

Facet5

Datum

Bedrijf CoachingLab

Project

enthousiast pragmatisch **flexibel** hulpvaardig volwassen
meegaand democratisch zelfverzekerd **creatief**
toegeeflijk extravert consensus-gericht
vertrouwend



We zijn allemaal uniek. Op sommige punten lijken we op anderen, op andere punten verschillen we. Deze gelijkenissen en verschillen in onze drijfveren, houding en gedragingen maken ons tot wie we zijn. De manier waarop we ons gedragen en omgaan met anderen is afhankelijk van hoe we in elkaar zitten. Als we onszelf en anderen kennen zijn we in staat ons te ontwikkelen en effectiever te functioneren. Facet5 geeft de basis voor zelfbewustzijn en persoonlijke ontwikkeling.

Het Facet5 Foundation Rapport vormt de start voor zelfontwikkeling en het bouwen van effectieve teams. Facet5 is gebaseerd op moderne persoonlijkheidstheorie; daarom zijn de resultaten robuust en betrouwbaar. Het Facet5 Foundation Rapport identificeert vijf belangrijke bouwstenen van persoonlijk, met ieder een aantal subfactoren. We hebben allemaal een zekere hoeveelheid van elke factor en het is het patroon van scores dat het totaalbeeld opmaakt. Er is geen goed of fout profiel. Het is geen test waarvoor je wel of niet kunt slagen. Het wordt vaak een profiel, vragenlijst of schaal genoemd.

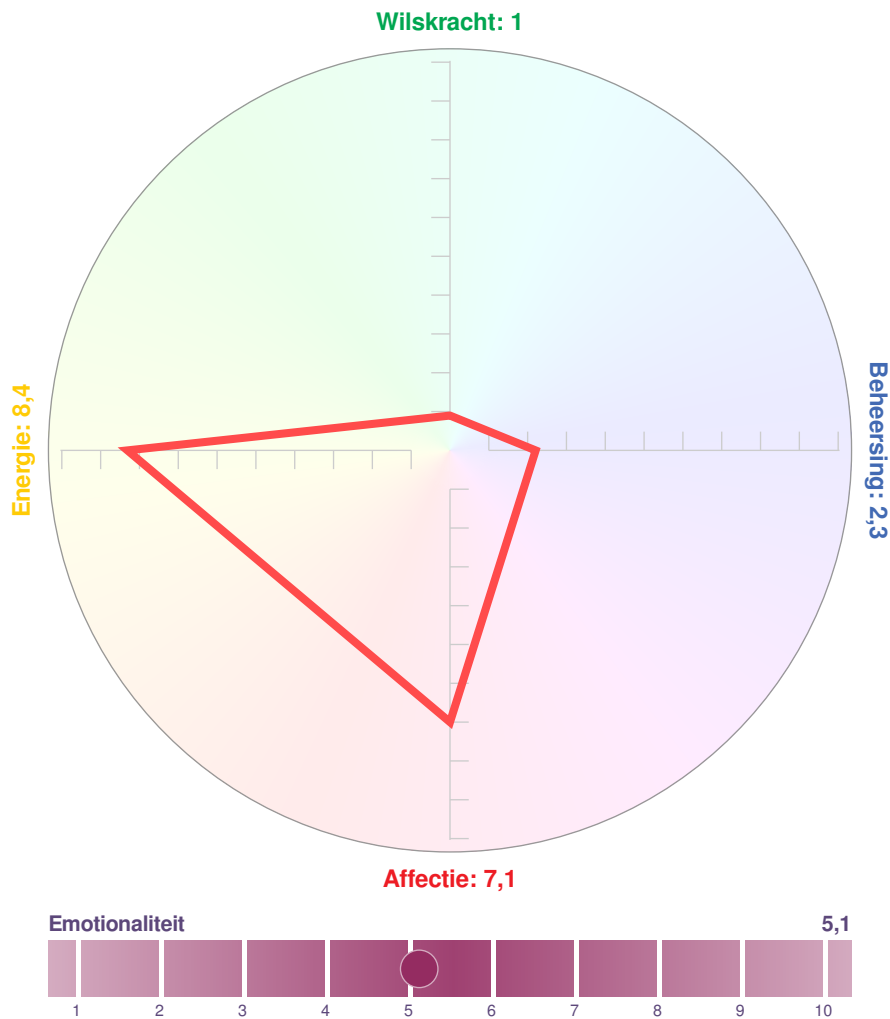
De factoren die door Facet5 worden gemeten zijn:

	Wilskracht	Vastberadenheid Confrontatie Onafhankelijkheid	De innerlijke drive om je te committeren aan je eigen ideeën Een drive om problemen aan te gaan als ze zich voordoen Een neiging om je eigen koers te volgen
	Energie	Vitaliteit Sociabiliteit Aanpassingsvermogen	Overduidelijke enthousiasme en energie Interesse om bij mensen te zijn Anderen betrekken bij jouw ideeën
	Affectie	Hulpvaardigheid Steun Vertrouwen	De belangen van anderen op de eerste plaats zetten Altijd proberen begripvol te zijn Neiging om mensen onbevangen tegemoet te treden
	Beheersing	Discipline Verantwoordelijkheid	Persoonlijk georganiseerd en planmatig zijn Bereid zijn om persoonlijke verantwoordelijkheid te nemen
	Emotionaliteit	Spanning Bezorgdheid	Een algemeen gevoel van spanning of stress Voorzichtig zijn en niet te optimistisch

Scores: Uw score op elke factor kan variëren tussen 1 en 10. De gemiddelde score is 5.5 en 68% valt tussen 3.5 en 7.5. Als we uw score berekenen vergelijken we die met een referentie- of normgroep. De norm waarmee u bent vergeleken staat onderaan uw profiel pagina.

Uw rapport bevat: Word Cloud: dit staat op het voorblad en is een snelle samenvatting van de hoofdthema's in uw rapport. De belangrijkste thema's staan in een groot lettertype. Profiel: Dit laat zien welke scores u hebt behaald op de 5 factoren. Factor Profiel: dit laat het hoofdprofiel zien en de scores op de subfactoren. Familie Portret: dit is een samenvatting van het profiel met vijf onderdelen.

Dit profiel laat zien welke scores u hebt behaald op de Facet factoren. Elke score ligt tussen de 1 en de 10 en het gemiddelde is 5.5. Het is niet van belang of de score hoog of laag is, maar in hoeverre deze afwijkt van de gemiddelde scores. De scores boven 7.5 of onder 3.5 worden gezien als 'extreme' scores. De scores worden 'normaal' verdeeld en zijn afgezet tegen een specifieke 'normgroep'. De behaalde scores stellen u in staat om een persoon te vergelijken met een andere persoon.



