de goede beslissingen kunt nemen, verzamelt u meer informatie dan nodig. Dit kan ertoe leiden dat u niet op tijd beslissingen neemt.

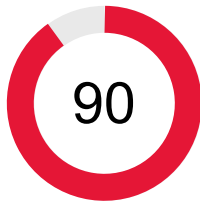
ACTIEGERICHTHEID U onderneemt geen actie als u niet over alle informatie beschikt. Dit kan processen vertragen, vooral in tijden van crisis.

ZELFVERZEKERD LEIDING GEVEN De zorg om de juiste beslissingen te nemen is een sterk punt. Maar anderen kunnen uw overwegingen zien als een gebrek aan vertrouwen in uw eigen kunnen.



Gereserveerd

Betreft geen belangstelling hebben voor de gevoelens van anderen of zich er niet bewust van zijn.



HOOG
RISICO

IMPLICATIES M.B.T. GEDRAG

Op deze schaal bevindt uw score zich in het gebied van **HOOG RISICO**. Leiders met vergelijkbare scores:

- Nemen onafhankelijk beslissingen en kunnen kritiek trotseren.
- Lezen sociale signalen verkeerd.
- Zijn sterk en onafhankelijk.
- Kunnen onbedoeld de gevoelens van anderen kwetsen.

Leiderschapsimplicaties

U bent een sterk persoon die makkelijk met druk en kritiek omgaat. Tegelijkertijd bent u onverschillig voor de gevoelens van anderen en werkt u liever alleen. Dit kan uw vermogen om relaties aan te gaan en coalities op te bouwen beïnvloeden. U bent hard en direct, waardoor u overgevoelige mensen makkelijk tegen het hoofd stoot. Uw feedback kan te bot zijn en daardoor de ontvanger intimideren. U bent niet communicatief, waardoor u anderen moeilijk kunt beïnvloeden of motiveren.

COMPETENTIEANALYSE

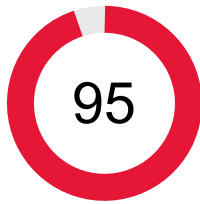
ANDEREN MOTIVEREN Uw directe en enigszins botte stijl beperkt uw vermogen om relaties op te bouwen. Uw terughoudendheid kan uw team irriteren en afbreuk doen aan uw vermogen hun betrokkenheid te verkrijgen.

RELATIES OPBOUWEN U besteedt geen aandacht aan uw impact op anderen, wat uw effectiviteit in het opbouwen en in stand houden van relaties beperkt.

BENADERBAARHEID In situaties waar de druk hoog is, trekt u zich terug en communiceert u niet meer. Hierdoor weten uw medewerkers niet wat u van ze wilt of verwacht.

Eigengereid

Betreft charmant zijn, maar solistisch, eigenwijs en moeilijk te coachen.



HOOG
RISICO

IMPLICATIES M.B.T. GEDRAG

Op deze schaal bevindt uw score zich in het gebied van **HOOG RISICO**. Leiders met vergelijkbare scores:

- Hebben goede sociale vaardigheden en maken een positieve eerste indruk.
- Zijn coöperatief, maar voelen zich eigenlijk slecht behandeld.
- Twijfelen zonder het te zeggen aan de competentie van het topmanagement.
- Raken geïrriteerd als ze worden onderbroken.
- Aarzelen en stellen werkzaamheden uit voor mensen die ze niet mogen.

Leiderschapsimplicaties

Als leidinggevende beschikt u over goede sociale vaardigheden, maar anderen weten zelden hoe u zich werkelijk voelt. U bent geïrriteerd als u wordt onderbroken of aanvullende opdrachten krijgt. Dan traineert u de zaak, stelt werk uit en weigert over het algemeen verzoeken om u extra in te spannen. Dit heeft effect op uw vermogen om relaties op te bouwen en anderen te managen. U bent goed in het coachen van mensen die u mag, maar bent niet bereid die mensen te helpen die u niet mag. Op dezelfde manier accepteert u advies en feedback van meerderen die u mag en wijst u, zonder ervoor uit te komen, het gezag af van bazen die u niet respecteert. U vindt het niet altijd leuk om deel uit te maken van een team en weigert soms wanneer u wordt gevraagd om mee te doen.

COMPETENTIEANALYSE

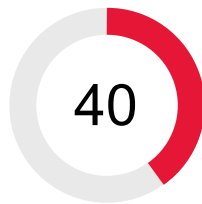
TEAMWERK STIMULEREN Onder druk negeert u de deadlines van anderen en focust u zich op uw eigen doelen en prioriteiten. Dit gaat ten koste van het teamwork en anderen gaan aan uw inzet twijfelen.

SAMENWERKING EN TIJDIGE RESULTATEN U zegt soms toe taken te voltooien, maar stelt dingen uit en maakt ze niet af als u de relevantie ervan niet ziet. Dit kan de effectiviteit om aan uw verplichtingen te voldoen en tijdig resultaten te boeken beperken.

VERTROUWEN OPBOUWEN Als er over een onderwerp wordt doorgevraagd, geeft u soms niet uw echte mening en ideeën. Anderen zien dit als instemming en gaan ervan uit dat u zult doen wat nodig is.

Zelfvoldaan

Betreft een overdreven kijk hebben op de eigen bekwaamheden en belangrijkheid.



IMPLICATIES M.B.T. GEDRAG

Op deze schaal bevindt uw score zich in het gebied van **LAAG RISICO**. Leiders met vergelijkbare scores:

- Hebben vertrouwen in hun mogelijkheden.
- Hebben een realistisch beeld van hun mogelijkheden.
- Hebben redelijke carrièredoelen.

LAAG RISICO • Zijn bereid te luisteren naar negatieve feedback.

Leiderschapsimplicaties

U bent voldoende zelfverzekerd en stelt redelijke eisen aan personeel en medewerkers. U neemt deel aan teamopdrachten, zonder een leidinggevende positie te claimen. In het managen van uw carrière zorgt uw losse stijl ervoor dat u zich onnodig inhoudt. U bent niet iemand die uit eigen beweging met een visie of strategie voor de organisatie naar voren komt. U wacht liever tot anderen uw mening vragen. U heeft geen problemen met de ontwikkeling van uw leiderschap op dit gebied.

COMPETENTIEANALYSE

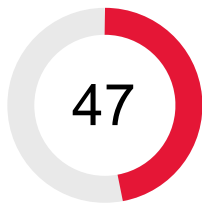
PERSPECTIEVEN ZIEN Hoewel u ideeën heeft over de groei en verbetering van de organisatie, probeert u die niet op te dringen.

PERSOONLIJKE ONTWIKKELING U luistert naar feedback en vraagt anderen (collega's, belanghebbenden etc.) om een beoordeling van uw prestaties. Uw openheid zal uw ontwikkeling vergemakkelijken.

VOOR RESULTAAT GAAN Uw bescheidenheid leidt ertoe dat u uw mogelijkheden onderschat en uw ambities te laag inschat.

Gewaagd

Betreft charmant zijn, risico's nemen en spanning zoeken.



IMPLICATIES M.B.T. GEDRAG

Op deze schaal bevindt uw score zich in het gebied van **LAAG RISICO**. Leiders met vergelijkbare scores:

- Zijn betrouwbaar en hebben zelfdiscipline.
- Denken na voordat zij handelen.
- Communiceren via de juiste kanalen.
- Houden zich aan verplichtingen.
- Nemen zelden onnodige risico's.

LAAG RISICO

Leiderschapsimplicaties

U voorkomt het nemen van onnodige risico's en anderen zien u als betrouwbaar. Dit vergroot uw vermogen om een team te bouwen en anderen aan te sturen. U bent een vindingrijk mentor en neemt zo min mogelijk risico in uw eigen carrièreplanning. Uw baas respecteert uw oordeel en waardeert uw betrouwbaarheid. U zoekt de grenzen niet op en u neemt weloverwogen beslissingen met weinig risico. U heeft geen problemen met de ontwikkeling van uw leiderschap op dit gebied.

COMPETENTIEANALYSE

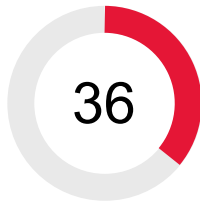
KWALITEIT VAN BESLISSINGEN U neemt geen onnodige risico's en uw beslissingen leiden tot optimale resultaten en een minimum aan fouten.

RISICONEMEND U begint niet aan speculatieve opdrachten zonder het nodige overleg en een zorgvuldige analyse. U neemt echter ook geen aanvaardbare risico's, waardoor u mogelijk carrièrekansen mist.

LEREN VAN ERVARINGEN U overdenkt de gevolgen van uw acties en gebruikt eerdere resultaten als richtlijnen voor toekomstige beslissingen en te volgen handelwijzen. U bent terughoudend om actie te ondernemen in situaties waarmee u geen ervaring hebt.

Sociaal dominant

Betreft willen opvallen, innemend zijn en aandacht zoeken.



IMPLICATIES M.B.T. GEDRAG

Op deze schaal bevindt uw score zich in het gebied van **GEEN RISICO**. Leaders met vergelijkbare scores:

- Zijn stil en beheerst.
- Vermijden de aandacht op zichzelf te vestigen.
- Werken achter de schermen.
- Vinden het niet erg om anderen het voortouw te laten nemen.
- Blijven taakgericht.

GEEN RISICO

Leiderschapsimplicaties

U bent een rustig persoon die zich zelden bezighoudt met het promoten van zichzelf. Uw bescheidenheid en bereidheid om te luisteren maken u een betrouwbaar en geloofwaardig manager. Maar uw team wil dat u zich meer laat zien en zich van tijd tot tijd duidelijker profileert. U geeft niet graag feedback en carrière-advies, u wacht liever tot men u erom vraagt. U functioneert goed onder leidinggevenden die uw ingetogen stijl respecteren. U maakt niet zo snel carrière als mogelijk zou zijn als gevolg van uw terughoudendheid om uw successen ruchtbaar te maken. U heeft geen problemen met de ontwikkeling van uw leiderschap op dit gebied.

COMPETENTIEANALYSE

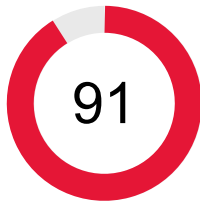
SUCCES VIEREN U bent niet iemand die uzelf promoot. Maar als leidinggevende vindt u het belangrijk om de prestaties en successen van uw team te vieren en te promoten.

MORAAL OPBOUWEN Als leidinggevende kan uw bescheidenheid ertoe leiden dat u gelegenheden om uw teamleden op te vrolijken en te stimuleren mist. Hoewel u misschien niet veel erkenning nodig hebt, waarderen uw medewerkers het als u aandacht besteedt aan hen en hun prestaties.

ZELFONTWIKKELING U zoekt niet actief naar mogelijkheden voor uzelf of uw team om zich te ontwikkelen. Zonder stimulering en ondersteuning voor leerervaringen zal de productiviteit van de groep verminderen. Denk strategisch na over hoe u de vaardigheden van uzelf en uw team kunt ontwikkelen.

Fantasierijk

Betreft op een interessante, ongewone en soms excentrieke manier denken en werken.



HOOG
RISICO

IMPLICATIES M.B.T. GEDRAG

Op deze schaal bevindt uw score zich in het gebied van **HOOG RISICO**. Leiders met vergelijkbare scores:

- Zijn speels en innovatief.
- Zijn moeilijk te begrijpen.
- Hebben ongebruikelijke en originele ideeën.
- Nemen verrassende beslissingen.
- Verleggen de aandacht snel en vaak.

Leiderschapsimplicaties

U bent een kleurrijk en interessant persoon met een aantal sterke punten als leider. U bent in staat snel van koers te veranderen, te werken zonder expliciete richtlijnen en te anticiperen op toekomstige trends. Het is leuk om met u samen te werken, maar u bent makkelijk afgeleid en communiceert op onvoorspelbare, eigenzinnige of verwarrende wijze. Ook al bent u een creatief coach en mentor, toch wordt uw advies soms gezien als onpraktisch, ongewoon of in strijd met de bedrijfscultuur. Uw baas waardeert uw creativiteit, spontaniteit en het feit dat u strategisch en toekomstgericht denkt. Maar uw speelsheid, eigenzinnige communicatieve stijl en ongewone ideeën kunnen afbreuk doen aan uw geloofwaardigheid.

COMPETENTIEANALYSE

DUIDELIJK RICHTING GEVEN Wanneer u gehaast bent of onder druk staat, communiceert u met woorden of zinnen die logisch zijn voor u, maar anderen vragen zich af wat u nou precies hebt gezegd.

CREATIVITEIT U ziet dingen op een frisse en originele manier. Maar als u enthousiast bent, zijn uw ideeën vaak onpraktisch en gaan ze veel te ver.

DOELGERICHT BLIJVEN Als u onder druk staat, hebt u moeite om zich te blijven focussen op het probleem.



Perfectionistisch

Betreft consciëntieus, perfectionistisch en niet snel tevreden zijn.



