

Facet5

Personal Profile Exemple de Rapport

Datum 10-7-2009

Bedrijf Facet5 Global Marketing

Project

mensgericht **creatief** extravert evenwichtig **toegeeflijk**
samenwerkend realistisch democratisch vertrouwend
doelgericht assertief voorzichtig **enthousiast**



We zijn allemaal uniek. Op sommige punten lijken we op elkaar, op andere punten verschillen we. Ons gedrag en hoe we omgaan met anderen is voor een belangrijk deel gebaseerd op onze persoonlijkheid. Zelfinzicht en inzicht in anderen helpen ons om onszelf te ontwikkelen en effectiever te functioneren. Facet5 biedt daarvoor een goede en solide basis.

Het Facet5 rapport staat aan de basis van ontwikkeling en de vorming van effectieve teams. Facet5 is gebaseerd op moderne persoonlijkheidstheorie; daarom zijn de resultaten robuust en betrouwbaar. Het Facet5 rapport belicht de vijf elementaire bouwstenen van persoonlijkheid, met ieder een aantal subfactoren. Iedere persoon beschikt over een bepaalde mate van elke factor en het is het patroon van de scores dat het totaalbeeld opmaakt. Er is geen goed of fout profiel; het is geen test waarvoor je wel of niet kunt slagen.

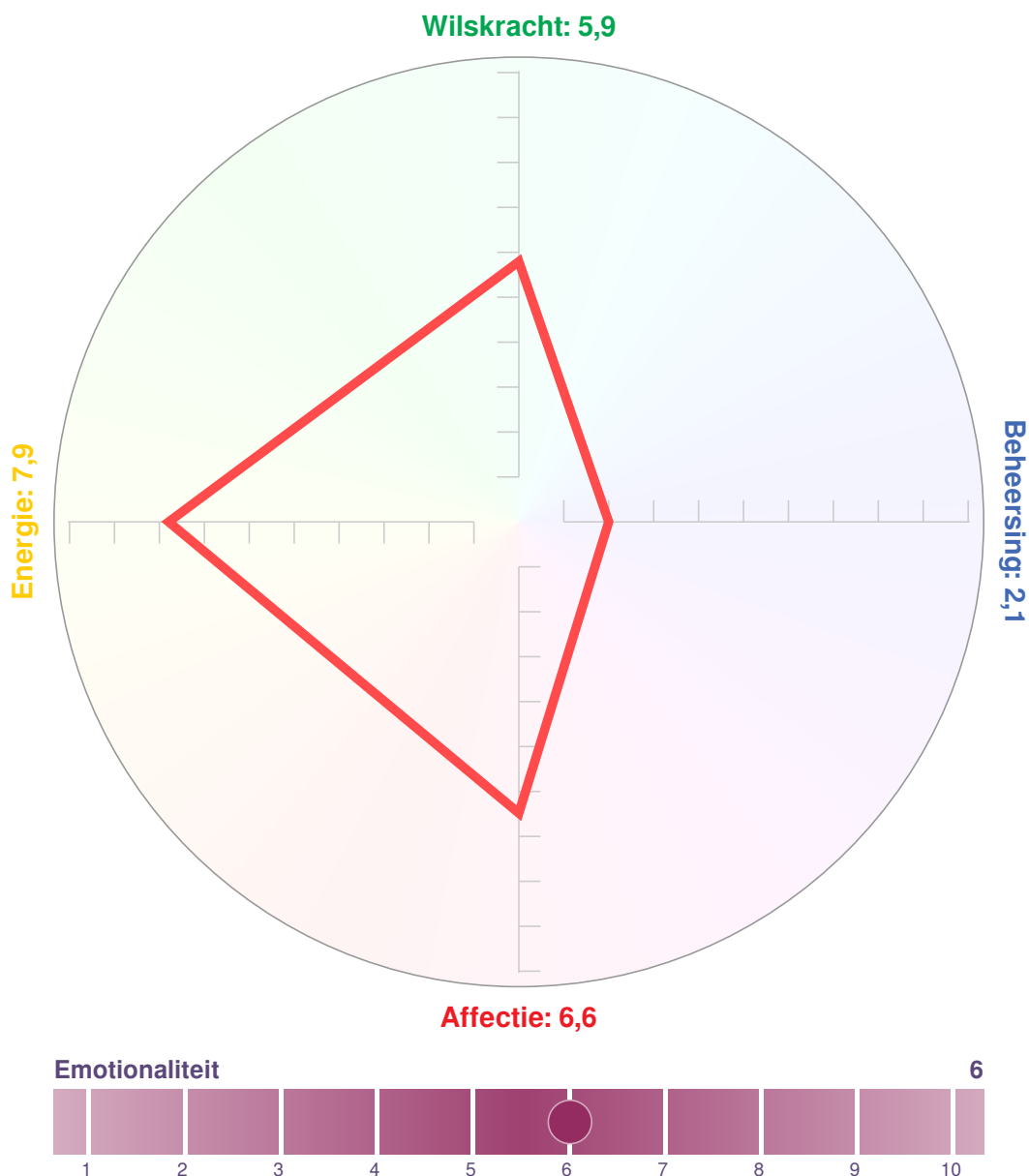
De factoren die door Facet5 worden gemeten zijn:

	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: Australian

Sample includes 31864 people based in Australia. 57% were male. All completed Facet5 in English. Industries include finance, electronics, telecommunications, manufacturing, local, state and federal government, military, property, services, pharmaceuticals, charities, engineering, shipping and transportation. Functions include sales, administration, logistics, finance.