Gebruikte normen: System default

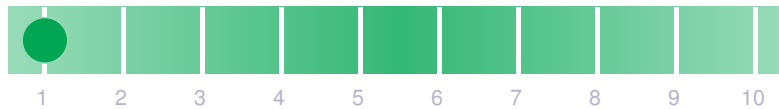
Original development sample of 693 cases. 67% Male:33% Female. Predominantly (83%) educated to University entrance level or higher. 95% were under 50 years of age. There was a mix of candidates for positions with UK organisations and people already employed.

Lage Scores

Voordelen
Flexibel
Buigzaam
Meegaand
Aangenaam

Valkuilen
Niet-assertief
Onderdanig
Besluiteloos
Timide

Wilskracht



U bent zeer meegaand, vermijdt elke vorm van discussie en vraagt regelmatig advies en steun van anderen. U merkt soms dat u wordt genegeerd door dominantere mensen en dat uw wensen terzijde worden geschoven. U komt soms over als iemand die te veel accepteert en niet veeleisend is.

Hoge Scores

Voordelen
Vastbesloten
Assertief
Besluitvaardig
Onafhankelijk

Valkuilen
Overheersend
Koppig
Twistgraag
Vooringenomen

Lage Scores

Sterke kanten zijn:
beslist zorgvuldig op grond van alle informatie
luistert en verandert vrij gemakkelijk van mening
is ontvankelijk voor anderen – bereid zich aan te passen

Kan worden gezien als
niet bereid snel beslissingen te nemen
gemakkelijk over te halen met argumenten
past zich te snel aan andere mensen aan

Vastberadenheid



Je ... bent erg flexibel en bereid om naar de standpunten van anderen te luisteren
je kunt worden gezien als ... besluiteloos en te snel instemmend met anderen indien uitgedaagd

Sterke kanten zijn:
vertelt andere mensen wat zij moeten doen
blijft vastberaden bij de eigen mening
berekent verantwoordelijkheid op zich te nemen voor gebeurtenissen

Kan worden gezien als
is autocratisch en opdringerig
niet bereid naar anderen te luisteren
dringt zich te sterk op aan anderen

Hoge Scores

Sterke kanten zijn:
berekent zich neer te leggen bij het standpunt van een ander
probeert rustig en kalm te blijven
laat zich niet verleiden tot discussies

Kan worden gezien als
wil problemen niet onder ogen zien
geeft te snel toe
gaat problemen uit de weg in de hoop dat zij vanzelf overgaan

Confrontatie



Je ... bent geduldig en tolerant. Je luistert naar anderen en vermijdt discussies
je kunt worden gezien als ... iemand die de eigen belangen negeert om een discussie te vermijden. Te snel toegevend

Sterke kanten zijn:
houden stand wanneer zij worden uitgedaagd
is effectief in een een-op-een discussie
reageert snel en pakt problemen aan

Kan worden gezien als
is uit op discussie
is veeleisend en agressief
gaat te snel over tot actie en is moeilijk te stoppen

Sterke kanten zijn:
berekent te overleggen en advies in te winnen
heeft behoefte aan een team en aanvaardt leiding
is meegaand en bereid zich aan te passen

Kan worden gezien als
te afhankelijk van andere mensen
te meegaand
te volgzaam

Onafhankelijkheid



Je ... bent democratisch en vraagt advies. Je betreft anderen en vraagt hun mening
je kunt worden gezien als ... al te sterk afhankelijk van goedkeuring en steun van het team

Sterke kanten zijn:
kan zelfstandig werken
gaat zijn eigen weg, zelfs bij tegenwerking
laat zich leiden door strikte opvattingen

Kan worden gezien als
op zichzelf staand en onverzettelijk
niet bereid toe te geven en zich aan te passen
willen alleen in een team werken als zij de leidinggevende rol hebben

Lage Scores

- Voordelen**
Rustig
Vertrouweljk
Gereserveerd
Afstandelijk
- Valkuilen**
Afstandelijk
Onverschillig
Koel
Ongezellig



U benadert problemen enthousiast en innovatief. U probeert vaak nieuwe ideeën uit en werkt graag met mensen die u als uw vrienden beschouwt. U betreft mensen bij uw werk, indien noodzakelijk kunt u echter goed zelfstandig werken.

Hoge Scores

- Voordelen**
Energiek
Enthousiast
Sociaal
Vriendelijk
- Valkuilen**
Snel afgeleid
Ontwrichtend
Verstorend
Exhibitionistisch

Lage Scores

- Sterke kanten zijn:**
raakt niet snel overenthousiast
is onopvallend
zijn terughoudend en hebben niemand nodig
- Kan worden gezien als**
is stug en afstandelijk
is niet snel enthousiast over nieuwe ideeën
kil



Je ... bent levendig en enthousiast en hebt een passie voor het samen met anderen dingen doen

je kunt worden gezien als ... impulsief en onstuimig: beter in het opstarten van dingen dan in het afmaken

- Sterke kanten zijn:**
is enthousiast over nieuwe ideeën
wil graag nieuwe projecten op de rails zetten
is erg snel opgewonden
- Kan worden gezien als**
exhibitionist
losbandig
impulsief

Hoge Scores

- Sterke kanten zijn:**
heeft geen mensen nodig om zich heen om te functioneren
kan privé en werk gescheiden houden
kan langdurige relaties opbouwen
- Kan worden gezien als**
niet bereid om zich onder de mensen te begeven
niet snel betrokken bij anderen
zorgt ervoor dat mensen zich niet welkom voelen

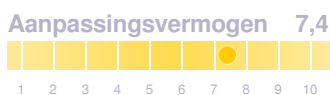


Je ... bent sociaal, vriendelijk en zoekt actief het gezelschap van anderen

je kunt worden gezien als ... luidruchtig, storend en sociaal competitief. Snel verveeld en kan anderen van het werk afhouden

- Sterke kanten zijn:**
kan ervoor zorgen dat mensen zich betrokken voelen
is bereid deel uit te maken van een groep
legt vlot contact en maakt makkelijk vrienden
- Kan worden gezien als**
heeft te veel behoefte aan mensen om zich heen
bemoeit zich vaak met andermans zaken
is sociaal opdringerig

- Sterke kanten zijn:**
ontwikkelt zelfstandig nieuwe ideeën
denkt goed na alvorens iets te zeggen
blijft bij zijn eigen expertise
- Kan worden gezien als**
niet bereid de eigen ideeën kenbaar te maken aan anderen
signaleert niet snel nieuwe ideeën
is te gespecialiseerd



Je ... wint breed advies in, gebruikt de input van anderen om jouw gedachten te vormen en beslissingen te nemen

je kunt worden gezien als ... iemand die te lang blijft praten in plaats van actie te ondernemen, praatziek

- Sterke kanten zijn:**
past zich aan als de informatie verandert
betreft anderen bij besluitvorming
overlegt uitvoerig alvorens te handelen
- Kan worden gezien als**
niet in staat om zelfstandig te beslissen
verandert te gemakkelijk van mening
heeft een gebrek aan begrip

Lage Scores

- Voordelen**
 Pragmatisch
 Geslepen
 Zakelijk
 Sluw
- Valkuilen**
 Egocentrisch
 Cynisch
 Stevig
 Agressief



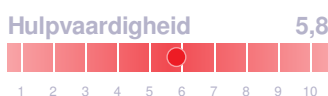
U bent van nature vertrouwend en mensen zien u als eerlijk en oprecht. U geeft mensen het voordeel van de twijfel, maar u zou er misschien voor op moeten passen dat meer manipulatieve types misbruik maken van uw goede bedoelingen.