IMPLICATIES M.B.T. GEDRAG

Op deze schaal bevindt uw score zich in het gebied van **GEEN RISICO**. Leiders met vergelijkbare scores:

- Zijn niet veeleisend en los met regels.
- Proberen hun team niet tot in detail aan te sturen.
- Delegeren taken routinematig.
- Zijn flexibel.
- Weten taken de juiste prioriteit te geven.

GEEN RISICO

Leiderschapsimplicaties

U bent redelijk ontspannen en niet veeleisend. Uw verdraagzaamheid en bereidheid om te delegeren maakt u geliefd bij uw medewerkers. Dit komt omdat zij merken dat ze worden vertrouwd. Doordat u delegeert, geeft u uw team mogelijkheden om te leren. Uw meerderen waarderen uw tolerante, flexibele en verdraagzame houding, maar willen dat u meer aandacht besteedt aan de details van de zaak. U heeft geen problemen met de ontwikkeling van uw leiderschap op dit gebied.

COMPETENTIEANALYSE

OMGAAN MET ONDUIDELIJKHEID U blijft flexibel en legt zich nergens op vast, zelfs als u onder druk wordt gezet om resultaten te behalen.

AANPASSINGSVERMOGEN U kunt zich aanpassen aan veranderende omstandigheden en prioriteiten.

DELEGEREN U delegeert de bevoegdheid om problemen op te lossen naar het juiste niveau, zelfs als de druk om het probleem op te lossen groot is.



Plichtsgetrouw

Betreft graag goed willen doen en terughoudend zijn om solistisch te opereren.



IMPLICATIES M.B.T. GEDRAG

Op deze schaal bevindt uw score zich in het gebied van **GEEN RISICO**. Leiders met vergelijkbare scores:

- Zijn onafhankelijk en zelfredzaam.
- Zijn bereid te handelen zonder toestemming vooraf.
- Durven tegen hun baas in te gaan.
- Vertrouwen hun directe medewerkers.
- Komen op voor hun medewerkers.

GEEN RISICO

Leiderschapsimplicaties

Uw score geeft aan dat u een zelfstandig en onafhankelijk persoon bent die zelf beslissingen neemt en bereid is om de zakelijke uitgangspunten van anderen ter discussie te stellen. U functioneert het beste met leidinggevenden die waardering hebben voor mensen die initiatief nemen, actie ondernemen en uitdagingen zoeken. Hoewel u bereid bent om op te komen voor uw team, wordt u niet altijd gezien als een teamspeler. Bij het bepalen van de bedrijfsstrategie, bent u bereid om impopulaire standpunten in te nemen. U heeft geen problemen met de ontwikkeling van uw leiderschap op dit gebied.

COMPETENTIEANALYSE

CONFLICTEN AANGAAN U bent niet bang voor conflicten en hebt er geen moeite mee mensen die slecht presteren hierop te wijzen en feedback te geven.

ONAFHANKELIJK OPEREREN U houdt ervan initiatief te nemen, actie te ondernemen en uitgangspunten van anderen indien nodig ter discussie te stellen.

UW TEAM ONDERSTEUNEN In het belang van uw team durft u tegen uw leidinggevende in te gaan. Dat is een goede kwaliteit, omdat het belangrijk is loyaal te zijn naar beide kanten.

ONTWIKKELINGSAANBEVELINGEN

De volgende ontwikkelingsaanbevelingen hebben betrekking op de beoordelingspunten waarvoor uw score zich bevindt in de GEMIDDELD of HOOG RISICOZONE.

Opvliegend - HOOG RISICO

- Denk eerst aan uw sterke punten; in goeden doen bent u een actief, energiek en interessant persoon die intensiteit en vastberadenheid in een organisatie kan brengen. Als u kunt leren om niet boos te worden of ontmoedigd te raken en leert uw emoties op een andere manier te uiten, kunt u nog waardevoller voor anderen zijn.
- Ten tweede is het belangrijk dat u goed luistert naar feedback van mensen die u vertrouwt. Dit geldt vooral als u ontmoedigd raakt over iets of iemand en van plan bent uw medewerking te stoppen.
- Ten derde dient u zich te realiseren dat u overenthousiast kunt raken over mensen of projecten. Denk hierover na en probeer uw eerste uitbarsting van groot enthousiasme te beheersen. Op die manier vermindert u de kans op een latere teleurstelling.
- Onthoud ten vierde dat het overdreven uiten van emoties onbedoelde signalen aan uw team kan geven en invloed kan hebben op hun productiviteit en prestaties.
- Tot slot is het essentieel dat u probeert aan plannen en strategieën vast te houden en u zich ook in moeilijke perioden niet laat ontmoedigen. Verander uw verwachting van "Ik wist dat dit niet zou werken" naar "Het gaat niet goed, ik moet nadenken over waarom dat zo is en wat we moeten doen om weer verder te komen". Hoe vaker u volhardt in het oplossen van uw problemen, hoe meer u een stabiele en betrouwbare reputatie opbouwt.

Sceptisch - HOOG RISICO

- In goeden doen, hebt u een scherp inzicht in mensen en weet u precies hoe bedrijfspolitik werkt. U bent goed in het herkennen van mogelijk verborgen agenda's en het analyseren en oplossen van sociale en politieke problemen.
- U wantrouwt uw coach. Oordeel niet te snel en geef uw coach een kans u te helpen. Hetzelfde geldt voor anderen die om u geven; doe wat extra moeite om te waarderen wat ze u vertellen en waarom.
- Wees voorzichtig in hoe u met anderen communiceert. Als u eerlijk uw mening denkt te geven, kunnen anderen dat als confronterend opvatten. Sta open voor andere standpunten.
- Probeer minder kritisch te zijn en niet overal een oordeel over te hebben. Vertel een goede vriend dat u probeert toleranter te worden. Vraag hem of haar u erop te wijzen wanneer u overdreven kritisch, defensief of gevoelig bent. Luister naar de feedback die u krijgt.

ONTWIKKELINGSAANBEVELINGEN

Voorzichtig - GEMIDDELD RISICO

- U doet erg uw best om dingen goed te doen. Anderen waarden uw inzet en weten dat ze erop kunnen rekenen dat u uw uiterste best doet bij projecten.
- U neemt niet graag het initiatief bij activiteiten, waarvoor u denkt niet over de juiste hoeveelheid talent of informatie te beschikken. Hierdoor mist u waardevolle ervaringen voor uw ontwikkeling. U maakt minder fouten, maar op de lange termijn verloopt uw carrière niet zo voorspoedig als had gekund.
- Uw gewoonte om zorgvuldig beslissingen te nemen, leidt er soms toe dat u kansen mist en dat anderen u als niet actiegericht zien. U moet de bereidheid ontwikkelen om te experimenteren. Goede vrienden kunnen u helpen bij het beoordelen van nieuwe kansen.
- Als mensen uw mening vragen tijdens een vergadering, verwachten ze meestal een nuttige bijdrage van u. Zeg daarom dan gewoon wat u denkt. Enige assertiviteitstraining kan nuttig zijn.

Gereserveerd - HOOG RISICO

- In goeden doen bent u een vastberaden en onafhankelijk persoon die niet snel is geïntimideerd en zijn mannetje staat in moeilijke tijden.
- Bespreek na een belangrijke vergadering met de anderen of u dezelfde boodschap hebt gekregen als zij. U kunt op de sociale consensus vertrouwen als leidraad voor actie.
- Uw onverzettelijkheid en onafhankelijkheid zijn in sommige situaties zeer gewenste kwaliteiten, maar ze zorgen er ook voor dat feedback niet tot u doordringt. Wees daarvan bewust en doe extra moeite om te profiteren van coaching en advies van uw vrienden.
- U bent enigszins direct en bot, wat van invloed is op uw vermogen om mensen warm te maken voor uw ideeën en een team op te bouwen.
- Zeker als u onder druk staat, werkt u liever alleen, maar het is belangrijk dat u dagelijks uit uw kantoor komt en met uw medewerkers praat. Dit is in het begin lastig, maar voor u is het een essentiële manier om belangstelling te tonen en te proberen om te luisteren.

ONTWIKKELINGSAANBEVELINGEN

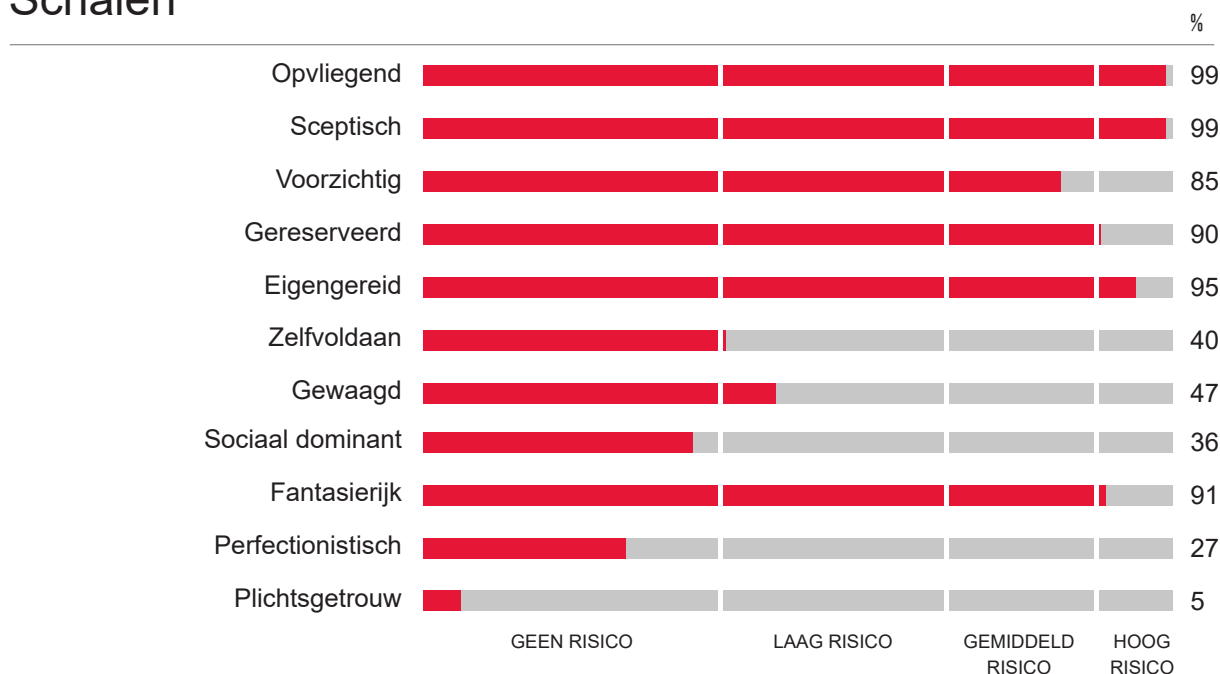
Eigengereid - HOOG RISICO

- U bent onafhankelijk, sociaal vaardig en in staat om diplomatiek "nee" te zeggen. U stelt weinig eisen aan anderen, behalve dat u alleen gelaten wilt worden om uw werk te doen op uw eigen manier.
- U ziet meer incompetentie in de wereld dan anderen. Hoewel u denkt dat anderen naïef zijn, kunt u profiteren van hun optimisme en vertrouwen.
- Wees ervan bewust dat u geïrriteerd raakt als anderen u proberen te coachen. Laat u wat makkelijker beïnvloeden door vrienden of familie en wees wat meer bereid om kleine extra dingen te doen die ze van u vragen.
- Beloof minder, maar zorg dat u de beloften en toezeggingen die u doet ook nakomt.

Fantasierijk - HOOG RISICO

- In goeden doen bent u een kleurrijk, vooruitziend en stimulerend persoon. Anderen waarderen uw verbeelding, uw visie en uw creatieve denken.
- U communiceert niet altijd duidelijk. Het resultaat is dat uw ideeën verloren gaan of niet worden uitgevoerd.
- Uw carrière ontwikkelt zich het voorspoedigst als u zich richt op ideeën die interessant zijn voor anderen, niet alleen voor uzelf. Hierdoor zal een groter deel van uw ideeën worden gebruikt.
- U werkt waarschijnlijk samen met iemand die misschien minder creatief is, maar wel beter is in dingen uitvoeren. U hebt hulp nodig om uw ideeën te verwezenlijken. De beste manier om dit te doen is om met iemand te werken die uw ideeën ziet zitten en u wil helpen ze uit te voeren.

Schalen



Scores subscores

Opvliegend



Zelfvoldaan



Perfectionistisch



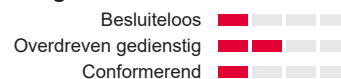
Sceptisch



Gewaagd



Plichtsgetrouw



Voorzichtig



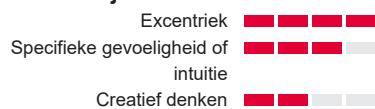
Sociaal dominant



Gereserveerd



Fantasierijk



Eigengereid





WAARDEN

KERNWAARDEN EN MOTIVATOREN VOOR
LEIDERSCHAPSFUNCTIES

Rapport voor: Sam Poole

ID: HC560419

Datum: 11.03.2021

Inleiding

Het Leiderschaps waarden Rapport beschrijft uw kernwaarden en doelstellingen en hoe deze van invloed kunnen zijn op uw carrière. Waarden zijn een essentieel onderdeel van uw identiteit - ze beschrijven wie u bent, waar u voor staat en wat voor u de ideale omgeving is. Waarden bepalen in sterke mate de keuzes die u maakt betreffende werk, hobby en relaties; waarden zijn op vier manieren van invloed op uw carrière.

