

# Bea Voorbeeld





## Over jouw leiderschap

Hoe vul jij leiderschap in? In dit rapport krijg je daar inzicht in. We kijken daarvoor naar het Competing values-model van Quinn, waarin vier aandachtsgebieden centraal staan: Innovatie, Resultaat, Beheersing en Mensen. Bij elk aandachtsgebied horen twee rollen. We starten nu eerst met de vier aandachtsgebieden. In hoeverre passen ze bij je? Waar ligt jouw focus? Op de volgende pagina zie je ook hoe jij scoort op de onderliggende rollen. Hoe zit dat bij jou? Welke rol past goed bij je? En welke minder?



### Profieloverzicht

1: Past minder goed

2: Past redelijk

3: Past

4: Past goed



#### Mensen centraal

Past

Leiderschap waarin mensen centraal staan is gericht op het team en de onderlinge samenwerking, de persoonlijke ontwikkeling en het welbevinden van de medewerkers. De focus ligt op het betrokken en gemotiveerd houden van medewerkers. Dit type leiderschap lijkt bij jou te passen. Lees bij de rollen die verband houden met dit type leiderschap, hoe jij dit aanpakt.



#### Innovatie centraal

Past

Bij leiderschap waarin innovatie centraal staat, gaat het om creativiteit, vernieuwing, aanpassingsvermogen en groei. De focus ligt op het herkennen van nieuwe kansen en het creëren van strategieën om deze optimaal te benutten. Dit type leiderschap lijkt bij jou te passen. Lees bij de rollen die verband houden met dit type leiderschap, hoe jij dit aanpakt.



#### Beheersing centraal

Past redelijk

Leiderschap waarin beheersing centraal staat, is gericht op processen, kwaliteit, orde en efficiëntie. De focus ligt op het optimaliseren van processen en het aanbrengen van structuur om consistentie te garanderen. Dit type leiderschap lijkt redelijk bij jou te passen. Lees bij de rollen die verband houden met dit type leiderschap, hoe jij dit aanpakt.



#### Resultaat centraal

Past

Bij leiderschap waarin resultaat centraal staat, gaat het om productiviteit, winstgevendheid en een sterke marktpositie. De nadruk ligt op het behalen van concrete doelen en resultaten. Dit type leiderschap lijkt bij jou te passen. Lees bij de rollen die verband houden met dit type leiderschap, hoe jij dit aanpakt.



## Jouw scores per rol

Je weet nu in welk aandachtsgebied van leiderschap het best bij je past. Onder elk van deze aandachtsgebieden vallen twee rollen. Hieronder vind je jouw scores op elk van deze rollen. Elke leider of manager vervult elke rol wel eens, maar iedereen heeft een duidelijke focus en voorkeur, en het is goed om deze te kennen. Het is ook niet nodig om overal goed in te zijn. Elke leider heeft een sterke kant.

Op de volgende pagina's lees je per aspect meer over hoe jij deze rollen naar verwachting zult invullen. Meer uitleg over het model en tips wat je met dit rapport kunt doen, vind je daarna.



### Profieloverzicht

1: Past minder goed

2: Past redelijk

3: Past

4: Past goed

#### Mensen centraal



##### Mentor

Past

Ondersteunt de ontwikkeling van anderen. Is belangstellend, vriendelijk en flexibel.



##### Stimulator

Past redelijk

Stimuleert, houdt het moreel hoog. Is sociaal handig, vriendelijk en beheerst.

#### Innovatie centraal



##### Innovator

Past

Maakt vernieuwing mogelijk, anticipeert. Is innovatief, flexibel en overtuigend.



##### Bemiddelaar

Past

Verwerft middelen en is woordvoerder. Is overtuigend, contactgericht en extravert.

#### Beheersing centraal



##### Controleur

Past redelijk

Controleert en bewaakt effectiviteit. Is zorgvuldig, constructief en beheerst.