Hoge Scores

- Voordelen**
 Zorgzaam
 Behulpzaam
 Aardig
 Vertrouwend
- Valkuilen**
 Naïef
 Onschuldig
 Zacht
 Goedgelovig

Lage Scores

- Sterke kanten zijn:**
 zien kansen
 komen op voor de eigen belangen
 zijn gericht op het behalen van direct voordeel
- Kan worden gezien als**
 doen alles uit eigenbelang
 zijn niet behulpzaam
 manipulatief



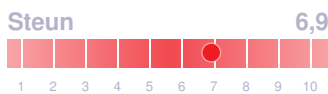
Je ... bent zakelijk en tegelijk in staat om rekening te houden met mensen

je kunt worden gezien als ... niet in staat om jouw benadering te handhaven als je wordt geconfronteerd met voortdurende extreme standpunten

- Sterke kanten zijn:**
 zijn behulpzaam
 zetten de behoeften van anderen op de eerste plaats
 maken geen misbruik van anderen
- Kan worden gezien als**
 idealistisch
 naïef
 ongevoelig voor commercieel voordeel

Hoge Scores

- Sterke kanten zijn:**
 kunnen hard zijn als het nodig is
 zijn niet gevoelig voor vleierij
 gezond cynisme
- Kan worden gezien als**
 onsympathiek
 hard in hun oordeel over anderen
 kritisch en niet vergevingsgezind

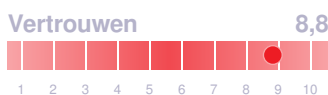


Je ... bent ontvankelijk voor de behoeften van anderen en helpt ze waar mogelijk

je kunt worden gezien als ... te bezorgd om je collega's - hun problemen op jouw schouders nemend

- Sterke kanten zijn:**
 altijd op zoek zijn naar het goede in de mens
 behulpzaam als er een probleem is
 bereid anderen een tweede kans te geven
- Kan worden gezien als**
 te weinig kritisch
 te vergevingsgezind
 te zachtaardig en menslievend

- Sterke kanten zijn:**
 signaleert de mensen die misbruik maken van anderen
 worden zelf zelden misbruikt
 beschermt de organisatie voor onbetrouwbare deals
- Kan worden gezien als**
 achterdochtig
 cynisch
 wantrouwend



Je ... treedt anderen onbevvangen tegemoet en stimuleert openheid en vertrouwen in een team

je kunt worden gezien als ... te goed van vertrouwen en makkelijk om misbruik van te maken. Je gelooft wat er tegen je gezegd wordt

- Sterke kanten zijn:**
 gelooft in mensen
 werkt voor het algemeen welzijn
 is bereid te geloven en te vertrouwen
- Kan worden gezien als**
 naïef en makkelijk om de tuin te leiden
 idealistisch
 te goed van vertrouwen

Lage Scores

- Voordelen**
Creatief
Ongeremd
Vrijdenker
Radicaal
- Valkuilen**
Onverantwoordelijk
Onbetrouwbaar
Ongericht
Ongepland



U heeft een zeer ontspannen en tolerante kijk op het leven. Uw eigen vrijheid is zeer belangrijk voor u en u legt liever geen regels en voorschriften op aan anderen. U bent doorgaans een vrijdenker en houdt zich niet bezig met details. Sommige mensen vinden uw aanpak te ongestructureerd, met onvoldoende aandacht voor detail en planning.

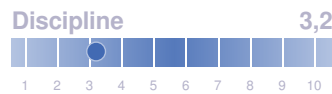
Hoge Scores

- Voordelen**
Planmatig
Betrouwbaar
Gewetensvol
Verantwoordelijk
- Valkuilen**
Autoritair
Geremd
Intolerant
Rigide

Lage Scores

Sterke kanten zijn:
pikt nieuwe taken snel op
zijn meegaand in hun manier van doen
vrijdenker

Kan worden gezien als
raakt snel verveeld
ongedisciplineerd
ongeorganiseerd



Je ... benadrukt de behoefte aan vrijheid en de autonomie om te kiezen hoe je je werk aanpakt

je kunt worden gezien als ... ongeorganiseerd en ongedisciplineerd. Trekt continu de regels in twijfel

Sterke kanten zijn:
leveren nauwkeurig en gelijkmatig werk
maakt altijd alles helemaal af
gestructureerd en goed georganiseerd

Kan worden gezien als
een ploeteraar die volgens vaste procedures werkt
evenwichtig maar onopwindend
past zich langzaam aan veranderingen aan

Sterke kanten zijn:
passen zich snel aan verschillende situaties aan
leggen richtlijnen soepel uit
zetten vraagtekens bij de status-quo

Kan worden gezien als
onverantwoordelijk
grillig
opstandig



Je ... bent een vrijdenker en onbevooroordeeld. Je past je makkelijk aan veranderende situaties aan

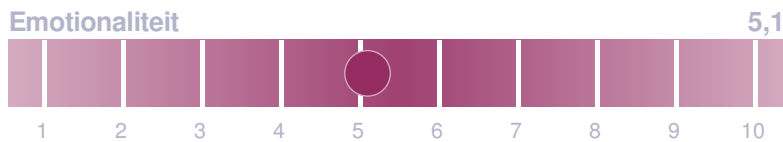
je kunt worden gezien als ... losjes, niet respectvol, onverantwoordelijk en rebels

Sterke kanten zijn:
hebben een sterk verantwoordelijkheidsgevoel
volgen strikte persoonlijke gedragscodes
streven altijd naar een hoge kwaliteit

Kan worden gezien als
starre mening
autoritair
conventioneel

Lage Scores

- Voordelen**
 Stabiel
 Zelfverzekerd
 Optimistisch
 Consistent
- Valkuilen**
 Zelfgenoegzaam
 Losjes
 Onbewogen
 Saai



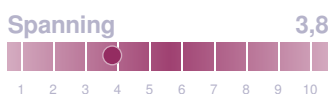
U bent doorgaans vrij zelfverzekerd en consequent. U lijkt duidelijk te weten wat u wilt en raakt niet snel van de wijs door veranderingen om u heen.