Lage Scores

Voordelen

Flexibel
Buigzaam
Meegaand
Aangenaam

Valkuilen

Niet-assertief
Onderdanig
Besluiteloos
Timide

Wilskracht



De kern van uw stijl is een sterke wil om uw ideeën over te brengen op anderen. U kunt mensen gemakkelijk leiden en instructies geven, u heeft een duidelijke visie en doel.

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 hebt een sterke mening en bent assertief, vastbesloten en doelgericht
Je kunt worden gezien als iemand die te snel de mening aan anderen oplegt en koppig is

Sterke kanten zijn:

vertelt andere mensen wat zij moeten doen
blijft vastberaden bij de eigen mening
bereid 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:

bereid 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 moedigt mensen aan om te zeggen wat ze denken en om consensus te bereiken

Je kunt worden gezien als niet bereid om jouw ideeën te verdedigen. Te snel toegevend, omwille van de lieve vrede

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:

bereid 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 volgzzaam

Onafhankelijkheid



Je past jouw aanpak aan zodat die aansluit bij de standpunten en waarden van jouw team

Je kunt worden gezien als terughoudend om een idee naar voren te brengen als het weerstand ondervindt van anderen

Sterke kanten zijn:

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

Kan worden gezien als

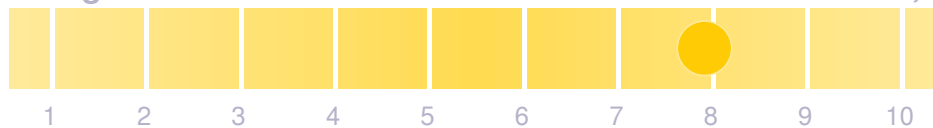
op zichzelf staand en onverzettelijk
niet bereid toe te geven en zich aan te passen
willen alleen in een team werken als zij de leidinggevende rol hebben

Lage Scores

Voordelen
Rustig
Vertrouwelijk
Gereserveerd
Afstandelijk

Valkuilen
Afstandelijk
Onverschillig
Koel
Ongezellig

Energie



U bent positief en betrokken en kunt zich met meerdere dingen tegelijkertijd bezighouden. U functioneert het best als lid van een team waarin u alles uitgebreid kunt bespreken en komt tot teambeslissingen die zijn gebaseerd op de omstandigheden. U bent niet uitgesproken sociaal en verkiest het gezelschap van mensen die u al wat langer kent.

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

Vitaliteit



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

Sociabiliteit



Je bent toegankelijk, je houdt ervan om in een team te zijn en je voelt je op je gemak in de meeste sociale situaties

Je kunt worden gezien als iemand die altijd wil weten wat er gaande is. Gaat niet om met meer gereserveerde mensen

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

Aanpassingsvermogen



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
betroekt 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

Affectie



U bent doorgaans ontvankelijk en begripvol maar niet tot het punt dat u zich laat misbruiken. Andersom zult u geen misbruik maken van anderen, behandelt u iedereen als een afzonderlijk individu en biedt u steun waar nodig.

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

Hulpvaardigheid



Je bent gericht op het welbevinden van anderen en je maakt geen gebruik van anderen

Je kunt worden gezien als te betrokken, als iemand die liever zelf het werk op zich neemt dan het te delegeren of op te leggen aan anderen

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

Steun



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 zachtvaardig 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

Vertrouwen



Je neemt mensen zoals ze zijn en koestert relaties. Je vertrouwt anderen

Je kunt worden gezien als te goed van vertrouwen ten aanzien van de mensen met wie je werkt. Onbevangen en naïef

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

Hoge Scores

- 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



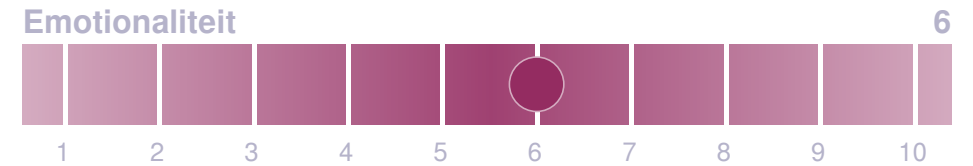
Je bent een vrijdenker en onbevooroordeeld. Je past je makkelijk aan veranderende situaties aan

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



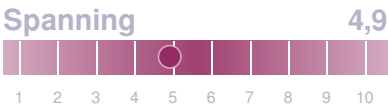
U bent doorgaans vrij zelfverzekerd en consequent. U lijkt duidelijk te weten wat u wilt en raakt niet snel van de wijs door veranderingen om u heen.