##### Coördinator

Past redelijk

Plant en bewaakt de voortgang. Is constructief, gestructureerd en stabiel.

#### Resultaat centraal



##### Producent

Past redelijk

Verhoogt de productiviteit. Is doortastend, doelgericht en contactgericht.



##### Bestuurder

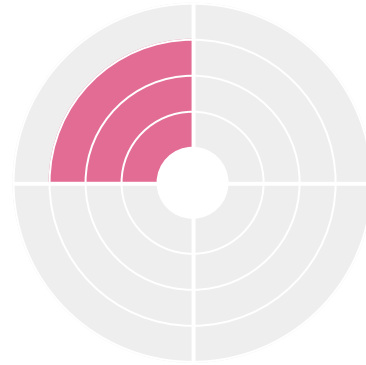
Past

Geeft richting. Is doelgericht, gestructureerd en zelfverzekerd.



## Mensen centraal

Leiderschap waarin mensen centraal staan is gericht op het team en de onderlinge samenwerking, de persoonlijke ontwikkeling en het welbevinden van de medewerkers. De focus ligt op het betrokken en gemotiveerd houden van medewerkers. Dit type leiderschap lijkt bij jou te passen. Lees bij de rollen die verband houden met dit type leiderschap, hoe jij dit aanpakt.



### Stimulator

Past redelijk

Stimulators houden het moreel en de samenhang in het team hoog door openheid en participatie te bevorderen en bij geschillen te bemiddelen. Voor Stimulators is het belangrijk dat zij sociaal handig zijn, meedenken en -voelen met anderen en beheerst blijven reageren, ook in moeilijke sociale situaties.

Jouw persoonlijkheidseigenschappen vertonen enige overeenkomst met die van de rol van Stimulator. Jij verplaatst je in de gedachten en gevoelens van anderen en houdt rekening met hun inbreng. Ook weet jij situaties meestal snel aan te voelen. Je hebt er echter moeite mee om bij problemen of spanningen binnen een team kalm te blijven reageren.



### Mentor

Past

Mentors vergroten de toegevoegde waarde van medewerkers en collega's door hen te helpen bij de uitoefening van hun werkzaamheden, hen in hun ontwikkeling te ondersteunen en feedback te geven. Voor Mentors is het belangrijk dat zij meedenken en -voelen met anderen, een belangstellende houding hebben en zich interesseren voor achtergronden van personen en situaties. Daarnaast zullen Mentors gemakkelijk kunnen schakelen in hun gedrag en hun manier van communiceren afstemmen op anderen. Op grond van je antwoorden in de persoonlijkheidsvragenlijst lijkt de rol van Mentor wel bij jou te passen. Jij beschikt over de sterk onderzoekende houding waarmee jij de situatie van medewerkers of collega's goed in kaart kan brengen. Bovendien ben jij sterk geneigd je in te leven in hun gedachten en gevoelens. Daardoor zul jij je een compleet beeld kunnen vormen van hun behoefte aan persoonlijke en professionele ontwikkeling. Jij bent echter weinig geneigd om op een flexibele manier in te spelen op omstandigheden en mogelijkheden; dat is wel een aandachtspunt.



## Innovatie centraal

Bij leiderschap waarin innovatie centraal staat, gaat het om creativiteit, vernieuwing, aanpassingsvermogen en groei. De focus ligt op het herkennen van nieuwe kansen en het creëren van strategieën om deze optimaal te benutten. Dit type leiderschap lijkt bij jou te passen. Lees bij de rollen die verband houden met dit type leiderschap, hoe jij dit aanpakt.