Hoge Scores

- Voordelen**
 Waakzaam
 Levendig
 Reactief
 Gepassioneerd
- Valkuilen**
 Vluchtig
 Onvoorspelbaar
 Humeurig
 Pessimistisch

Lage Scores

- Sterke kanten zijn:**
 neemt het leven zoals het komt
 is doorgaans ontspannen en onbezorgd
 zijn tevreden met zichzelf
- Kan worden gezien als**
 zijn ongevoelig voor kritiek
 hard
 zijn onbezorgd en zelfvoldaan

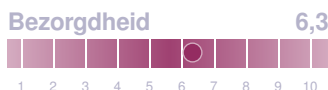


Je ... gaat met de meeste situaties om zonder onnodige bezorgdheid of angst

je kunt worden gezien als ... iemand die risico's onderschat en de zorgen van anderen negeert

- Sterke kanten zijn:**
 worden scherper naarmate een gebeurtenis dichterbij komt
 zijn gevoelig voor veranderingen om zich heen
 proberen zichzelf te veranderen
- Kan worden gezien als**
 bezorgd
 vol zelfkritiek
 nerveus

- Sterke kanten zijn:**
 zijn overtuigd van hun eigen vaardigheden
 denken vooruit en zijn positief
 zijn altijd consequent
- Kan worden gezien als**
 met overdreven zelfvertrouwen
 ziet problemen niet aankomen
 niet emotioneel



Je ... bent normaal gesproken goed voorbereid en controleert jezelf op fouten voordat je een taak als klaar beschouwt

je kunt worden gezien als ... te voorzichtig en twijfelend. Mist vertrouwen in het eigen succes

- Sterke kanten zijn:**
 controleert extra om fouten te voorkomen
 doen geen veronderstellingen
 blijft liever bij wat zij weten
- Kan worden gezien als**
 negatief en te voorzichtig
 pessimistisch
 onzeker en humeurig

Een Facet5 Familie is een groep Facet5 profielen die veel op elkaar lijken. Elke familie heeft een specifieke naam die de familie karakteriseert. Uw Familie Portret staat op de volgende pagina. Bij het berekenen van Families, laat Facet5 Emotionaliteit buiten beschouwing.

Er zijn 17 Facet5 "Families" en uw profiel is vergeleken met elk van deze families. De familie die het meest passend is, is gekozen. Dit kunt u zien in het overzicht hieronder. Uw Familie is gemarkeerd.

Pleitbezorger



Uitbundige, extraverte manier van doen
Maakt graag vrienden en gaat graag om met andere mensen
Heeft een brede belangstelling en opwindende ideeën
Is meegaand maar doelgericht
Impulsief
Kan zich soms bemoeien met andermans werk

Architect



Weet goed waar het om draait
Vindingrijk en creatief, maar kan egocentrisch overkomen
Sterke doelgerichtheid
Verwacht van anderen dat zij voor zichzelf opkomen
Zet eigen ideeën op de eerste plaats
Kan onsympathiek, ongevoelig, sterk onafhankelijk overkomen

Kameleon



Is kalm en bedaard maar vriendelijk
Past zich gemakkelijk aan elke situatie aan
Dringt zich niet aan anderen op
Stelt zich tolerant op ten opzichte van de meeste andere stijlen
Vindt het soms moeilijk om de eigen mening te uiten
Kan nogal inconsequent overkomen

Coach



Sympathieke aard die soms schuul gaat achter terughoudendheid
Is stil maar efficiënt
Hoogstaande idealen en principes
Zeer toegewijd en behulpzaam
Heeft even tijd nodig om 'op te warmen'
Is teleurgesteld als idealen niet kunnen worden verwezenlijkt

Controleur



Terughoudend, vrij formeel
Vermijdt risico en houdt niet van verandering
Houdt van duidelijke richtlijnen en agenda's
Respecteert een hiërarchie en de status-quo
Kan te conservatief overkomen
Kan afstandelijk en koel overkomen

Ontwikkelaar



Hartelijke en sympathieke manier van doen
Oprechte belangstelling voor andere mensen en de wil om te helpen
Heeft een sterk ethisch en verantwoordelijkheidsgevoel
Verdedigt anderen en komt voor hen op
Heeft de neiging te weinig nadruk te leggen op het eigenbelang
Heeft de neiging te veel op zich te nemen

Ondernemer



Zelfverzekerde, overtuigende houding
Extravert, valt op in de menigte
Heeft een duidelijk gevoel voor richting en de manier van werken
Komt op voor eigen mening
Kan zeer 'overdreven' overkomen
Kan ongevoelig of zelfs onverschillig zijn

Onderzoeker



Opgewekt en sociaal
Maakt snel contact met andere mensen
Ontspannen en laconiek
Vrijdenker, vindingrijk, en stimulerend
Kan grillig en warrig zijn
Kan zich laten afleiden door nieuwe ideeën

Facilitator



Sociale en extraverte manier van doen
Ontmoet graag mensen en wisselt graag ideeën uit
Zet de belangen van anderen op de eerste plaats
Tolerant en begripvol
Kan te ontspannen en vriendelijk zijn
Niet sterk zakelijk gericht

Generalist



Uitbundig, houdt van gezelschap en heeft gevoel voor humor
Kan met iedereen goed opschieten
Veeleisend maar meegaand
Past zich aan mensen en omstandigheden aan
Kan alles voor iedereen zijn
Bemoeit zich met andermans werk

Idealist



Denkt diep over de dingen na
Houdt zich bezig met filosofische onderwerpen
Individualistisch – ongebruikelijke stijl
Gaat zijn eigen weg
Kan moeilijk te doorgronden zijn
Idealistisch en onpraktisch

Presentator



Extraverte, elegante manier van doen
Houdt van gezelschap en heeft gevoel voor humor
Past zich gemakkelijk aan verschillende omgevingen aan
Heeft eenvoudige, praktisch standpunten
Kan oppervlakkig overkomen, negeert 'wezenlijke' problemen
Doet wel beloftes maar komt deze niet altijd na

Producent



Vastberaden met een sterke doelgerichtheid
Uit op continue verbetering
Drukt projecten vastberaden door
Is ambitieus en doelgericht
Kan mensen op de tenen trappen
Autocratisch, veeleisend

Promotor



Zeer extravert en rechtdoorzee
Spreekt vrijuit en geeft snel een mening
Doelgericht en profilerend
Vindingrijk en ruimdenkend
Kan stillere mensen die minder rechtdoorzee zijn intimideren
Kan overweldigend en te snel zijn

Specialist



Ingetogen, terughoudend
Moeilijk te betrekken bij gezelligheidsgroepen
Verkiest onafhankelijkheid en autonomie
Vindt het prettig om aan één duidelijke opdracht tegelijk te werken
Kan door dominantere mensen over het hoofd worden gezien
Kan te veel met zijn eigen zaken bezig zijn