- 1. Drijfveren:** Uw waarden zijn belangrijke drijfveren - de dingen in het leven die u motiveren. Waarden bepalen uw ambities en symboliseren dat waarnaar u streeft en wat u hoopt te bereiken. Uw waarden bepalen wat u van het leven en van uw werk verwacht.
- 2. Fit:** Uw waarden bepalen hoe goed u past binnen een bepaalde organisatiecultuur. Organisatorische culturen zijn over het algemeen een weerspiegeling van de waarden van het senior management. Mensen zijn gelukkig en productief in culturen die overeenkomen met hun waarden en raken gestresst en ongelukkig in culturen die bepaald worden door waarden die van hun eigen waarden verschillen.
- 3. Leiderschapsstijl en cultuur:** Uw waarden zijn een weerspiegeling van wat u waardeert en van datgene waaraan u aandacht besteedt, of van wat u niet op prijs stelt en vermijdt. Uw waarden bepalen dus het gedrag dat u op prijs stelt en waardeert en het gedrag dat u niet op prijs stelt of mogelijk zal negeren. Hieruit volgt dat uw waarden vorm geven aan het soort cultuur dat u als leider zult creëren voor uw medewerkers.
- 4. Onbewuste vooroordelen:** Waarden beïnvloeden de beslissingen die u neemt - over mensen, projecten, plannen en strategie. Waarden filteren percepties van de werkelijkheid, vooral over wat wenselijk of onwenselijk, goed of slecht is. Waarden vallen buiten uw bewuste waarneming en beïnvloeden zowel uw gedachten als uw handelen.

Manier om deze informatie te gebruiken.

Tijdens het lezen van dit rapport komt u er misschien achter dat uw waarden niet overeenkomen met uw carrière of hetgeen van u wordt gevraagd binnen uw functie in uw huidige organisatie. Daarnaast kan het zijn dat uw dagelijkse gedrag geen bijdrage levert aan, en soms zelf een hindernis vormt voor het bereiken van uw carrière-doelstellingen. Probeer niet uw waarden te veranderen als deze niet passen bij uw carrière of organisatie. Doordat u zich bewust wordt van uw waarden en onbewuste vooroordelen, kunt u beginnen uw gedrag aan te passen op een manier die een meer productieve werksituatie creëert voor uzelf en uw team.

Dit rapport is gebaseerd op uw scores betreffende de 'Motieven, Waarden en Voorkeuren Vragenlijst'. Het rapport is een samenvatting van uw belangrijkste drijfveren, het soort cultuur dat u als leider creëert, de organisatorische culturen die uw voorkeur hebben (of die u juist moet vermijden), de factoren die onbewust uw besluitvorming kunnen beïnvloeden en mogelijk strategieën voor het beperken van vooroordelen om op een productieve manier leiding te geven. Het rapport is gebaseerd op normatieve gegevens van meer dan 200.000 managers en leidinggevendenden in een groot aantal verschillende zakelijke omgevingen.



Manier om deze informatie te gebruiken.

De volgende pagina definieert de tien schalen en de daarop volgende pagina geeft een grafische voorstelling van uw waardeprofiel. Daarna volgt het rapport, dat de betekenis en implicaties van uw score voor elke schaal beschrijft evenals de hierboven beschreven dimensies. Ten slotte bevat het laatste deel van het rapport op waarden gebaseerde suggesties die zijn opgesteld om u te helpen uw leiderschapseffectiviteit te vergroten. Scores tussen het 66ste en 100ste percentiel kunnen als hoog worden beschouwd en geven doelen aan waarnaar u dagelijks streeft. Hoe hoger de score, hoe belangrijker een waarde of drijfveer voor u is in uw werk en uw persoonlijke leven. Scores tussen het 35ste en 65ste percentiel zijn gemiddeld en geven waarden weer die in bepaalde mate belangrijk voor u zijn. In deze reeks kunt u waarden aantreffen die aangename dingen in uw leven weergeven of waarden die u min of meer onverschillig laten. Scores tussen het 0ste en 34ste percentiel worden als laag beschouwd en geven waarden weer die voor u geen kerndrijfveren zijn. Hoe lager de score voor een dimensie in dit rapport, hoe groter de kans dat die waarde u onverschillig laat.

Hoge en lage scores op elke schaal hebben belangrijke gevolgen voor carrières.

De informatie in dit rapport helpt u meer inzicht te krijgen in uzelf en uw door waardengedreven tendensen. Met deze informatie kunt u uw sterke punten optimaal benutten en uw zwakke punten beperken. U wordt zich meer bewust van de cultuur die u creëert en kunt deze informatie gebruiken om succesvoller met anderen te werken binnen uw organisatie. In een competitieve zakelijke omgeving zijn zelfbewustzijn en effectieve zelfsturing belangrijke middelen waarmee u als leider meer succes kunt behalen.

Definities

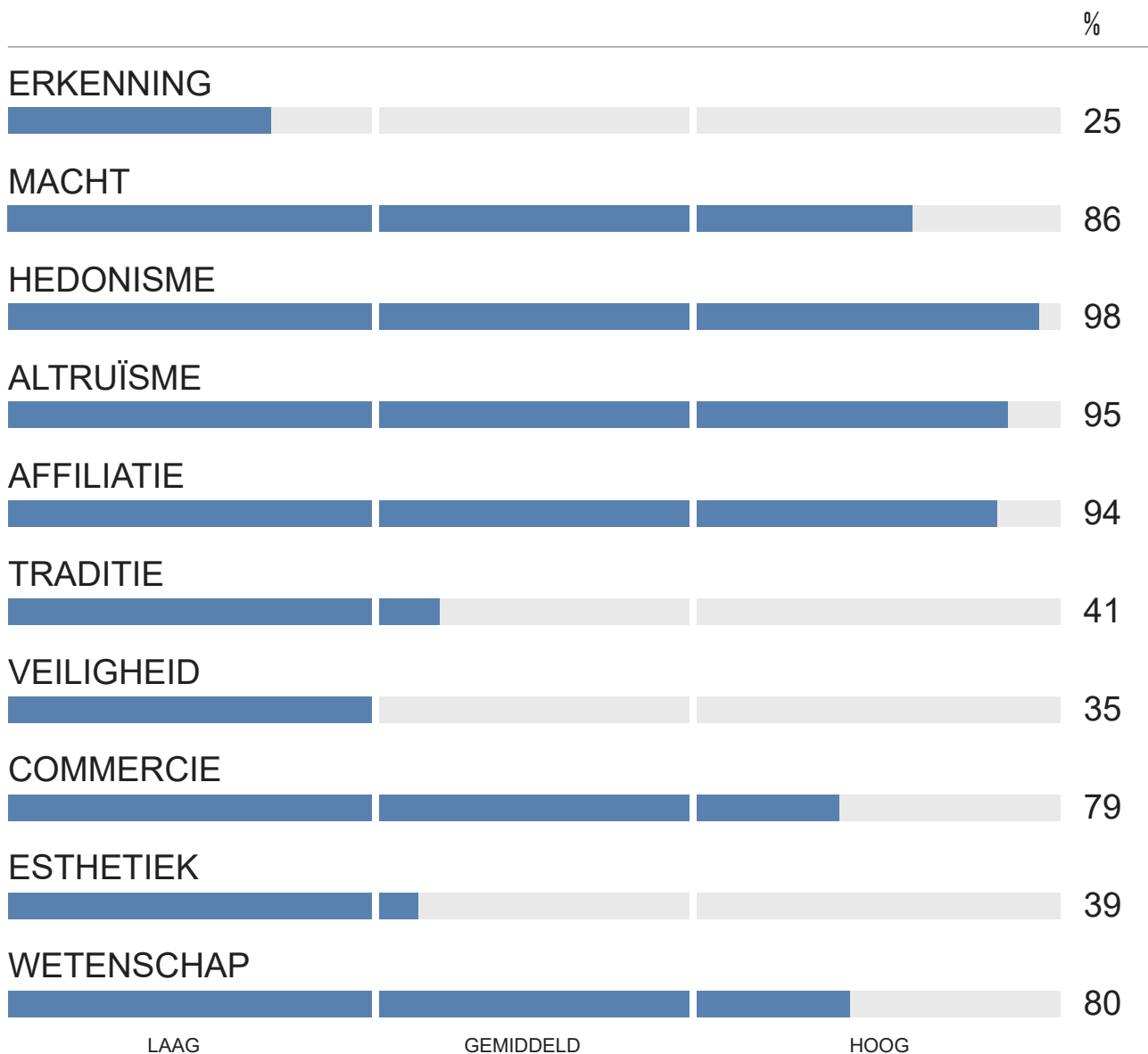
Het Leiderschapswaarden rapport is gebaseerd op uw scores op de tien schalen van deze vragenlijst. Deze schalen worden hieronder gedefinieerd.

ERKENNING	<i>Onverschillig voor zichtbaarheid versus Gezien willen worden</i> Zoeken naar roem en streven naar waardering en erkenning. Mensen met lage scores hechten geen belang aan officiële aandacht, mensen met hoge scores zoeken het voetlicht.
MACHT	<i>Onverschillig voor resultaten/concurrentie versus Gezien willen worden als invloedrijk</i> Gedreven door het bereiken van resultaten, het controleren van middelen en het verkrijgen van meer verantwoordelijkheden. Mensen met lage scores zijn bereid te volgen, mensen met hoge scores willen de leiding overnemen en het verschil maken.
HEDONISME	<i>Serius en zelf discipline versus Houden van plezier en amusement</i> Streven naar plezier, afwisseling en genoeg op de werkplek. Mensen met lage scores zijn terughoudend en hebben zelfdiscipline, mensen met hoge scores houden van gezelligheid en willen plezier beleven aan hun werk.
ALTRUIÏSME	<i>Waardering voor zelfredzaamheid versus Anderen willen helpen</i> Willen mensen bijstaan die worstelen of hulp nodig hebben. Mensen met lage scores geloven in zelfredzaamheid, mensen met hoge scores bieden onzelfzuchtig hulp aan anderen.
AFFILIATIE	<i>Zelfstandig versus Zoeken naar sociaal contact</i> Zoeken kansen om sociale netwerken op te bouwen en samenwerking met mensen aan te gaan. Mensen met lage scores geven de voorkeur aan alleen werken, mensen met hoge scores zoeken interactie en sociale waardering.
TRADITIE	<i>Waardering voor vooruitgang versus Geschiedenis en conventie</i> Hebben waardering voor structuur, regels en autoriteit. Mensen met lage scores dagen de status quo uit en staan open voor verandering, mensen met hoge scores respecteren de hiërarchie, autoriteit en de manier waarop het altijd is gegaan.
VEILIGHEID	<i>Risicotolerant versus Risico-avers</i> Zoeken naar stabiliteit, structuur en orde. Mensen met lage scores hebben geen moeite met onzekerheid en risico, mensen met hoge scores hechten veel waarde aan duidelijkheid en voorspelbaarheid.
COMMERCE	<i>Onverschillig voor financiële zaken versus Focus op commerciële resultaten</i> Zoeken naar rijkdom en financieel succes. Mensen met lage scores hebben matige financiële ambities, mensen met hoge scores houden financiële zaken nauwlettend in de gaten.
ESTHETIEK	<i>Praktisch versus Creatief</i> Het creëren van werkgerelateerde producten en/ of diensten met een nadruk op innovatie, stijl en uiterlijke verschijningsvorm. Mensen met lage scores besteden aandacht aan functionaliteit, mensen met hoge scores besteden aandacht aan creatieve zelfexpressie en de vorm van en het gevoel bij hun werk
WETENSCHAP	<i>Intuïtief versus Analytisch</i> Een voorkeur hebben voor een rationele, objectieve aanpak bij besluitvorming. Mensen met lage scores geven de voorkeur aan snelle, intuïtieve beslissingen, mensen met hoge scores geven de voorkeur aan doordachte, onderbouwde beslissingen.



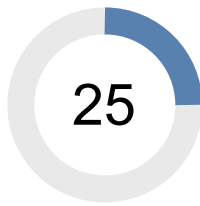
LEIDERSCHAPSWAARDENPROFIEL

Schalen



ERKENNING

Zoeken naar roem en streven naar waardering en erkenning.