### Innovator

Past

Innovators anticiperen op benodigde veranderingen. Zij herkennen trends, maken aanpassingen en vernieuwingen mogelijk en weten anderen van het nut en de noodzaak te overtuigen. Voor Innovators is het belangrijk dat zij gemakkelijk met creatieve en innovatieve oplossingen en ideeën komen en deze overtuigend weten over te brengen. Zij staan open voor verandering en kunnen flexibel inspelen op nieuwe en onverwachte omstandigheden. De rol van Innovator lijkt aan te sluiten bij jouw persoonlijkheid. Jouw sterke punt is dat jij vanuit een open houding creatief weet te denken. Ook lijkt het jou uitstekend af te gaan om anderen van jouw ideeën te overtuigen. Een aandachtspunt is echter dat jij het lastig vindt om flexibel op nieuwe of onverwachte omstandigheden in te spelen.



### Bemiddelaar

Past

Bemiddelaars verwerven middelen en legitimiteit, spreken met diverse partijen en zijn een vertegenwoordiger of woordvoerder van de organisatie. Voor Bemiddelaars is het belangrijk dat zij gemakkelijk contact leggen, zich goed kunnen uiten en op een prettige manier relaties onderhouden. Bemiddelaars hebben meestal veel behoefte aan contact met anderen en beschikken over de overtuigingskracht om goed te kunnen onderhandelen. Jouw persoonlijkheidseigenschappen laten zien dat de rol van Bemiddelaar min of meer bij je past. Hoewel jij niet iemand bent die zijn gedachten en gevoelens gemakkelijk uit, voel jij je prettig en op je gemak in sociale situaties en ben je graag bereid tot samenwerken. Bovendien kun jij, doordat jij overwicht hebt en vlot met argumenten kunt komen, anderen heel goed van jouw standpunten overtuigen.



## Resultaat centraal

Bij leiderschap waarin resultaat centraal staat, gaat het om productiviteit, winstgevendheid en een sterke marktpositie. De nadruk ligt op het behalen van concrete doelen en resultaten. Dit type leiderschap lijkt bij jou te passen. Lees bij de rollen die verband houden met dit type leiderschap, hoe jij dit aanpakt.



### Producent

Past redelijk

Producenten verhogen de productiviteit en behouden aansluiting bij de marktvraag door betrokkenheid te tonen, de inzet te stimuleren en te streven naar een gezonde productieve werkomgeving. Voor Producenten is het belangrijk dat zij doelgericht en doortastend zijn. Om medewerkers effectief aan te moedigen tot meer productiviteit zullen Producenten ook gericht zijn op samenwerking en een prettig contact met anderen.

Jouw persoonlijkheidsprofiel komt enigszins overeen met de rol van Producent. Op een voortvarende wijze beslissingen nemen is niet iets dat bij je past, maar wel stel jij concrete doelen, zodat het voor jezelf en voor teamleden helder is waar jij naartoe wilt werken. Ook maak je heel gemakkelijk contact met anderen en is het werken in een team iets waar jij veel plezier aan ontleent.



### Bestuurder

Past

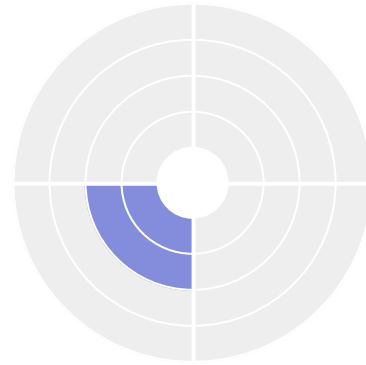
Bestuurders geven richting door het formuleren van de missie en de visie van de organisatie, het vaststellen van beleid, het verduidelijken van doelen, het bieden van structuur, het uitzetten van opdrachten en het geven van instructies. Voor Bestuurders is het belangrijk dat zij zelfverzekerd optreden en doelgericht en gestructureerd te werk gaan.

Jouw persoonlijkheidseigenschappen komen overeen met die van een Bestuurder. Je hebt het vertrouwen in je eigen kwaliteiten en het zelfverzekerde optreden dat bij de rol van Bestuurder hoort. Ook vind jij het leveren van prestaties en het voor jezelf stellen van duidelijke doelen belangrijk. Opvallend is dat jouw werkwijze niet altijd systematisch en gestructureerd is.