Supporter

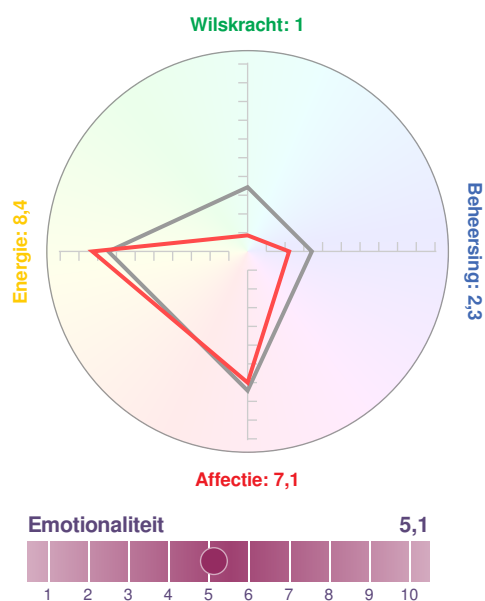
Traditionalist



Tolerant en laconiek
Altijd behulpzaam voor anderen
Sympathiek en behulpzaam
Op zoek naar een goede
verstandhouding en begrip
Kan door handige mensen worden
gemanipuleerd
Kan naïef zijn ten aanzien van de
verwachtingen van anderen



Voorzichtige, eigen stijl
Duurt even om te leren kennen
Hanteert een strikte gedragscode
Is onvermurwbaar over
principekwesties
Kan intolerant en afwijzend zijn
Kiest conservatieve methoden en
verzet zich tegen experimenten



Als leidinggevende

- Enthousiast en zorgzaam
- Praat en moedigt aan, maar daagt niet uit
- Oordeelt niet over anderen en is positief
- Helpt anderen bij het vaststellen van richtlijnen
- Volgt prestaties van anderen niet nauwgezet
- Bespreekt problemen, maar kan te begripvol zijn
- Komt actief op voor de belangen van anderen

Gemotiveerd door

- Deel uitmaken van een team
- Informatie overbrengen - mensen trainen
- Mensen en ideeën helpen ontwikkelen en verandering doorvoeren
- Werk dat zinnig en waardevol is

Referentie Familie: Facilitator

Het Familie Portret rapport laat uw profiel en het 'referentie' profiel zien zodat u meteen kunt zien hoe goed de 'fit' is. U ziet in de grafiek twee profielen. Het rode profiel is uw eigen profiel en daarover heen is een grijs profiel geprojecteerd dat het referentieprofiel is voor uw Familie. De gelijkenis tussen de twee profielen geeft een indicatie voor hoe passend het referentie profiel voor u is. Het Familie Portret geeft een snel overzicht op hoofdpunten.

Beschrijving

- Sociale en extraverte manier van doen
- Ontmoet graag mensen en wisselt graag ideeën uit
- Zet de belangen van anderen op de eerste plaats
- Tolerant en begripvol
- Kan te ontspannen en vriendelijk zijn
- Niet sterk zakelijk gericht

Bijdrage aan een team

- Moedigt betrokkenheid en teamwerk aan
- Is gericht op samenwerking en moedigt anderen aan om samen te werken
- Actief en enthousiast
- Creatief en vrijdenkend
- Maakt niet altijd alles helemaal af
- Kan onbetrouwbaar zijn, neemt te veel werk op zich

Om leiding aan te geven

- Doe een beroep op teamgeest
- Wijs op de mogelijkheden om de belangen van anderen te vertegenwoordigen en te verdedigen
- Waarschuw ervoor niet te veel werk op zich te nemen en de eigen belangen niet opzij te zetten
- Help bij het vaststellen van prioriteiten
- Wees alert op de neiging om snel afgeleid te raken en concentratie te verliezen
- Toon goedkeuring en waardering als lid van het team
- Moedig een loopbaan aan waarin sociale vaardigheden en behulpzaamheid belangrijk zijn

Dit rapport maakt duidelijk waar iemands sterke punten liggen en stelt ontwikkelgebieden vast die tijdens het interview kunnen worden besproken. U kunt het interview opzetten als een 'gedragsinterview', waarbij u voor elke competentie een voorbeeld uit de praktijk neemt, of als een 'situationeel interview' waarbij u een hypothetische situatie schetst en de kandidaat vraagt aan te geven hoe hij zou hebben gehandeld. Zie Interview Richtlijn voor meer informatie.

Competenties kunnen worden gedefinieerd als: 'gedragsdimensies die van invloed zijn op zakelijk functioneren'. Het vaststellen van de kerncompetenties die voor een functie vereist zijn, is de eerste stap naar de beslissing wie 'competent' is om een functie goed te vervullen. Jarenlang onderzoek heeft aangetoond dat onderstaande competenties in verband kunnen worden gebracht met het succesvol vervullen van verschillende leidinggevende functies – een set kerncompetenties voor succes:

Kerncompetenties voor succes

Leiderschap

Het inzetten van de juiste methode of stijl in het aansturen van personen of groepen. Deze competentie heeft betrekking op het vermogen om gedrag en benadering aan te passen aan de situatie en de persoon.

Het leiderschapsmodel van Facet5 maakt onderscheid tussen transformationeel en transactioneel leiderschap. Bij transactioneel leiderschap gaat het om het aanleveren van de afgesproken resultaten. Bij transformationeel leiderschap gaat het erom mensen ertoe te brengen beter en boven verwachting te presteren.

Communicatie

Het vermogen ideeën kort en duidelijk over te brengen (zowel mondeling als schriftelijk), anderen ervan te overtuigen een ander standpunt in overweging te nemen en de juiste mensen op de hoogte te houden van de voortgang van een project.

Duidelijkheid, overtuigingskracht, enthousiasme en toewijding zijn relevante factoren. Hoewel een belangrijke bijdrage wordt geleverd door het intellect zijn ook sociale vaardigheden, vertrouwen en stressbestendigheid van invloed. Oprechtheid en bereidheid samen te werken zijn eveneens belangrijke factoren.

Interpersoonlijk

Het vermogen om zowel door interne als externe cliënten te worden geaccepteerd en snel in te springen op hun behoeften. Iemand met deze competentie gaat gemakkelijk om met een grote verscheidenheid aan mensen, zowel binnen als buiten het bedrijf.

De sleutel hiertoe is ontvankelijkheid voor anderen en de bereidheid om zich aan te passen. Het heeft niet zozeer te maken met 'aardig' zijn, maar met empathie, pragmatisme en flexibiliteit. Sommige mensen zijn mensgericht, anderen zijn gericht op controle, weer anderen zijn doel-, actie- of innovatiegericht.

Analyseren en besluitvorming

Het vermogen om problemen te identificeren, relevante informatie te

beoordelen, (alternatieve) ideeën te bedenken en juiste conclusies te trekken.

Dit wordt vaak gezien als een ononderbroken proces dat begint met ervaring en overgaat in het bedenken van ideeën, het analyseren en ten slotte het opbouwen van een theorie.