Drijfveren

U raakt persoonlijk gemotiveerd door:

- te vermijden dat u het middelpunt van belangstelling bent
- alleen te worden gelaten om door te gaan met uw werk
- rust en stilte te zoeken in een werkomgeving
- een 'stille bijdrager' te zijn
- als bescheiden en pretentieloos gezien te worden

Fit

U voelt zich waarschijnlijk het meest op uw gemak in een omgeving:

- die rustig en ordelijk is
- waarin mensen zelfstandig kunnen werken
- die weinig teaminteractie en teamprestaties vraagt
- waarin buitensporige en lawaaioze uitbarstingen worden vermeden

En u stelt minder prijs op een omgeving:

- waarin publiekelijk individuele inspanningen worden gevierd
- waarin het zich op de voorgrond begeven, wordt aangemoedigd

Leiderschapsstijl en cultuur

Als leider zult u een cultuur creëren:

- die bedaard, teruggetrokken en relatief rustig is
- die mensen waardeert die werken en daar geen ophef van maken
- waarin geen onnodige vergaderingen en interacties plaatsvinden
- waarin alleen buitengewone prestatie worden beloond en geprezen
- waarin ervan uit wordt gegaan dat mensen werken voor de intrinsieke beloning als gevolg van het leveren van goed werk

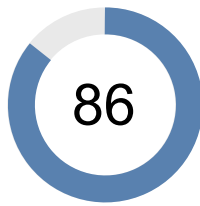
Onbewuste vooroordelen

Het kan zijn dat u zich niet bewust bent van de volgende aspecten van uw leiderschapsstijl:

- het kan u ontgaan dat anderen uw aandacht willen of nodig hebben
- u gaat er misschien vanuit dat anderen weten wat u denkt en hebt daarom de neiging niet te communiceren
- u zou beslissingen kunnen nemen zonder daarbij rekening te houden met de behoefte aan erkenning van anderen
- u hebt de neiging te denken dat publiekelijke erkenning van prestaties tijdsverspilling is
- u hebt een voorkeur voor formele, vooraf bepaalde situaties in plaats van ongestructureerde situaties

MACHT

Het nastreven van resultaten, het controleren van middelen en het uitbreiden van verantwoordelijkheden



Drijfveren

U raakt persoonlijk gemotiveerd door:

- invloed te hebben en dingen gedaan te krijgen
- bekend te staan om uw bereikte resultaten
- een erfenis te creëren
- de leiding te hebben over belangrijke projecten
- handelingsvrijheid te hebben

Fit

U voelt zich waarschijnlijk het meest op uw gemak in een omgeving:

- die mensen beloont die daadkrachtig en concurrerend zijn
- die resultaten beloont met kansen op vooruitgang
- die mensen verantwoordelijkheden geeft waarmee resultaten bereikt kunnen worden
- waarin individueel initiatief wordt gewaardeerd

En u stelt minder prijs op een omgeving:

- waarin geen beloning is voor individuele resultaten
- waarin niet-productieve mensen worden beloond

Leiderschapsstijl en cultuur

Als leider zult u een cultuur creëren:

- die de nadruk legt op productiviteit en streven naar resultaten
- die gericht is op het verslaan van de concurrentie
- waarin winnaars en het winnen op zich worden gevierd
- die beloning en promotie baseert op verdienste en niet op beleid
- waarin innovatie en creatieve probleemoplossing worden gewaardeerd

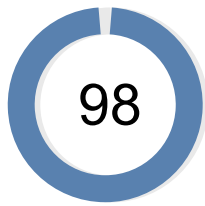
Onbewuste vooroordelen

Het kan zijn dat u zich niet bewust bent van de volgende aspecten van uw leiderschapsstijl:

- u hebt de neiging de concurrentie geregeld te onderschatten
- u kunt weigeren in te zien dat er kans op mislukking bestaat
- u geeft de voorkeur aan concurrentie boven samenwerking
- u deelt misschien succes niet met uw ondergeschikten of teamleden
- u vindt riskante zakelijke voorstellen aantrekkelijk

HEDONISME

Het leuk willen hebben, op zoek zijn naar variatie en plezier op de werkplek



Drijfveren

U raakt persoonlijk gemotiveerd door:

- plezier te hebben in uw werk en uw leven
- tijd door te brengen met interessante mensen
- te innoveren en nieuwe ideeën te creëren
- hard te werken, maar ook veel plezier te maken
- nieuwe plaatsen te verkennen en ervaringen op te doen

Fit

U voelt zich waarschijnlijk het meest op uw gemak in een omgeving:

- die vrij en vrolijk is
- waarin ambiguïteit en wanorde geen probleem is
- waarin hard werken en veel plezier maken aangemoedigd worden
- die mogelijkheden biedt voor reizen en amusement

En u stelt minder prijs op een omgeving:

- die extreem formeel is
- waarin de nadruk ligt op procedures in plaats van op resultaten

Leiderschapsstijl en cultuur

Als leider zult u een cultuur creëren:

- die open en informeel is
- waarin zowel werk als plezier belangrijk zijn
- die flexibel omgaat met beleid, procedures en protocol
- die de nadruk legt op resultaten en minder op methodes
- die niet te zwaar aan beleefdheidsvormen tilt en waarin testen wordt beperkt

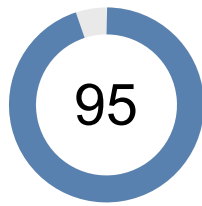
Onbewuste vooroordelen

Het kan zijn dat u zich niet bewust bent van de volgende aspecten van uw leiderschapsstijl:

- u zult waarschijnlijk kleine overtredingen van de regels toestaan
- u hecht waarde aan verandering om de verandering
- u stelt minder prijs op medewerkers die geen plezier lijken te maken
- u zult waarschijnlijk spontane en opportunistische beslissingen nemen
- u hebt de neiging vernieuwing en excentriciteit aantrekkelijk te vinden

ALTRUÏSME

De wens om hulp te bieden aan mensen die in moeilijkheden verkeren



Drijfveren

U raakt persoonlijk gemotiveerd door:

- tegemoet te komen aan de behoeften van mensen in plaats van de winst te verhogen
- de moraal en welzijn van het personeel te verbeteren
- anderen te helpen
- harmonieuze personeelsrelaties te creëren
- uw personeel aan te moedigen uw gevoel voor sociale verantwoordelijkheid te delen

Fit

U voelt zich waarschijnlijk het meest op uw gemak in een omgeving:

- die met het personeel begaan is en voor hen zorgt
- met een agenda en -missie voor openbare diensten
- waarin vrijwilligerswerk wordt aangemoedigd
- waarin mensen met respect worden behandeld

En u stelt minder prijs op een omgeving:

- waarin winst voorrang lijkt te hebben op mensen
- waarin confrontatie en brutaliteit worden toegestaan

Leiderschapsstijl en cultuur

Als leider zult u een cultuur creëren:

- waarin de nadruk ligt op respect en rekening houden met elkaar
- waarin ruimte is voor individuele behoeften
- die democratisch is en veel input vraagt
- die gevoelig is voor gelijkheids- en eerlijkheidskwesties
- waarin betrokkenheid en moraal een grote rol spelen

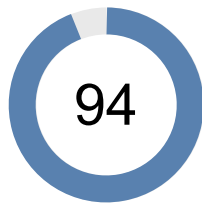
Onbewuste vooroordelen

Het kan zijn dat u zich niet bewust bent van de volgende aspecten van uw leiderschapsstijl:

- u vindt misschien persoonlijk comfort belangrijker dan productiviteit
- u hebt de neiging te denken dat harmonieuze relaties belangrijker zijn dan productiviteit
- u hebt de neiging de mate van zelfredzaamheid van uw personeel te onderschatten
- u hebt de neiging sociale gerechtigheid binnen het gebouw uit te dragen
- u hebt de neiging beslissingen te nemen op basis van de gevoelens van mensen in plaats van op basis van feiten

AFFILIATIE

Het zoeken van mogelijkheden om sociale netwerken op te bouwen en met mensen samen te werken



Drijfveren

U raakt persoonlijk gemotiveerd door:

- zo veel mogelijk interactie met anderen te creëren
- te werken als deel van een groep of teamprojecten
- variatie en vernieuwing uit te proberen in uw werk
- te zoeken naar sociale acceptatie en goedkeuring
- een groot netwerk van zakelijke contacten te onderhouden

Fit

U voelt zich waarschijnlijk het meest op uw gemak in een omgeving:

- waarin wordt vertrouwd op het team om het werk gedaan te krijgen
- waarin veel interactie met mensen buiten de groep vereist is
- waarin veel vergaderingen en open gesprekken plaatsvinden
- waarin groepsresultaten meer worden gewaardeerd dan individuele resultaten

En u stelt minder prijs op een omgeving:

- die onderlinge persoonlijke communicatie ontmoedigt
- waarin van u wordt verwacht dat u alleen werkt

Leiderschapsstijl en cultuur

Als leider zult u een cultuur creëren:

- die teamgericht is met flexibele regels en functies
- waarin veel wordt vergaderd en veel mogelijkheden zijn voor interactie
- waarin een spontane en flexibele planning wordt gehanteerd
- waarin veel wordt gecommuniceerd en feedback wordt gegeven
- waarin individuele bijdragen worden ontmoedigd

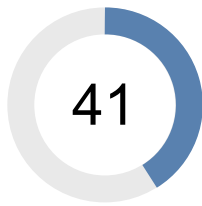
Onbewuste vooroordelen

Het kan zijn dat u zich niet bewust bent van de volgende aspecten van uw leiderschapsstijl:

- u hebt een voorkeur voor mensen die samenwerken
- u kunt groepsgebaseerde probleemoplossing aanmoedigen
- u verwacht misschien activiteit (bijv. vergaderingen en gesprekken) met productiviteit
- u bent misschien een belangrijke katalysator voor het bijeenbrengen van verschillende mensen om samen te werken
- u hebt de neiging te denken dat sociale interactie de productiviteit verbetert

TRADITIE

Het respecteren van structuur, regels en autoriteit



Drijfveren

U raakt persoonlijk gemotiveerd door:

- vraagtekens te zetten bij conventie en autoriteit
- externe controles te beperken
- te zoeken naar vernieuwing, verandering en ontdekking
- het ontwikkelen van vernieuwende oplossingen voor problemen
- het zoeken naar niet-traditioneel werk en carrièremogelijkheden

Fit

U voelt zich waarschijnlijk het meest op uw gemak in een omgeving:

- die democratisch is en open staat voor dialoog
- die uitdagend, innovatief en experimenteel is
- waarin diversiteit wordt getolereerd
- waarin initiatief wordt aangemoedigd

En u stelt minder prijs op een omgeving:

- die worden gekenmerkt door autoritair leiderschap
- waarin medewerkers als verwisselbare gebruiksvorwerpen worden behandeld

Leiderschapsstijl en cultuur

Als leider zult u een cultuur creëren:

- die ontspannen en informeel is
- waarin spontaniteit, openheid en initiatief worden aangemoedigd
- waarin nieuwe ideeën worden gewaardeerd
- die zoekt naar interessante, vernieuwende projecten
- waarin personeel verantwoordelijkheden krijgt

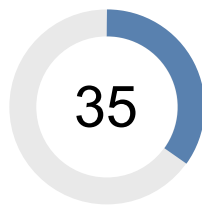
Onbewuste vooroordelen

Het kan zijn dat u zich niet bewust bent van de volgende aspecten van uw leiderschapsstijl:

- u hebt de neiging autoriteit aan te vechten
- u hebt er misschien een hekel aan verwachtingen voor anderen te bepalen
- u hebt de neiging aandacht te besteden aan het vinden van nieuwe manieren om dingen aan te pakken
- u neemt beslissingen die autonomie en zelfsturing aanmoedigen
- u neemt beslissingen die de hiërarchie verminderen

VEILIGHEID

Zoeken naar stabiliteit, structuur en orde



Drijfveren

U raakt persoonlijk gemotiveerd door:

- nieuwe uitdagingen in uw leven te zoeken
- nieuwe ervaringen op te doen
- op te vallen door risico's te nemen
- nieuwe ideeën en nieuwe manieren om dingen aan te pakken te verkennen
- de gebruikelijke grenzen af te tasten

Fit

U voelt zich waarschijnlijk het meest op uw gemak in een omgeving:

- waarin besluiten worden genomen en over wordt gegaan tot de orde van de dag
- die leuk, spannend en zelfs gewaagd is
- waarin mensen worden aangenomen die van risico en uitdagingen houden
- waarin spontane besluitvorming wordt aangemoedigd

En u stelt minder prijs op een omgeving:

- die routinematig en procesgedreven is
- waarin innovatie en het nemen van risico's wordt ontmoedigd

Leiderschapsstijl en cultuur

Als leider zult u een cultuur creëren:

- die experimenteel, levendig en veerkrachtig is
- waarin experimenten en het nemen van risico's worden gewaardeerd
- die flexibel, snel en levendig is
- die geneigd is tot actie
- die individueel is en gericht op verkoop

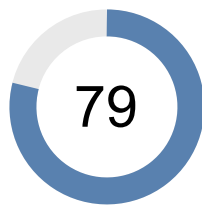
Onbewuste vooroordelen

Het kan zijn dat u zich niet bewust bent van de volgende aspecten van uw leiderschapsstijl:

- u kunt verandering per definitie als oplossing voor problemen beschouwen
- u neemt beslissingen misschien meer op basis van instinct dan op feiten
- u kunt intuïtief kiezen voor aantrekkelijke acties en projecten
- u houdt niet van voorzichtige of defensieve besluitvorming
- u kunt gegevens op een creatieve, niet-letterlijke manier interpreteren

COMMERCIE

Het zoeken naar rijkdom en financiële successen



Drijfveren

U raakt persoonlijk gemotiveerd door:

- rijkdom en roem te vergaren
- uw salaris en netto inkomsten te verhogen
- uw macht en controle uit te breiden
- te winnen en de concurrentie te verslaan
- een erfenis te creëren waardoor men u niet snel zal vergeten

Fit

U voelt zich waarschijnlijk het meest op uw gemak in een omgeving:

- waarin tastbare beloningen worden gegeven voor prestaties
- waarin prestatie aan de hand van cijfers wordt gemeten
- waarin de nadruk ligt op concurrentie
- die hoge ambities heeft

En u stelt minder prijs op een omgeving:

- waarin succes niet kan worden gedefinieerd
- waarin beloningen gebaseerd zijn op anciënniteit en niet op prestatie

Leiderschapsstijl en cultuur

Als leider zult u een cultuur creëren:

- waarin financiële prognoses en kosten-batenanalyses worden gewaardeerd
- die alert is op concurrentiebedreigingen
- waarin voortdurend productiviteit en prestatie wordt beoordeeld
- die geen zelfgenoegzaamheid tolereert
- die gedreven is door een urgentiegevoel

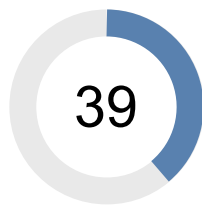
Onbewuste vooroordelen

Het kan zijn dat u zich niet bewust bent van de volgende aspecten van uw leiderschapsstijl:

- u kunt anderen als concurrenten zien
- u hebt de neiging personeel te zien als een middel om uw eigen succes te bereiken
- u kunt problemen of bedreigingen onderschatten
- u kunt voortdurend op zoek zijn naar concurrentievoordeel
- u kunt een hekel hebben aan tekenen van gevoeligheid en zachtmoedigheid

ESTHETIEK

Het focussen op innovatie, stijl en voorkomen



Drijfveren

U raakt persoonlijk gemotiveerd door:

- beslissingen te nemen op basis van vastgestelde feiten
- praktische en werkbare oplossingen af te leveren
- vage ideeën te vertalen in praktische realiteit
- te voorkomen dat u zwak en besluiteloos overkomt
- meer belang te hechten aan inhoud dan aan stijl

Fit

U voelt zich waarschijnlijk het meest op uw gemak in een omgeving:

- die procedureel en georganiseerd is
- die werkt met tastbare producten en doelen
- die praktisch en actiegericht is
- die traditioneel mannelijk gericht is

En u stelt minder prijs op een omgeving:

- die zo doordrongen is van emoties dat er niets wordt gedaan
- die stijl gebruikt om het praktische aspect te verbergen

Leiderschapsstijl en cultuur

Als leider zult u een cultuur creëren:

- die wantrouwig staat tegenover emotie en gevoel
- die de nadruk legt op functionaliteit en frivoliteit beperkt
- die weinig aandacht besteedt aan ontwerpkeuzes
- die beslissingen neemt op basis van feiten en niet op gevoel
- die gericht is op resultaten en minder op processen

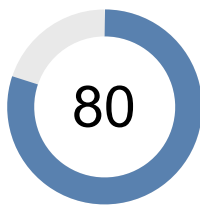
Onbewuste vooroordelen

Het kan zijn dat u zich niet bewust bent van de volgende aspecten van uw leiderschapsstijl:

- u bent wellicht niet speciaal geïnteresseerd in marketingzaken
- u hebt weinig belangstelling voor de reden waarom iets werkt
- u bent matig geïnteresseerd in de moraal van uw personeel
- u hebt de neiging speculatie en theoretische discussies te vermijden
- u focust waarschijnlijk op harde feiten en eerder opgedane ervaring

WETENSCHAP

Een voorkeur voor een rationele, objectieve aanpak bij besluitvorming.



Drijfveren

U raakt persoonlijk gemotiveerd door:

- te begrijpen hoe dingen werken
- te beslissen op basis van gegevens en feiten
- nieuwe technologieën te verkennen
- de juiste oplossingen voor problemen te vinden
- te leren en bij te blijven

Fit

U voelt zich waarschijnlijk het meest op uw gemak in een omgeving:

- die logische en rationele analyse beloont
- die empirische onderzoek ondersteunt
- die modern en technologisch georiënteerd is
- die mensen aanmoedigt autoriteit ter discussie te stellen

En u stelt minder prijs op een omgeving:

- die de voorkeur geeft aan besluitvorming op basis van feiten
- die niet in staat is claims rationeel te onderbouwen

Leiderschapsstijl en cultuur

Als leider zult u een cultuur creëren:

- die de nadruk legt op logische en rationele probleemoplossing
- die argumenterend is
- die intelligent zijn en gelijk hebben waardeert
- die kieskeurig omgaat met bewijs
- die vraagtekens zet bij inzichten en uitspraken van anderen

Onbewuste vooroordelen

Het kan zijn dat u zich niet bewust bent van de volgende aspecten van uw leiderschapsstijl:

- u kunt een afkeer hebben van concepten zoals bijgeloof, geluk en toeval
- u kunt instinctief de neiging hebben gevestigde meningen aan te vechten
- u geeft de voorkeur aan analyse boven actie
- u hebt de neiging weinig vertrouwen te hebben in snelle beslissingen
- u voelt weinig voor gevoelsmatige beoordelingen en individuele ervaring

Ontwikkelingskansen

ERKENNING

- erkennen dat anderen, in tegenstelling tot uzelf, wel af en toe een 'schouderklopje' nodig hebben.
- actief belangstelling tonen voor de prestaties van uw personeel; hen om voortgangsrapporten vragen en het zeggen als ze goed gewerkt hebben
- duidelijk uiteen zetten wat u verwacht van uw team en elke medewerker
- toestaan dat uw personeel het bereiken van een resultaat 'viert' - ook als u er voor kiest daar zelf niet aan deel te nemen

MACHT

- realistisch zijn over het waarschijnlijke succes van uw projecten
- begrijpen dat anderen een bijdrage kunnen leveren, zelfs als ze niet uw drang om te winnen hebben
- niet elk project omzetten in een concurrentieslag voor uw ondergeschikten; moedig ze aan tot samenwerking
- waardering uiten tegenover uw personeel voor hun bijdragen aan de projecten

HEDONISME

- ervoor zorgen dat anderen u als zakelijk en professioneel zien
- uitkijken met spontane beslissingen - verzamel gegevens om uw keuzes te onderbouwen
- bedenken dat als anderen geen zin hebben in sociale contacten dit los kan staan van u of hun betrokkenheid bij het werk
- ondergeschikten vertellen welke veranderingen nodig zijn, maar hen zelf het veranderingsritme laat aangeven

ALTRUIÏSME

- erkennen dat mensen misbruik kunnen maken van uw goedheid om hun verantwoordelijkheden te ontlopen
- bedenken dat zakelijke vereisten vaak belangrijker zijn dan personeelsproblemen
- respect hebben voor het feit dat mensen misschien niet zoveel belang hechten aan het helpen van de minderbedeelden dan u
- bedenken dat moeilijke en belangrijke beslissingen zelden iedereen gelukkig maken

AFFILIATIE

- zorgen dat sociaal netwerken niet verstorend werkt op uw verantwoordelijkheden als leider
- passende functies identificeren voor ondergeschikten als personen en als teamleden
- respect tonen voor bedrijfsverwachtingen, termijnen en deadlines
- zorg ervoor dat je medewerkers je als besluitvaardig, assertief en 'in control' ervaren

Ontwikkelingskansen

TRADITIE

- bedenken dat sommige mensen graag regels willen en die ook nodig hebben
- respect tonen voor bedrijfsverwachtingen door op schema te blijven met uw prestatiedoelstellingen
- bedenken dat niet al uw ondergeschikten zichzelf kunnen motiveren; duidelijk leiding en richting geven
- uw personeel specifieke feedback geven over succes en onderdelen die voor verbetering vatbaar zijn

VEILIGHEID

- proberen de redenen te begrijpen achter huidige praktijken voor u die verandert
- erkennen dat uw ideeën bedreigend kunnen zijn voor sommige mensen
- zich ervan verzekeren dat uw personeel uw nieuwe ideeën steunt
- opletten dat u geen beslissingen neemt die niet overeenkomen met de doelstellingen van de organisatie

COMMERCIE

- voorkomen dat productiviteit op lange termijn wordt opgeofferd voor korte-termijnresultaten
- uw medewerkers vragen suggesties aan te dragen voor het verbeteren van de kwaliteit van de werkplek
- zich realiseren dat als uw personeel gelukkig is, hun productiviteit zal toenemen
- naar medewerkers luisteren om manieren te vinden om hun verbondenheid met hun werk te verbeteren

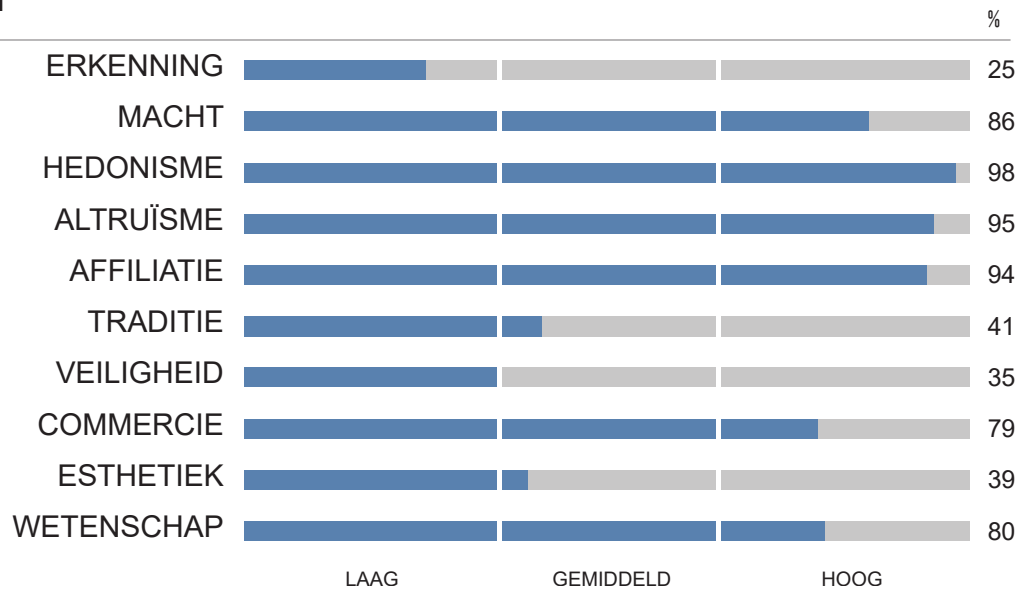
ESTHETIEK

- zorgvuldig nadenken over potentiële hiaten in de marketinginspanningen
- uw personeel vragen ideeën aan te dragen over hoe de moraal verbeterd kan worden
- nadenken over het publieke imago van uzelf en het bedrijf
- met collega's praten over mogelijke toekomstige strategieën voor uw team en de organisatie

WETENSCHAP

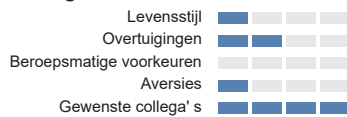
- meer aandacht besteden aan de praktische zakelijke realiteit en proberen deze beter te doorgronden
- in gedachten houden dat gegevens en technologie middelen zijn en geen doelen op zich
- leren sneller beslissingen te nemen zodat u door kunt gaan naar nieuwe problemen
- ervoor zorgen dat uw oplossingen voor problemen realistisch zijn in het kader van de beschikbare middelen

Schalen

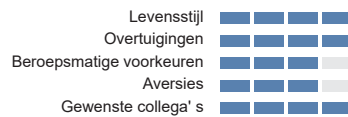


Scores subscores

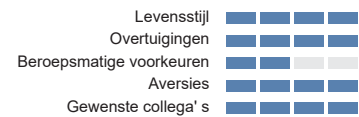
Erkenning



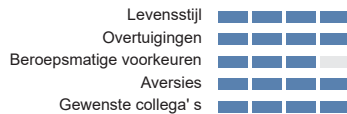
Macht



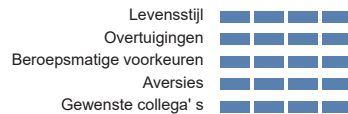
Hedonisme



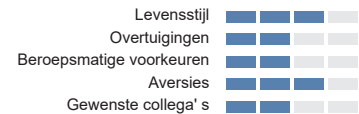
Altruïsme



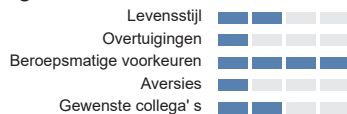
Affiliatie



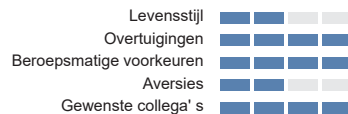
Traditie



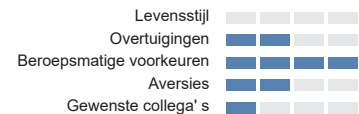
Veiligheid



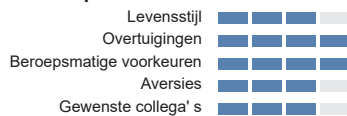
Commercie



Esthetiek



Wetenschap





COACHING

ONTWIKKELINGSPLAN VOOR STRATEGISCH
ZELFBEWUSTZIJN

Rapport voor: Sam Poole

ID: HC560419

Datum : 24.05.2019



Introductie

Het Coachingsrapport is ontworpen om u door het ontwikkelingsplanproces te leiden. Het rapport helpt u om de resultaten van de Leadership Forecast Reports bij elkaar te brengen (evenals eventuele andere assessment data die u mogelijk heeft) en deze te integreren tot een samenhangend ontwikkelingsplan. U kunt zowel zelfstandig als via een formeler coachingstraject effectief gebruik maken van dit rapport. Het rapport omvat de volgende onderdelen:

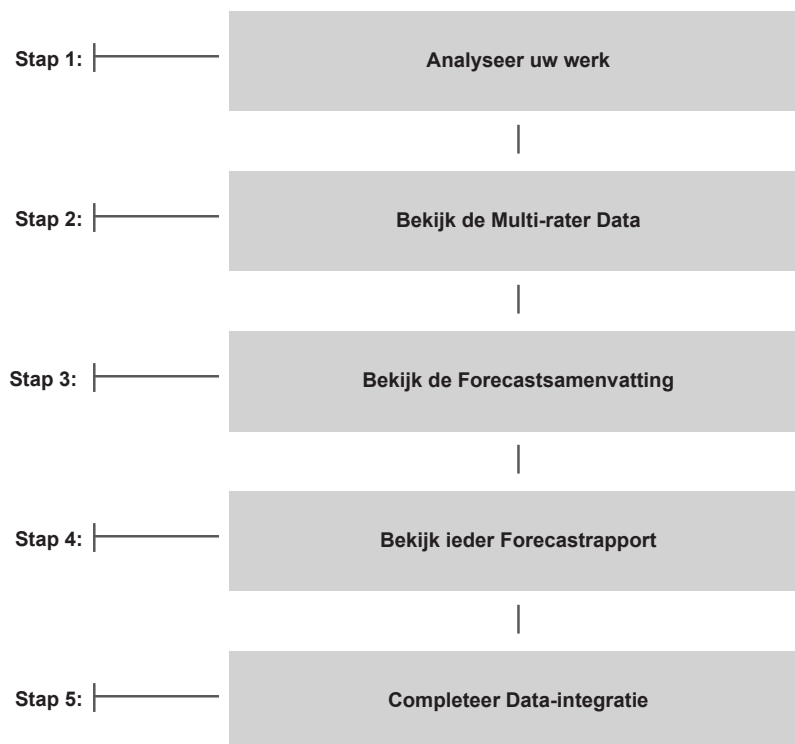
- Proces checklist, ontworpen om u te helpen bij het opstellen van een ontwikkelplan
- Ontwikkelingsmodel dat ondersteuning biedt bij het integreren van assessment data
- Baananalyse werkschema om een beter begrip te krijgen van de doelstellingen voor uw ontwikkelingsinspanningen
- Multi-rater werkblad om 360-graden resultaten of gedragsvoorbeelden in te verwerken
- Vooruitblikssamenvatting met een overzicht van de resultaten van uw Leadership Forecast Reports
- Assessment werkblad met een overzicht van de resultaten van uw Leadership Forecast Reports
- Data-integratie werkblad om alle resultaten te organiseren in een totaaloverzicht van uw prestaties
- Ontwikkelingsplanformulier om uw ontwikkelingsinformatie in vast te leggen (Bijlage A)



Voortgangchecklist

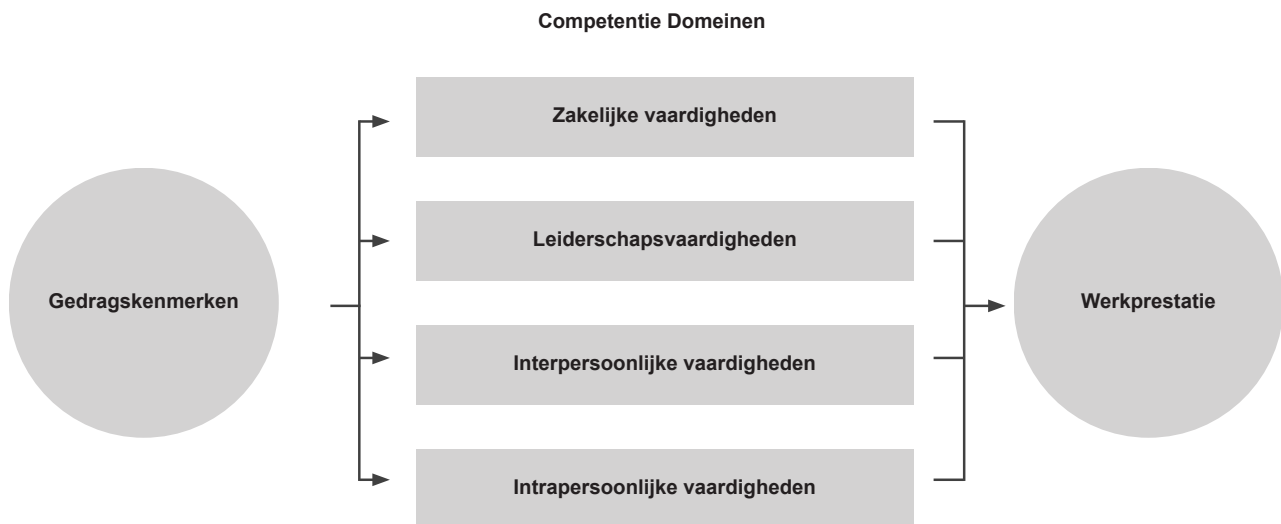
De voortgangchecklist die hieronder is weergegeven toont de stappen die nodig zijn om een volledig begrip te krijgen van de grote hoeveelheid informatie die u nu heeft met betrekking tot uw ontwikkeling en van hoe u deze informatie kunt gebruiken om een samenhangend ontwikkelingsplan te maken. Voordat u begint met het opstellen van uw ontwikkelingsplan dient u zorgvuldig het volgende onderdeel te lezen dat het Hogan Ontwikkelingsmodel uitlegt. Het model biedt een uitstekend overzicht van de stappen die nodig zijn voor het creëren van een ontwikkelingsplan.

Dit rapport volgt de volgorde van stappen die hieronder zijn weergegeven, beginnend met het deel dat na het Hogan Ontwikkelingsmodel komt.



General Model

Een van de meest ingewikkelde uitdagingen geassocieerd met ontwikkeling is te duiken in prestatiedata en op ontwikkelpunten te focussen. Het Hogan Ontwikkelingsmodel is een gemakkelijke manier om deze uitdaging op te lossen. Het model bevat drie componenten: Gedragskenmerken, Competentie Domeinen en Werkprestatie. Gedragskenmerken beschrijven "waarom we doen wat we doen". Competentie Domeinen beschrijven "wat we doen en hoe we het doen". Werkprestatie representeert de benodigdheden om succesvol in het werk te zijn. Als u ontwikkelingsinformatie hebt met betrekking tot uw Gedragskenmerken en Competentie Domeinen, dan kunt u die informatie relateren aan functievereisten. Nauwkeurig focussen op ontwikkeling is een kwestie van de gebieden te kiezen die u kunt veranderen en, als u die verandering kan maken, zal het leiden tot een zichtbare verbetering in prestatie. De beste gebieden om op te focussen zijn de gebieden die het meest verbeterd kunnen worden met de minste inspanning.



Werkprestatie

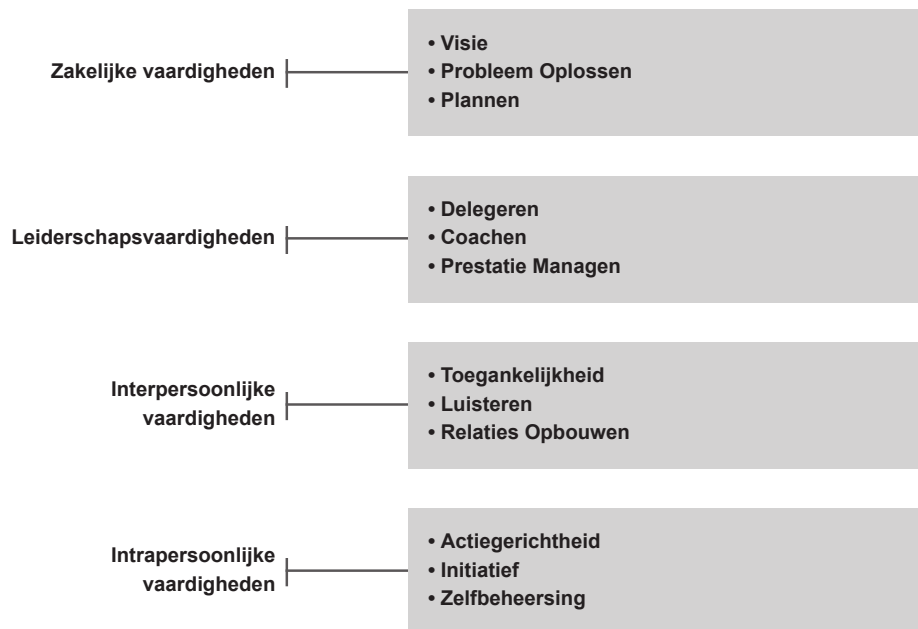
Een geschikt ontwikkelingsdoel zou een significante impact op werkprestatie moeten hebben. Als u de benodigdheden begrijpt die impact hebben op een succesvolle werkprestatie, dan is het richten op ontwikkeling een kwestie van de drie componenten van het model op een lijn zetten. Denk hierbij aan werkbenodigdheden op het gebied van Competentie Domeinen. Met andere woorden, ga na wat de verantwoordelijke competenties voor succesvolle werkprestaties zijn en groepeer ze volgens de vier domeinen. De domeinen fungeren dan als een georganiseerde structuur voor alle ontwikkelingsactiviteiten. Uw manager is waarschijnlijk de beste bron van informatie met betrekking tot de competenties die het meest verantwoordelijk zijn voor succesvolle werkprestaties.

Competentie Domeinen

Competentie Domeinen zijn clusters van competenties die samengaan. Ze worden het best gemeten door on-the-job gedragsvoorbeelden die uit feedback te halen zijn. Dit kan gedaan worden door systematisch een 360 beoordelingsproces te gebruiken of door simpelweg feedback te vragen van individuen die uw werk het beste kennen. Vier domeinen bevatten de meeste competenties die gewoonlijk voorkomen in werk. Zakelijke Vaardigheden omvatten competenties die u alleen kunt ontwikkelen. Leiderschapsvaardigheden omvatten competenties die gebruikt worden bij het managen van anderen. Interpersoonlijke Vaardigheden omvatten competenties in de omgang met anderen. Tot slot, Intrapersoonlijke Vaardigheden omvatten competenties die gezien worden tot de kern van hoe iemand zijn werktaken benaderd.

De Competentie Domeinen hebben een belangrijke ontwikkelingsrelatie met elkaar. Intrapersoonlijke Vaardigheden ontwikkelen zich al vroeg in het leven gevolgd door Interpersoonlijke, Leiderschaps en Zakelijke Vaardigheden. Hoe eerder een vaardigheid ontwikkelt, des te moeilijker is het om die te veranderen. Bijvoorbeeld, planningsvaardigheden (Zakelijke Vaardigheden Domein) zijn veel makkelijker te ontwikkelen dan initiatief nemen (Intrapersoonlijke Vaardigheden). Dit verschil zou meegenomen moeten worden wanneer ontwikkelingsdoelen gekozen worden.

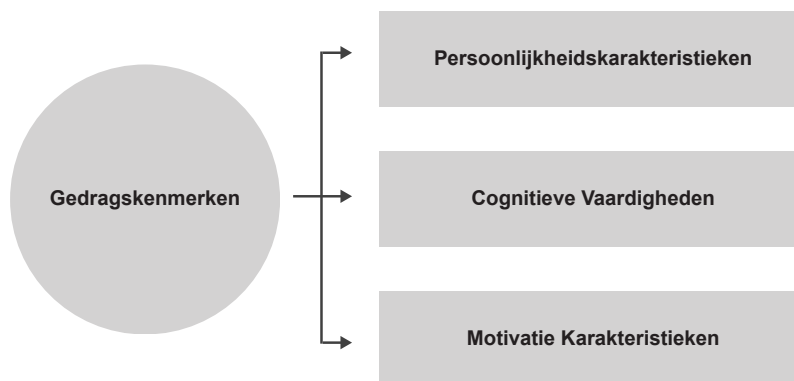
WAT WE DOEN EN HOE WE HET DOEN, GEMETEN DOOR MIDDEL VAN WERKGERELATEERDE FEEDBACK



Gedragsskenmerken

Gedragsskenmerken kunnen het best gemeten worden met assessment instrumenten die verder kunnen kijken dan een klein deel van gedrag om beschrijving te geven van "waarom" die gedragingen in de eerste plaats gebeuren. Gedragsskenmerken bestaan uit persoonlijkheidskarakteristieken, cognitieve vaardigheden en motivatie karakteristieken. De Leadership Forecast Potential Report en het Challenge Report zijn uitstekende meetinstrumenten voor persoonlijkheidskarakteristieken. Een meetinstrument om kritisch denken te meten, zoals met de Watson-Glasler Critical Thinking Inventory, is een goed instrument om cognitieve vaardigheden te meten. Motivatie Karakteristieken geven aan wat we willen en begeren en zijn vaak gevestigd in onze waarden. Het Leadership Forecast Waarden rapport geeft een goed begrip van motivationele karakteristieken. Het begrijpen van uw persoonlijkheidskarakteristieken, cognitieve vaardigheden en motivatie karakteristieken is de basis van ontwikkeling. Weten "waarom je doet wat je doet" bepaalt vaak het gebied waar u waarschijnlijk succesvol kunt veranderen. Het kan ook de veranderingsstrategie bepalen met de hoogste kans op succes.