## Beheersing centraal

Leiderschap waarin beheersing centraal staat, is gericht op processen, kwaliteit, orde en efficiëntie. De focus ligt op het optimaliseren van processen en het aanbrengen van structuur om consistentie te garanderen. Dit type leiderschap lijkt redelijk bij jou te passen. Lees bij de rollen die verband houden met dit type leiderschap, hoe jij dit aanpakt.



### Coördinator

Past redelijk

Coördinatoren plannen en beheersen de voortgang van activiteiten door de werkzaamheden te regelen en te organiseren met een minimum aan frictie tussen alle betrokkenen. Voor Coördinatoren is het niet alleen belangrijk om gestructureerd te werk te gaan, maar ook om de werkzaamheden te regelen in een constructief samenspel met alle betrokkenen. Daarnaast moeten Coördinatoren over een zekere stabiliteit beschikken om onder druk effectief te blijven functioneren.

De overeenkomst tussen het profiel van een Coördinator en jouw persoonlijkheidsbeeld is niet echt sterk. Jouw werkwijze lijkt iets weinig gestructureerd, zodat je minder goed in staat zult zijn de voortgang van werkzaamheden te bewaken. Ook verlies jij in hectische situaties gemakkelijk je kalmte en daardoor het overzicht kwijtraken over wat er moet gebeuren. Daar staat tegenover dat je werkhouding uitgesproken constructief is te noemen, hetgeen je acceptatie in de rol als Coördinator ten goede kan komen.



### Controleur

Past redelijk

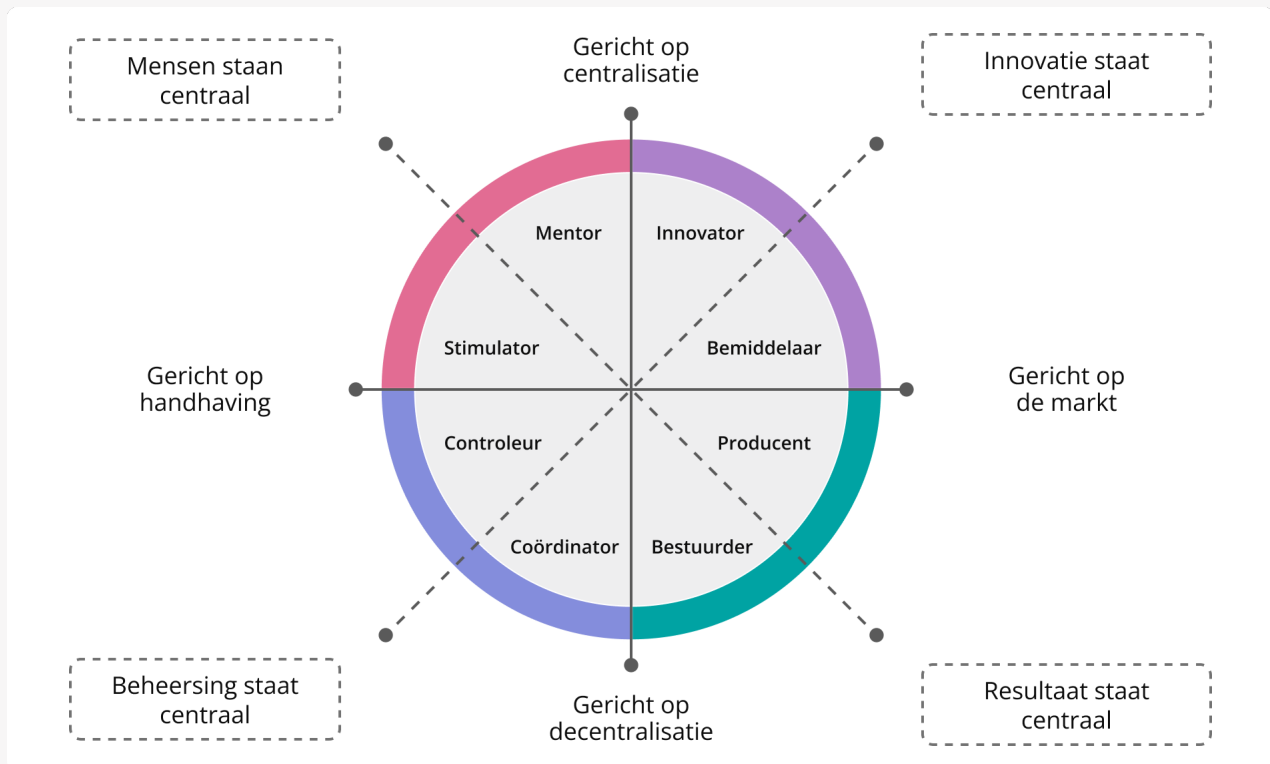
Controleurs bewaken de effectiviteit en voorkomen fouten of afwijkingen door na te gaan of mensen zich aan de regels houden en productiedoelen worden gehaald. Voor Controleurs is het belangrijk dat zij zorgvuldig en consciëntieus te werk gaan en op een constructieve wijze de kwaliteit, regels en procedures bewaken. Ook in moeilijke omstandigheden of onder toenemende (werk)druk blijven Controleurs effectief optreden.