Initiatief en inzet

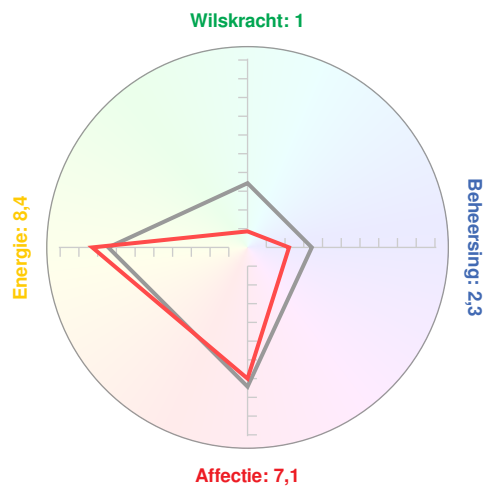
Een actieve poging om gebeurtenissen te beïnvloeden om de doelen te bereiken.

Hiervan is sprake bij iemand die initiatief neemt, in plaats van passief afwacht, en zich tot het uiterste inzet, zelfs indien hij wordt geconfronteerd met hindernissen. Iemand die deze competentie bezit is volhardend, hardwerkend, proactief, enthousiast en doelgericht. Terwijl sommige mensen reageren op vastgestelde doelen, stellen anderen hun eigen doelen vast en beoordelen zij hun eigen prestaties.

Planning en organisatie

Een traject uitstippelen voor zichzelf en/of anderen om een specifiek doel te bereiken, waaronder de planning van het toewijzen en verdelen van middelen. Deze competentie heeft betrekking op het stellen van doelen en prioriteiten en het begroten van tijd.

Zelfdiscipline en doelgerichtheid zijn essentiële factoren. Sommige mensen zijn van nature gefocust en zien geen detail over het hoofd, terwijl anderen slechts geïnteresseerd zijn in een globale aanpak.



is sociaal en heeft oprechte belangstelling en liefde voor mensen. Is tolerant en begripvol, zet de behoeften van anderen vaak op de eerste plaats. is creatief, vrijdenkend en probeert altijd met mensen samen te werken en consensus te bereiken.

Leiderschap

Wat kunt u verwachten:

- moedigt het werken in teams aan
- zet zich in voor het welzijn van mensen
- richt zich op de behoeften van anderen
- gaat in op verzoeken om hulp

Wees alert op:

- vermijden van conflicten en taken die discipline vragen
- te sterke afhankelijkheid van de steun van anderen

Interpersoonlijk

Wat kunt u verwachten:

- is een plezierige persoon in de omgang
- is sociaal en oprecht medelevend
- werkt graag in een team
- bouwt goede werkrelaties op

Wees alert op:

- te sterke gevoeligheid voor de wensen van anderen
- stelt geen eisen aan anderen

Initiatief en Inzet

Wat kunt u verwachten:

- geeft gehoor aan de wensen van anderen
- werkt hard aan teamprojecten
- maakt werken leuker
- zet eigen wensen op de laatste plaats

Wees alert op:

- te ontspannen en keurt te veel goed
- zet geen vraagtekens bij onrealistische ideeën

Communicatie

Wat kunt u verwachten:

- praat gemakkelijk en moedigt andermans bijdrage aan
- geniet van iets nieuws en nieuwe ideeën
- is positief en behulpzaam
- brengt verschillende meningen bij elkaar

Wees alert op:

- raakt snel afgeleid en praat te veel
- niet goed luisteren – doet aannames en veronderstellingen

Analyse en Besluitvorming

Wat kunt u verwachten:

- hecht aan consensus en voert uitgebreid overleg
- moedigt aan om te komen met een reeks mogelijkheden
- probeert consensus te bereiken
- kan radicaal en innovatief zijn

Wees alert op:

- te snel compromissen sluiten
- heeft geen zelfstandige mening

Planning en Organisatie

Wat kunt u verwachten:

- reageert op gebeurtenissen zodra deze zich voordoen
- wijzigt en past zich aan veranderingen aan
- trekt zich een heleboel persoonlijk aan
- geeft collega's niet te veel werk

Wees alert op:

- te veel toezeggingen doen
- slechte organisatie en ongeïnteresseerd in details

Dit rapport beschrijft hoe een leidinggevende dient te reageren om te motiveren, te inspireren en leiding te geven. Het rapport is gebaseerd op het leiderschapsmodel van Bernard Bass die meent dat er 7 kerneigenschappen van leiderschap zijn die je moet ontwikkelen om succesvol te kunnen zijn. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen transformatieel en transactioneel leiderschap. Bij transactioneel leiderschap gaat het om het aanleveren van de overeengekomen resultaten. Bij transformatieel leiderschap worden mensen aangezet om beter en boven verwachting te presteren.

Transformatieel leiders

Transformatieel leiders hebben een duidelijk beeld van het doel dat zij willen bereiken, zijn gedreven en kunnen anderen motiveren. Zij zijn innoverend en uitdagend. Zij ontwikkelen en communiceren een visie, zijn intellectueel stimulerend en behandelen mensen als afzonderlijke individuen. De kenmerken van transformatieel leiderschap zijn:

Visie ontwikkelen

Leiders met visie worden gekarakteriseerd als motiverend, inspirerend en overtuigend. Visie kan niet op bevel worden afgedwongen. Om ervoor te zorgen dat een visie 'aanslaat' bij collega's dient u hen te overtuigen, stimuleren en beïnvloeden. Leiders die deze eigenschap bezitten, zorgen ervoor dat de mensen begrijpen waar de organisatie naar toe gaat, enthousiasmeren en motiveren mensen over wat kan worden bereikt, zijn gedreven, zetten zich volledig in voor hun werk en kijken vol vertrouwen naar de toekomst.

De omgeving stimuleren

Leiders die deze eigenschap bezitten, kunnen een positieve en uitdagende omgeving creëren voor anderen. Zij kunnen anderen ertoe brengen hun

ideeën onder de loep te nemen en te zoeken naar alternatieven. Deze leiders signaleren vlot nieuwe manieren om vooruitgang te boeken, zijn innoverend en vindingrijk, worden gezien als deskundig, zijn een autoriteit op hun gebied en op de hoogte van de nieuwste trends en ontwikkelingen.

Mensen als individuen behandelen

Leiders die deze eigenschap bezitten kunnen een omgeving creëren waarin mensen zich gewaardeerd voelen en zich aangemoedigd voelen een bijdrage te leveren, waarin zij hun eigen talenten kunnen uitbouwen en hun sterke kanten kunnen inzetten. Deze leiders worden gezien als positief en rechtvaardig. Zij zorgen voor gerechtigheid en oordelen niet te snel. Zij houden rekening met de gevoelens en karakters van hun collega's en tonen respect. Deze leiders kunnen voor iedereen in het team een positieve omgeving creëren, mensen een bijdrage laten leveren op een manier die het beste voor hen werkt. Zij houden rekening met individuele verschillen en hebben geen vooroordelen. Zij zijn toegankelijk en ontvankelijk voor de behoeften van anderen. Zij accepteren mensen zoals ze zijn.