WAAROM WE DOEN WAT WE DOEN, GEMETEN DOOR MIDDEL VAN ASSESSMENT UITSLAGEN





Toepassing van het Model

U heeft nu een beter begrip van de drie componenten van het model. De volgende stap is om deze componenten toe te passen om een ontwikkelingsplan met een hoge impact te maken. Het volgende voorbeeld gebruikt een sales baan om te illustreren hoe het model werkt.

Sales banen hebben veel belangrijke vereisten zoals plannen (Zakelijke Vaardigheden), luisteren (Interpersoonlijke Vaardigheden) en initiatief nemen (Intrapersoonlijke Vaardigheden). Tijdens het analyseren van een sales baan vind je dat initiatief nemen de belangrijkste competentie is, gevolgd door luisteren en plannen. Bij het bekijken van het Competentie Domein (van de 360 beoordelingen), scoorde u hoog in initiatief, maar laag in luisteren en plannen.

Kijkend naar de data van uw Gedragskarakteristieken, was u redelijk laag op de persoonlijkheidskarakteristieken die geassocieerd zijn met luisteren en plannen. Gezien de data uit de Gedragsattributen en het Competentie Domein een indicatie geven van een zwakte in luisteren en plannen, welke zou als eerste ontwikkeld moeten worden? U moet oordelen op dit moment. Omdat aangegeven was dat luisteren belangrijker voor succes is dan plannen, zou het redelijk zijn om voor luisteren te kiezen. Het is echter belangrijk om te realiseren dat uw luistervaardigheden zich veel eerder ontwikkelen dan planvaardigheden en ze zijn daarom lastiger te ontwikkelen. U moet daarom de balans vinden tussen de moeilijkheidsgraad van de ontwikkeling en de potentiële impact op een succesvolle werkprestatie. In dit geval zou het redelijk zijn om te concluderen dat, als een sales persoon, luistervaardigheden te kiezen boven planvaardigheden.

De volgende pagina's zullen u helpen om dit model toe te passen in het maken van een ontwikkelingsplan voor uw werk.



Stap 1 - Analyseer uw werk

Het startpunt in het maken van een ontwikkelingsplan is het identificeren van de belangrijkste vereisten van uw werk die verantwoordelijk zijn voor een succesvolle werkprestatie. Neem een paar minuten om na te denken over de echt belangrijke vereisten voor succes. U kunt uw manager vragen om zeker te zijn dat u de vereisten die leiden tot succes begrijpt. Schrijf in de ruimte hieronder de competenties op die belangrijk zijn voor succes en groepeer ze overeenkomstig met het Competentie Domein. Wanneer u ze heeft opgeschreven beschrijft u in uw eigen woorden wat volgens u de meest belangrijke vereiste is voor elk domein.

Domeinen	Competenties	Beschrijf de belangrijkste vereiste
ZAKELIJK		
LEIDERSCHAP		
INTERPERSOONLIJK		
INTRAPERSOONLIJK		



Stap 2 - Bekijk de Multi-rater Data

Multi-rater data kan erg belangrijk zijn om te begrijpen "wat" u doet en "hoe" u het doet op het werk. Als u multi-rater data heeft, zoals van een 360 assessment, kunt u deze sectie gebruiken om de resultaten samen te vatten. Als u geen 360 data heeft, maar wel feedback van uw manager of anderen in uw organisatie met betrekking tot u werkprestaties, kunt u deze sectie gebruiken om die informatie samen te vatten. Sla deze sectie over als u geen feedback heeft ontvangen met betrekking tot uw werkprestatie.

Bekijk uw multi-rater data en denk na over wat de resultaten vertellen over uw krachten en ontwikkelkansen in elk van de competentie domeinen. Noteer uw krachten en kansen in het verschaft gedeelte en schrijf het specifieke multi-rater item (of opmerking) op die het belangrijkst was in het maken van uw conclusies.

Domeinen	Krachten / Kansen	Multi-rater Items
ZAKELIJK	Krachten:	
	Kansen:	
LEIDERSCHAP	Krachten:	
	Kansen:	
INTERPERSOONLIJK	Krachten:	
	Kansen:	
INTRAPERSOONLIJK	Krachten:	
	Kansen:	

Stap3 - Bekijk de Forecastsamenvatting

Dit deel vat uw resultaten samen van het Leadership Forecast Potentieel rapport, Waarden rapport en Challenge rapport. De samenvatting bereidt u voor om een gedetailleerder beeld te maken van de individuele Leadership Forecast Reports. Dit gedeelte is georganiseerd in vier delen: (1) Prestatiekrachten; (2) Waarden en Drijfveren; (3) Uitdagingen; en (4) een loopbaanontwikkeling samenvatting. Aan het einde van dit gedeelte is er een tabel die uw individuele schaalscores van alle Leadership Forecast Reports bevat.

Sterke punten

Persoonlijke invloed

U werkt hard, bent actief, competitief en gedreven om vooruit te komen. U houdt van leidende posities en vindt het prettig om de leiding te hebben. U bent bereid om het initiatief te nemen binnen een groep en u weet, door middel van de juiste interpersoonlijke vaardigheden, leidende rollen binnen teamprojecten te vergaren. Anderen zien u als energiek, spraakzaam en sociaal actief. U komt goed over op mensen en creëert een sterke, levendige impressie op anderen. U lijkt geschikt voor werk waarbij u veel omgaat met onbekenden. U presteert goed wanneer u voor groepen staat, bijvoorbeeld door in het openbaar te spreken. Dit is vooral belangrijk in banen waarbij iemand continu vriendelijk moet omgaan met onbekenden, zoals in sales, training, marketing en klantenservicewerk.

Sociale vaardigheden

U bent een vriendelijk en tolerant persoon, maar u stelt duidelijk uw grenzen indien nodig. U bent zeer planmatig, zelf-controlerend, zorgvuldig, nauwkeurig en goed met details. U bent een hardwerkende en betrouwbare werknemer. U houdt rekening met regels, procedures en de helderheid van taken en u verwacht dat projecten en opdrachten goed en tijdig worden voltooid. U vindt het prettig om kwalitatief hoogstaand werk af te leveren en te voldoen aan hoge prestatie-eisen. Dit is met name belangrijk in banen die nauwkeurigheid, precisie en aandacht vereisen.

Werk- en leerstijl

U bent stabiel en gebalanceerd, heeft een positieve houding en bent over het algemeen in een goed humeur. U kunt gemakkelijk een hoge werkdruk en grote hoeveelheden werk aan en zult zelden geïrriteerd raken. Collega's en teamleden waarderen uw stabiliteit; dit is specifiek belangrijk voor banen of taken waarbij sprake is van hoge urgentie, stress en/of mogelijke risico's en waar het noodzakelijk is om emoties onder controle te houden. Onder stressvolle condities kunnen uw collega's erop rekenen dat u kalm, constituent en positief blijft. U bent open-minded, nieuwsgierig en heeft een grote verbeelding. U begrijpt het grotere plaatje, kunt ad-hoc reageren, heeft ideeën om problemen op te lossen en heeft geen problemen met ongestructureerd werk dat design, innovatie of verandering nodig heeft. U staat open voor ideeën en waardeert het vinden van nieuwe, betere manieren om dingen aan te pakken. Dit is met name belangrijk bij banen die creativiteit, probleemoplossend vermogen, strategisch plannen en leiderschap vereisen. U bent scherp, goed geïnformeerd en up-to-date over huidige zaken en technologieën. U lijkt bovendien zelf-gedisciplineerd, doelgericht en productief en vindt het waarschijnlijk prettig om taken tot een goed einde te brengen. U waardeert training voor uzelf en anderen, u zoekt mogelijkheden tot groei en ontwikkeling en u wilt de nieuwste relevante kennis toepassen op uw werksituatie. Deze eigenschappen zijn belangrijk voor de meeste banen.

Waarden en motieven

Prestatiemotivatie

Hoewel u serieus in uw werk staat, houdt u er ook van om anderen te vermaken en houdt u van afwisseling in uw leven; u weet hoe u het gezellig kunt hebben. U bent zeer geïnteresseerd in het bevorderen van uw carrière, u beoordeelt uzelf in termen van uw resultaten, heeft een hekel aan tijdverspilling en wilt een indruk achterlaten bij uw organisatie en in uw vakgebied. Hoewel u positieve feedback op uw werk prettig vindt, bent u terughoudend met het promoten van uzelf en laat u bij voorkeur anderen uw resultaten opmerken.

Sociale interesse

U vindt het leuk nieuwe mensen te ontmoeten, u werkt graag binnen een team en u vindt het minder prettig om alleen te werken. U houdt van het gehele netwerkproces, inclusief het aanspreken van en communiceren met anderen en het vernieuwen van oude banden. U vindt het leuk om anderen te helpen en zich te laten ontwikkelen, vooral hen die het meeste hulp nodig hebben. U helpt anderen omdat het het juiste is om te doen. U denkt ook dat het belangrijk is aandacht te besteden aan de bedrijfsmoraal, regelmatig te communiceren met uw medewerkers, hen om feedback te vragen en hen aan te moedigen en te ondersteunen in hun werk. Enerzijds lijkt een balans tussen verandering en diversiteit te waarderen, anderzijds houdt u ook van stabiliteit en uniformiteit. U bent liberaal noch conservatief in uw stijl van leidinggeven; u lijkt een natuurlijke voorkeur voor gematigdheid en compromissen te hebben. U waardeert lessen uit het verleden maar bent ook bereid tot experimenten met het oog op de toekomst.

Ondernemerschap

U heeft een grote belangstelling voor financiële zaken en in het ontdekken van manieren om opbrengsten en standaarden te verhogen. U heeft oog voor zakelijke en investeringskansen, maakt geen financiële missers en heeft bovendien weinig achting voor mensen die dat wel doen. U lijkt zich niet druk te maken over baanzekerheid en u bent bereid risico's te nemen om uw carrière vooruit te helpen. U heeft niet veel richting nodig in uw werk en u heeft geen moeite met onverwachte wijzigingen in uw werk.

Besluitvaardigheid

U lijkt goed de balans te kunnen bewaren tussen vorm en functionaliteit in het nemen van besluiten. Daarbij wilt u dat uw materialen er goed uitzien maar ook dat ze betrouwbaar en efficiënt functioneren. U begrijpt de wisselwerking tussen een elegant voorkomen en duurzame prestaties en gebruikt dit in het maken van beslissingen. U lijkt er van te houden om problemen op te lossen, zaken te analyseren en te begrijpen wat er aan de hand is in de wereld. U bent op uw gemak met technologie maar vindt het niet prettig beslissingen te maken zonder daarbij de relevante achtergrondinformatie te kunnen opvragen - u maakt beslissingen liever op basis van data dan gevoel.

Uitdagingen

Reacties op anderen

U lijkt een intens en enthousiast persoon, maar u raakt op den duur gemakkelijk geïrriteerd door het optreden van anderen. Wanneer u gefrustreerd raakt, heeft u de neiging mensen of projecten op te geven. Anderen zien u als wispelturig en moeilijk tevreden te stellen. U lijkt een goed inzicht te hebben in mensen en kennis te hebben van politieke processen, maar u bent ook alert en scherp op indicaties dat u niet juist behandeld bent. Wanneer u denkt dat dit het geval is kunnen anderen u opvatten als kritisch en conflictzoekend. U houdt er niet van fouten te maken en bent er goed in deze te minimaliseren; echter, in uw ijver om fouten te verbergen lijkt u soms ook terughoudend in het laten horen van wat u vindt en bent u mogelijk trager in het maken van beslissingen. U bent iemand die zonder problemen stevige kritiek kan verdragen. Omdat u zo op uzelf bent, hebben anderen mogelijk het idee dat u niet luistert, niet geeft om feedback en dat u afstandelijk bent. Tenzij u het hen verteld, weten anderen zelden wanneer u denkt dat iets niet goed gaat of beter kan. Desalniettemin heeft u twijfels over de competenties van anderen, vindt u het onprettig om gepusht te worden, en vertoont u, wanneer u zich irriteert, uitstelgedrag en wordt u koppig en moeilijk te coachen.

Persoonlijke prestatieverwachtingen

Anderen kunnen u zien als gemanierd, beleefd en niet-assertief. U lijkt openhartig, direct en recht door zee. U lijkt ietwat terughoudend in het vestigen van aandacht op uzelf. U lijkt slim, creatief en ietwat onorthodox in uw denken. Het zal anderen opvallen dat uw ideeën onconventioneel, ongewoon en onvoorspelbaar zijn. Deze neigingen zijn belangrijk voor het oplossen van problemen, maar op de lange termijn kunnen anderen uw ideeën onpraktisch, onrealistisch of onwerkbaar gaan vinden.