Alle informatie samengenomen is het niet erg waarschijnlijk dat de rol als Controleur bij jou past. Hoewel jij zorgvuldig lijkt te werken en je zeer constructief opstelt, lijkt jij er moeite mee te hebben om onder moeilijke omstandigheden of bij problemen effectief te blijven reageren.



## Leiderschapsrollen: het model uitgelegd

Het model dat we gebruiken in dit rapport is gebaseerd op het werk van Quinn (o.a. 1988, 1996). Quinn stelde op basis van zijn onderzoekswerk naar organisaties en leidinggeven het 'Competing Values Model' op. Dit model is wereldwijd één van de meest gebruikte modellen voor leiderschap. Het model heeft twee onderliggende dimensies; stabiliteit versus flexibiliteit en intern versus extern gericht zijn (Denison, Hooijberg, Quinn, 1995). Door deze dimensies tegen elkaar af te zetten, ontstaan vier kwadranten, met steeds een ander aandachtsgebied: Mensen, Innovatie, Beheersing en Resultaat. Onder elk van deze aandachtsgebieden vallen twee leiderschapsrollen. In totaal zijn er acht leiderschapsrollen.



Hierboven is het model weergegeven. De term 'Competing Values' verwijst naar het feit dat de diagonaal tegenover elkaar liggende kwadranten op het eerste gezicht tegenstrijdig lijken: samenwerken staat tegenover concurreren, en creëren tegenover beheersen. Toch is het voor een organisatie essentieel dat alle vier de kwadranten voldoende aandacht krijgen vanuit het management. Elke rol legt daarbij een eigen accent. Zo is de rol van Bemiddelaar sterk gericht op de markt (externe focus) en op decentralisatie (flexibiliteit), met innovatie als centraal thema. De Mentor is eveneens gericht op decentralisatie (flexibiliteit), maar richt zich meer op handhaving (interne focus), waarbij mensen centraal staan.

Elke rol vraagt om een ander accent, een andere invalshoek en daarmee ook ander gedrag. Op basis van jouw persoonlijkheidsprofiel is ingeschat in welke mate deze rollen bij je passen. Waarschijnlijk zul je daarin ook een voorkeur herkennen. Dit geeft je inzicht in welke rollen je het best liggen en welke minder. Er is niet één rol die per definitie tot succes leidt; elke situatie kan op verschillende manieren worden aangepakt en tot een succesvol resultaat leiden. Weten waar je goed in bent, helpt je om het gedrag in die rol optimaal te benutten. Weten waar je minder goed in bent, helpt je om gericht aandacht te besteden aan ontwikkelpunten of om te herkennen waar je ondersteuning kunt gebruiken.