Transactioneel leiders

Transactioneel leiders hebben het vermogen om mensen en middelen te organiseren en te leiden naar het bereiken van de overeengekomen doelstellingen. Zij richten zich op het stellen van doelen, het volgen van prestaties, het geven van feedback en het ontwikkelen van mensen. De vier kenmerken van transactioneel leiderschap zijn:

Doelen stellen

Doelen vormen de operationalisatie van de bedrijfsvisie. Zij vormen de motor van activiteit, en geven specifieke en praktische richting aan de inzet. Doelen moeten specifiek zijn, zodat de richting duidelijk is. Ze moeten meetbaar zijn, zodat men weet wanneer de doelen zijn

bereikt. Ze moeten haalbaar zijn, want een onrealistisch doel werkt demotiverend. Ze moeten relevant zijn, er moet een tijdlimiet of een eindpunt overeengekomen worden waarbinnen ze geconcretiseerd dienen worden.

Het beoordelen van prestaties

Het heeft weinig zin duidelijke doelen te stellen als er niet wordt gemeten of de doelen zijn bereikt. Prestatiebeoordeling moet gestructureerd gebeuren, centraal georganiseerd worden en verloopt soepeler indien men zich meer richt op het individu dan op het systeem. Hierdoor krijgt men meer inzicht in of de doelen zijn bereikt. Het beoordelingsproces, de frequentie waarmee iemand wordt beoordeeld en de individuele verantwoordelijkheid voor deze beoordeling moeten duidelijk zijn afgestemd.

Feedback geven

Beoordelingsgesprekken zijn tegenwoordig gebruikelijk in het bedrijfsleven. Feedback is bedoeld om antwoord te geven op twee vragen:

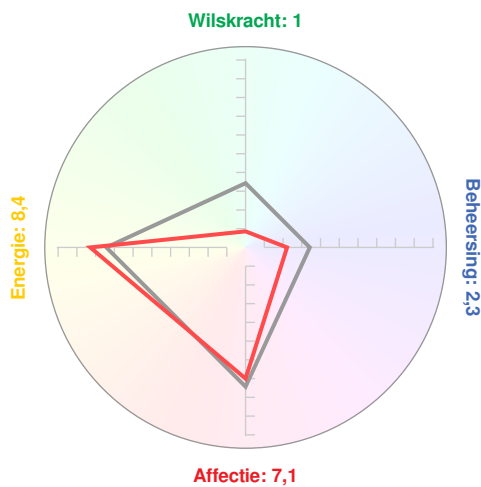
- Wat verwachten wij?
- Hoe doen we het?

Om ervoor te zorgen dat de gegeven feedback ook effectief is, moet deze:

- Begrepen worden
- Geloofd worden
- Aanvaard worden

Loopbaanontwikkeling

De sleutel tot het ontwikkelen van anderen is het tonen van oprechte belangstelling en bezorgdheid. Het vergt onbaatzuchtigheid en de bereidheid om anderen op de eerste plaats te zetten. Om dit te bereiken, moet u eerst uzelf begrijpen en vervolgens de behoeften, belangstelling en wensen van andere mensen begrijpen. Om effectief te kunnen zijn, moet u eveneens op de hoogte zijn van eventuele politieke gevoelheden.



Visie ontwikkelen

- Maak gebruik van de belangstelling van vooruitgang, verandering en vernieuwing
- Benadruk de menselijke en sociale voordelen van het idee of de visie
- Doe een beroep op de teamgeest van door het belang van 'bronnen delen' en 'krachten bundelen' te benadrukken
- Maak gebruik van de sterke kanten van als voorstander van verandering en het vermogen om vertrouwen en betrokkenheid te creëren en aan te wakkeren

De omgeving stimuleren

- Ga in op de wens van om anderen te helpen en zich bezig te houden met werk waaraan anderen werkelijk iets hebben
- Schep mogelijkheden waardoor de belangen van anderen kan onderzoeken, vertegenwoordigen en verdedigen
- Zorg ervoor dat voldoende gelegenheid krijgt nauw met anderen samen te werken en het gevoel heeft erbij betrokken te zijn
- Betrek bij het discussiëren over en analyse van nieuwe ideeën en visies

Mensen behandelen als individuen

- moet zich geaccepteerd voelen en wil weten dat

- men erop vertrouwt dat goed werk levert
- Houd rekening met het sterke rechtvaardigheidsgevoel van en de neiging zeer gepassioneerd te zijn over bepaalde kwesties
- Bescherm tegen de neiging te veel werk op zich te nemen de belangen van anderen op de eerste plaats te zetten
- Ga op een informele, vriendelijke en ondersteunende manier met om
- Verwar de ontspannen en nonchalante houding van niet met een onprofessionele houding of gebrek aan gevoel voor urgentie

Doelen stellen

- Spreek specifieke doelen en tijdsplanning af en zorg ervoor dat duidelijk begrijpt wat u verwacht
- Geef de ruimte om te beslissen hoe aan de vastgestelde doelstellingen te voldoen. zal ingaan op suggesties als deze op een constructieve manier worden gegeven
- Houd rekening met de neiging van om te veel werk naar zichzelf toe te trekken om anderen niet tot last maar tot hulp te zijn
- Help bij het vaststellen van prioriteiten
- Denk eraan dat vaak een ingewikkelde kijk heeft op zaken

en zeker wil weten wat de gevolgen zijn van bepaalde handelingen

Het beoordelen van prestaties

- Laat het werk doen zonder dat u zich hier in eerste instantie mee bemoeit
- Onderken de behoefte van om van alles te bespreken. Houd u zich beschikbaar om te kunnen voldoen aan de behoefte van om ideeën te bespreken
- Vergeet niet dat snel is afgeleid en de concentratie verliest
- Houd de vorderingen van een afstand in de gaten en grijp in, indien noodzakelijk - zal dit accepteren als het op een niet veroordelende, maar op een ondersteunende manier gebeurt
- Help door voorzieningen te treffen die ervoor zorgen dat niet wordt afgeleid

Feedback geven

- is ontvankelijk voor directe persoonlijke complimenten en wil graag horen dat er goed werk is geleverd
- Toon goedkeuring en houd rekening met de behoefte om zich een geaccepteerd en gewaardeerd lid van het team te voelen
- Vermijd het geven van direct kritiek aangezien altijd zal hebben geprobeerd het goed te doen. moet dan wel goed

hebben gereageerd op eerdere signalen van kritiek en gevolg hebben gegeven aan suggesties voor verbetering

- Fouten worden meestal gemaakt als is afgeleid of houden verband met ingewikkelde situaties waarin iemand hoe dan ook de fout was ingegaan

Loopbaanontwikkeling

- Moedig aan om een loopbaantraject te kiezen waarin de sociale vaardigheden van en andere sterke eigenschappen goed tot uitdrukking komen
- Geef aanwijzingen en begeleiding om optimaal gebruik te maken van het aanpassingsvermogen - heeft waarschijnlijk geen specifiek loopbaantraject in gedachten, maar de neiging om met 'de stroom mee te varen'
- heeft waarschijnlijk meer belangstelling voor afwisseling en de ruimte voor innovatie in een functie dan voor status en macht die het biedt
- Moedig aan om praktische manieren te ontwikkelen om met idealen om te gaan

Mensen verschillen in de behoeften die zij hebben ten aanzien van hun loopbaan. Functies die aan iemands behoeften voldoen zullen als interessant en bevredigend worden ervaren en ertoe leiden dat iemand gemotiveerd is om het beste van zichzelf te geven. Organisaties doen er daarom goed aan om ervoor te zorgen dat hun medewerkers functies bekleden, waaruit zij genoegdoening ervaren, die aansluiten op hun behoeften.