Reacties op autoriteit

U lijkt bereid anderen hun werk te laten doen, maar u geeft ze wellicht niet de benodigde feedback. U lijkt onafhankelijk en zelfredzaam, en kunt snel vermoeid raken wanneer u in een team werkt.

Loopbaanontwikkeling

Waar vaardigheden zwaktes worden - Ontwikkelingsfeedback voor Sam Poole

Gezien uw ongewone veerkracht en vermogen om druk te weerstaan, is het belangrijk oog te houden voor eerdere fouten en vergissingen en ervan te leren. Wees er ook van doordrongen dat anderen gestresst zullen zijn wanneer u dat niet bent. U bent zeer gemotiveerd om uw carrière te laten groeien. Blijf alert en zoek naar mogelijkheden om deze motivatie kenbaar te maken. Blijf hierbij opletten dat u jongere of onderschikte teamleden niet intimideert, dat u ook anderen de leiding laat nemen en dat u geduldig blijft met anderen die minder gemotiveerd zijn om succes te behalen. U bent zo extravert en enthousiast dat u soms moet opletten goed te blijven luisteren naar wat anderen zeggen en ze niet in de rede te vallen - vooral wanneer u te maken heeft met jongere of ondergeschikte collega's en met klanten. Deel ook de baten van successen met anderen. Houd rekening met de verwachtingen van anderen tijdens communicatie en respecteer hun behoeften. Wees positief en onthoud dat u vertrouwen van anderen kunt winnen door belonend en eerlijk te zijn in uw communicatie met hen. Blijf geduldig wanneer anderen fouten maken - gewoonlijk maken anderen zulke fouten niet met opzet. U bent zeer nauwkeurig; onthoud dat het onmogelijk is om alles zelf te doen en dat het niet mogelijk is om iedere taak evengoed uit te voeren. Leer hoe u sommige taken moet delegeren en voorop moet stellen, en zorg ervoor dat u weet dat u flexibel moet zijn wanneer nodig - het moet bijvoorbeeld mogelijk zijn voor anderen om u in uw werk te onderbreken. Hoewel u visie en verbeeldingskracht heeft, kunt u snel verveeld raken door routinematige taken; blijf bij uw taken totdat ze afgerond zijn. U vindt het prettig om op de hoogte te blijven en zoekt proactief naar opleidingsmogelijkheden. Realiseert u zich dat u gefrustreerd kunt raken wanneer deze niet voorhanden zijn. Daarnaast vindt u het prettig om uw eigen doelstellingen te formuleren aangezien u zeer doelgericht bent.

Omgaan met ontsporingsneigingen

- Ten eerste: houd uw sterke punten in gedachten - wanneer u op uw best bent, dan bent u een actief, energiek en interessant persoon die in een organisatie kan zorgen voor intensiteit en doelgerichtheid. U zult anderen nog beter tot hulp zijn wanneer u uw neiging om u geïrriteerd en gefrustreerd te gedragen leert controleren, evenals de manier waarop u uw emoties uit.
- Ten tweede, zorg ervoor dat u goed luistert naar feedback van mensen die u vertrouwt; dit zal met name behulpzaam zijn voor het uzelf toestaan door te zetten wanneer u ontmoedigd raakt door een persoon of een project en eraan denkt om uw medewerking op te zeggen.
- Ten derde, herken dat u soms te enthousiast reageert op mensen of projecten. Focus uw aandacht op deze neiging en leer uw initiële uitbarstingen van enthousiasme te beteugelen. Op die manier voorkomt u dat u later gefrustreerd raakt.
- Ten vierde, door teveel emoties te tonen kunt u ongewild een bepaalde boodschap aan uw team geven en de productiviteit en de prestaties beïnvloeden.
- Tot slot, blijf bij uw ontwikkelingsplannen en strategieën en zit de moeilijke periodes, waarin u het even niet meer ziet zitten, uit. Verander uw verwachtingen van 'Ik wist dat dit niet ging werken' naar 'De zaken gaan niet goed, ik moet bepalen waarom dat is en wat ik nu moet doen om vooruit te blijven komen'. Hoe vaker u erin slaagt uw eigen problemen op te lossen, hoe meer u een reputatie zult opbouwen van betrouwbaarheid en rust.

Overzicht van de scores van uw Leadership Forecast rapport

Schaal	%	Schaalinterpretaties
Hogan persoonlijkheidslijst		
Aanpassingsvermogen	98	Betreft kalmte, optimisme en een stabiel humeur.
Ambitie	87	Betreft het nemen van initiatief, competitief zijn, en het zoeken van leiderschapsrollen.
Sociale Gerichtheid	79	Betreft het praatgraag, sociaal aanwezig en vermakelijk zijn.
Interpersoonlijke sensitiviteit	60	Betreft inschikkelijkheid, redelijkheid en de capaciteit om relaties te onderhouden.
Zorgvuldigheid	75	Betreft nauwkeurigheid, afhankelijkheid en gehoorzaamheid.
Nieuwsgierigheid	91	Betreft nieuwsgierigheid, het hebben van verbeelding en visie, en het snel verveld zijn.
Leerstijl	79	Betreft het waarderen van reguliere educatie en het actief op de hoogte blijven op het gebied van zaken en technische ontwikkelingen.
Motieven, waarden en voorkeurenlijst		
Erkenning	20	Verlangen om gekend en gezien te worden, om zichtbaar en bekend te zijn.
Macht	81	Verlangen naar uitdaging, competitie, prestaties en succes.
Hedonisme	99	Verlangen naar plezier, opwinding, afwisseling en genoegdoening.
Altruïsme	94	Verlangen om anderen te helpen, de samenleving te verbeteren en de minderbedeelden te helpen.
Affiliatie	95	De behoefte aan frequent en gevarieerd sociaal contact.
Traditie	36	Betreft moraal, familiewaarden en toewijding aan plichten.
Veiligheid	32	De behoefte aan structuur, regelmaat en voorspelbaarheid.
Commercie	67	Interesse in het verdienen van geld, het realiseren van winst en het vinden van zakelijke mogelijkheden.
Esthetiek	37	Interesse in de aanblik, het gevoel, het geluid en het design van producten en artistiek werk.
Wetenschap	87	Interesse in nieuwe ideeën, technologie en een rationele en op informatie gebaseerde aanpak van problemen.
Hogan Development Survey		
Opvliegend	100	Betreft het overmatig enthousiast zijn over mensen/projecten, en daar dan teleurgesteld in raken.
Sceptisch	100	Betreft het sociaal vaardig zijn, maar ook cynisch zijn en een overmatig gevoelig zijn voor kritiek.
Voorzichtig	92	Betreft het overmatig zorgen hebben over kritiek krijgen.
Gereserveerd	94	Betreft het hebben van weinig interesse in of bewust zijn van de gevoelens van anderen.
Eigengereid	99	Betreft het charmant, maar onafhankelijk, koppig en moeilijk coachbaar zijn.
Zelfvoldaan	47	Betreft het overschatten van iemands eigen competenties en waarde.
Gewaagd	64	Betreft het charmant zijn, evenals het nemen van risico's en het zoeken van opwinding.
Sociaal Dominant	39	Betreft dramatiek, betokkenheid en het zoeken van aandacht.
Fantasierijk	98	Betreft het denken en handelen in interessante, ongebruikelijke en zelfs uitzonderlijke manieren.
Perfectionistisch	24	Betreft consciëntieusheid, perfectionisme en veeleisendheid.
Plichtsgetrouw	2	Betreft de drang om anderen te behagen en de terughoudendheid om zelfstandig op te treden.



Stap 4 - Bekijk elk Forecast rapport

De Leadership Forecast Reports zijn ontworpen om u te helpen met het begrijpen "waarom" u doet wat u doet. Er zijn drie rapporten in deze serie waaronder de Potentieel, Challenge en Waarden rapporten. Gebruik dit gedeelte om uw krachten en kansen zoals gegeven in de Leadership Forecast Reports te vermelden.

In de vorige stap bekeek u een samenvatting van de drie Leadership Forecast Reports. U bent nu klaar om dieper in de individuele rapporten te duiken. We raden aan om de drie rapporten volledig te lezen voordat u dit deel afmaakt. Wanneer u de rapporten heeft gelezen, vermeldt u, beginnend met het Potentieel rapport, de krachten en kansen voor ontwikkeling in elk van de competentie domeinen. Doe hetzelfde met de Challenge en Waarden rapporten. Houd in gedachten dat het niet nodig is om iets in elk vak te noteren. Vermeld alleen de krachten en kansen die van toepassing zijn op uw werksucces.

Domeinen	Potentieel Rapport	Challenge Rapport	Waarden Rapport
ZAKELIJK	Krachten: Kansen:	Krachten: Kansen:	Krachten: Kansen:
LEIDERSCHAP	Krachten: Kansen:	Krachten: Kansen:	Krachten: Kansen:
INTERPERSOONLIJK	Krachten: Kansen:	Krachten: Kansen:	Krachten: Kansen:
INTRAPERSOONLIJK	Krachten: Kansen:	Krachten: Kansen:	Krachten: Kansen:



Stap 5 - Completeer Data-integratie

U heeft nu uw werk volledig geanalyseerd, de resultaten van uw 360 en de resultaten van uw assessment bekeken. U heeft nu alle informatie die u nodig heeft bij het identificeren van ontwikkeldoelen met een hoge impact. Allereerst, gebruik uw globale indruk van de informatie om gedrag te identificeren waarvan u denkt dat moet veranderen om uw werkprestatie te verbeteren. Vermeld die gedragingen in de rechter kolom onder het bijbehorende domein. Het is niet nodig om in elk vak iets te vermelden. Vermeld alleen dat gedrag dat duidelijk aandacht nodig heeft. Als tweede, vermeld in de middelste kolom de daadwerkelijke 360 items (of opmerkingen) die een behoefte aan verbetering suggereren. Als laatste, vermeld in de linker kolom de Leadership Forecast Report resultaten die u helpen bij het begrijpen van "waarom" u dit gedrag laat zien. Houd in gedachten dat de beste ontwikkeldoelen degene zijn die uw werkprestatie significant verbeteren, er heldere informatie is die deze behoefte aan verandering ondersteunt en dat u enig inzicht heeft gekregen in het "waarom" u dit gedrag laat zien.

Domeinen	Beschrijf de resultaten die een indicatie geven van waarom u doet wat u doet, gebruik daarvoor de assessment informatie uit Stap 4.	Gebruik makend van de 360 data (of opmerkingen) van Stap 2, noteer de items die ervoor zorgden dat u de gedragingen koos die verbetering nodig hebben.	Beschrijf gedragingen die veranderd moeten worden om prestaties te verbeteren.
ZAKELIJK			
LEIDERSCHAP			
INTERPERSOONLIJK			
INTRAPERSOONLIJK			

Het bouwen van uw Ontwikkelingsplan

Er zijn veel opties om een ontwikkelingsplan te maken. Hieronder worden twee opties beschreven die u kunt overwegen.

De benadering van uw organisatie

De meeste organisaties bieden een vorm van ontwikkelingsplanning dat gebruikt kan worden om uw persoonlijke ontwikkeling bij te houden. In-house benaderingen variëren vaak, maar bestaan gebruikelijk uit een plaats waar ontwikkeldoelen, actiedoelen en progressie vermeld kunnen worden. Het voordeel van een in-house benadering is dat het consistent is met wat anderen in dezelfde organisatie doen en heeft waarschijnlijk een structuur conform een in-house ontwikkeltraject.

Als er geen in-house benadering beschikbaar is of als u op zoek bent naar een alternatief, kunt u de volgende benadering in overweging nemen.

Ontwikkelingsplanformulier

Voor degene die geïnteresseerd is in een simpele papier-en-potlood aanpak die geen grote tijdsinvestering is om te maken hebben we een ontwikkelingsplanformulier toegevoegd die u kunt vinden in Bijlage A. Gebaseerd op de informatie die u in sectie 5 heeft genoteerd, kunt u een of twee ontwikkelingsdoelen noteren in de eerste kolom van het formulier. Een goed ontwikkelingsdoel is een die genoteerd wordt een gedragstermen die gemeten kunnen worden om progressie te verzekeren. Ontwikkelingsacties kunnen in de tweede kolom genoteerd worden en progressie richting het behalen van het doel kan genoteerd worden in de volgende kolommen. Als u suggesties voor ontwikkelingsacties nodig heeft, kunt u daarover op het internet veel informatie vinden. Begin met een specifieke ontwikkelvraag, misschien het doel dat u heeft gekozen. Werk terug met minder specifieke zoekvragen tot u bruikbare informatie vindt. Deze aanpak verminderd de tijd dat u zoekt op internet en verbetert de waarschijnlijkheid dat u informatie vindt gerelateerd aan u ontwikkelingsdoel.



Bijlage A - Ontwikkelingsplanformulier

Doel	Ontwikkelingsacties	Resultaten		
		3 Maanden	6 Maanden	9 Maanden