Op organisatieniveau moet de aandacht voor de vier kwadranten in balans zijn; te veel nadruk op één aandachtsgebied kan leiden tot disbalans en problemen. Bij elke organisatie is de nadruk dat elk aandachtsgebied krijgt weer anders. In een start-up zal de focus gericht zijn op innovatie en groei, terwijl in een overheidsinstelling vaak de nadruk zal liggen op stabiliteit en regels. Maar in beide omgevingen moet er ook aandacht zijn voor de andere kwadranten, om flexibel en duurzaam te blijven.



# Tot besluit

## Jouw scores

Op de eerste pagina van dit rapport is je score te vinden op de vier aandachtsgebieden voor leidingevenden. Op de volgende pagina zie je een overzicht van je scores op alle acht leiderschapsrollen. Daarna worden steeds per aandachtsgebied de twee bijbehorende rollen toegelicht; er wordt beschreven hoe jij deze naar verwachting zult invullen. De resultaten die in dit rapport worden weergegeven zijn tot stand gekomen door jouw antwoorden te vergelijken met die van een normgroep. Een normgroep is een grote groep mensen die dezelfde vragenlijst onder vergelijkbare omstandigheden gemaakt, bijvoorbeeld in het kader van een selectie of een ontwikkelingsonderzoek. Hieronder lees je welke normgroep is gebruikt.

### **Norm: Selectiekandidaten**

## Je verdiepen in je scores

Denk eens kritisch na of de scores zoals die in dit rapport zijn weergegeven, overeen komen met hoe jij jezelf ziet. Het kan je helpen om ook eens te vragen aan anderen hoe ze jou zien en of ze jou in de testresultaten herkennen. Dit kan nieuwe inzichten opleveren, omdat je zo te weten komt hoe jij overkomt op anderen. Wanneer je je verder wilt verdiepen in je testuitslag, kunnen de volgende vragen je hierbij helpen:

- Herken je jezelf in de rollen die goed bij je passen? Op welke manier zie je deze terug in je werk?
- Herken je wat er beschreven staat bij de rollen die minder goed passen? Hoe ga je hier mee om in werksituaties? Waar loop je tegenaan of welke valkuilen zie je hierbij?
- Probeer met behulp van de testuitslag eens een beeld te vormen van de omgeving waarin je je kwaliteiten kunt laten zien, en waarom je daar goed (of juist minder goed) tot je recht zou komen.

## Meer over de rollen

Het is voor leidingevenden belangrijk zich bewust te zijn van de rollen die goed bij hen passen en die zij vaak toepassen. Houden ze steeds rekening met alle vier de aandachtsgebieden (Mensen, Innovatie, Beheersing en Resultaat)? Of is hun focus sterk gericht op het ene aandachtsgebied en niet op het andere? Waar ligt de kracht van deze leidinggevende? Het maken van een gedegen plan, het uitdragen van een goed onderbouwde visie of het ontwikkelen van medewerkers? Een antwoord op deze vragen helpt om te verduidelijken welke rollen iemand vaak laat zien en welke minder.

Als een leidinggevende één of meerdere rollen minder goed beheerst, kan het helpen om daarvoor hulp van anderen in te schakelen. Een leidinggevende hoeft niet altijd alles zelf te kunnen of te doen. Teamleden of andere managers kunnen goed ondersteunen. Op de juiste punten delegeren, getuigt van goed management. Dat lukt alleen als een manager zich bewust is van zijn eigen kracht en zwakte.

Een laatste vraag die van belang is: waar vraagt de organisatie om? Wat voor leidinggevende wordt er gezocht? Is dat iemand die de kwaliteit op een hoger plan trekt? Of iemand die vernieuwing op gang brengt? Voor een organisatie kan een manager al veel meerwaarde hebben als hij of zij een of enkele rollen erg goed beheerst, als dat precies de punten zijn die nodig zijn binnen de organisatie.