Omgekeerd zijn functies die niet de mogelijkheden bieden waarnaar mensen op zoek zijn minder motiverend. Dit kan leiden tot een lagere productiviteit. Zo hebben sommige mensen graag controle over de besluitvorming, willen anderen graag de vrijheid hebben om hun eigen ideeën voort te brengen en te implementeren. De kans is groot dat de afwezigheid van deze elementen niet alleen onvoldoende voldoening schenkt maar ook demotiverend werkt en waarschijnlijk leidt tot verminderde productiviteit en groter personeelsverloop.

Het is daarom duidelijk dat de tijd die wordt gestoken in het vinden van de juiste functie voor de juiste persoon (of andersom) de moeite waard is. Hoe beter de functie past bij de persoon, des te groter de productiviteit.

Facet5 draagt hieraan bij door te bepalen wat uw drijfveren zijn en door te laten zien welke elementen van een rol u kunnen motiveren of demotiveren. Met behulp van deze informatie kunt u uw huidige rol evalueren of een nieuwe rol zoeken waar u meer voldoening uit haalt.

Drijfveren

De vier drijfveren die ten grondslag liggen aan loopbaanmotivatie zijn:

Macht

Dit verwijst naar de mate waarin mensen invloed willen uitoefenen op gebeurtenissen en op de mensen om hen heen. Mensen bij wie deze behoefte sterk is ontwikkeld voelen graag dat zij de touwtjes in handen hebben en zoeken uitdagingen op. Mensen aan het andere eind van de schaal verkiezen meer een adviesrol en zoeken collega's op, die weten wat zij moeten doen. De dimensie varieert van 'Beïnvloeden' tot 'Accepteren'.

Deelname

Mensen bij wie deze behoefte sterk is ontwikkeld zijn graag onder de mensen en behoren graag tot een groep. Zij raken snel bij van alles betrokken en nemen graag deel aan de dagelijkse gebeurtenissen. Mensen aan het andere eind van de schaal worden liever alleen gelaten zodat zij rustig kunnen doorwerken, afzonderlijk hun bijdrage kunnen leveren en zich kunnen ontwikkelen.

Werkwijze

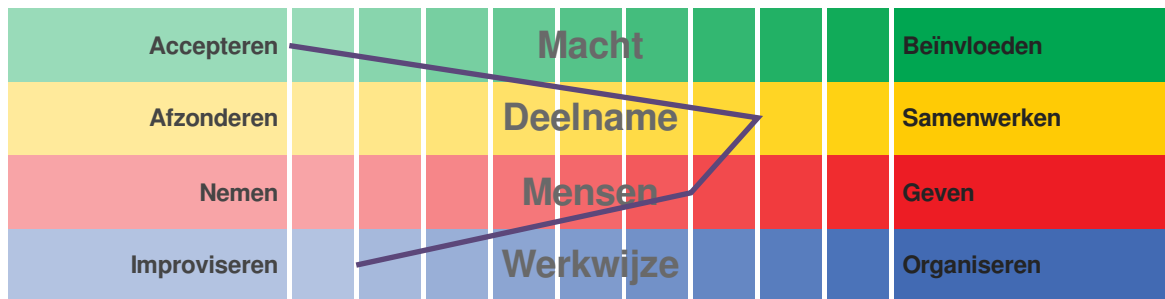
Mensen bij wie deze behoefte sterk is ontwikkeld doen dingen graag op de juiste manier. Zij geven de voorkeur aan efficiënte systemen en methodes en zijn gevoelig voor hiërarchie. Mensen bij wie deze behoefte in mindere mate aanwezig is, verkiezen minder structuur en een vrije benadering. Zij zoeken een *laissez faire* stijl met de vrijheid te doen wat zij willen.

Bijdrage

Mensen bij wie deze behoefte sterk is ontwikkeld willen graag het gevoel hebben dat zij bijdragen aan een 'betere' maatschappij. Zij willen graag het gevoel hebben dat het werk dat zij doen van waarde is voor anderen en van intrinsieke 'betekenis' is. Zij vragen niet wat hun aandeel is, maar hoe zij kunnen delen. Mensen bij wie deze behoefte in mindere mate aanwezig is, leggen een grotere nadruk op persoonlijk gewin en beloning voor hun inzet.

Mensen zijn complex en worden gemotiveerd door meer dan één behoefte. Bij de meeste mensen zal er een

combinatie te zien zijn van ten minste twee van deze drijfveren, terwijl andere mensen zich ingewikkelder laten beschrijven. Het volgende overzicht laat de kracht van elk van de drijfveren zien en beschrijft de motiverende en demotiverende functie-elementen die daarmee verband houden. Facet5 maakt gebruik van de familiestructuur om te kijken naar de mix van drijfveren die op elke persoon van toepassing zijn.



Dit patroon drijfveren geeft aan dat het best functioneert in een rol die het volgende te bieden heeft:

- Deel uitmaken van een team
- Informatie overbrengen - mensen trainen
- Mensen en ideeën helpen ontwikkelen
- Verandering doorvoeren
- Werk dat zinnig en waardevol is

Onderstaande functie-elementen zijn de sleutel tot de motivatie en belangstelling van

- Deel uitmaken van een team
- Informatie overbrengen - mensen trainen
- Mensen en ideeën helpen ontwikkelen
- Veranderingen doorvoeren
- De boodschap overbrengen
- Een verscheidenheid aan uitdagingen om verveling te voorkomen
- Nauwe relaties met collega's
- Nieuwe mensen ontmoeten binnen en buiten het bedrijf

Als veel tijd moet besteden aan onderstaande elementen zal gedemotiveerd en gefrustreerd raken:

- Een vast systeem of schema en de verplichting om zich er aan te houden
- Bevelen en instructies moeten geven
- Geen nauwe relatie hebben met de baas
- Werken bij een bedrijf dat heel gespecialiseerd is
- Met veel deskundigen werken
- Binnen een technische specialiteit werkzaam zijn
- Aanhoudende ruzies en conflicten
- Slecht nieuws moeten brengen