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



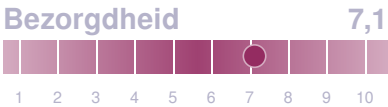
Je gaat met de meeste situaties om zonder onnodige bezorgdheid of angst

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

Hoge Scores

- 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



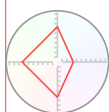
Je bent normaal gesproken goed voorbereid en controleert jezelf op fouten voordat je een taak als klaar beschouwt

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

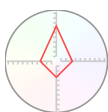
Een Facet5 Familie is een groep Facet5 profielen die veel op elkaar lijken. Elke familie heeft een specifieke naam die de familie karakteriseert. Uw Familie Portret staat op de volgende pagina. Bij het berekenen van Families, laat Facet5 Emotionaliteit buiten beschouwing.

Pleitbezorger



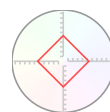
Uitbundige, extraverte manier van doen
Maakt graag vrienden en gaat graag om met andere mensen
Heeft een brede belangstelling en opwindende ideeën
Is meegaand maar doelgericht
Impulsief
Kan zich soms bemoeien met andermans werk

Architect



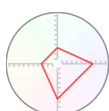
Weet goed waar het om draait
Vindingrijk en creatief, maar kan egocentrisch overkomen
Sterke doelgerichtheid
Verwacht van anderen dat zij voor zichzelf opkomen
Zet eigen ideeën op de eerste plaats
Kan onsympathiek, ongevoelig, sterk onafhankelijk overkomen

Kameleon



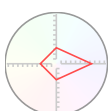
Is kalm en bedaard maar vriendelijk
Past zich gemakkelijk aan elke situatie aan
Dringt zich niet aan anderen op
Stelt zich tolerant op ten opzichte van de meeste andere stijlen
Vindt het soms moeilijk om de eigen mening te uiten
Kan nogal inconsequent overkomen

Coach



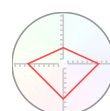
Sympathieke aard die soms schuilt gaat achter terughoudendheid
Is stil maar efficiënt
Hoogstaande idealen en principes
Zeer toegewijd en behulpzaam
Heeft even tijd nodig om 'op te warmen'
Is teleurgesteld als idealen niet kunnen worden verwezenlijkt

Controleur



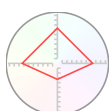
Terughoudend, vrij formeel
Vermijdt risico en houdt niet van verandering
Houdt van duidelijke richtlijnen en agenda's
Respecteert een hiërarchie en de status-quo
Kan te conservatief overkomen
Kan afstandelijk en koel overkomen

Ontwikkelaar



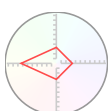
Hartelijke en sympathieke manier van doen
Oprechte belangstelling voor andere mensen en de wil om te helpen
Heeft een sterk ethisch en verantwoordelijkheidsgevoel
Verdedigt anderen en komt voor hen op
Heeft de neiging te weinig nadruk te leggen op het eigen belang
Heeft de neiging te veel op zich te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

Ondernemer



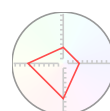
Zelfverzekerde, overtuigende houding
Extravert, valt op in de menigte
Heeft een duidelijk gevoel voor richting en de manier van werken
Komt op voor eigen mening
Kan zeer 'overdreven' overkomen
Kan ongevoelig of zelfs onverschillig zijn

Onderzoeker



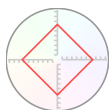
Opgewekt en sociaal
Maakt snel contact met andere mensen
Ontspannen en laconiek
Vrijdenker, vindingrijk, en stimulerend
Kan grillig en warrig zijn
Kan zich laten afleiden door nieuwe ideeën

Facilitator



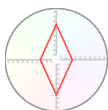
Sociale en extraverte manier van doen
Ontmoet graag mensen en wisselt graag ideeën uit
Zet de belangen van anderen op de eerste plaats
Tolerant en begripvol
Kan te ontspannen en vriendelijk zijn
Niet sterk zakelijk gericht

Generalist



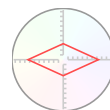
Uitbundig, houdt van gezelschap en heeft gevoel voor humor
Kan met iedereen goed opschieten
Veeleisend maar meegaand
Past zich aan mensen en omstandigheden aan
Kan alles voor iedereen zijn
Bemoeit zich met andermans werk

Idealist



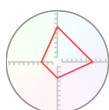
Denkt diep over de dingen na
Houdt zich bezig met filosofische onderwerpen
Individualistisch – ongebruikelijke stijl
Gaat zijn eigen weg
Kan moeilijk te doorgronden zijn
Idealistisch en onpraktisch

Presentator



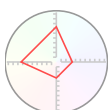
Extraverte, elegante manier van doen
Houdt van gezelschap en heeft gevoel voor humor
Past zich gemakkelijk aan verschillende omgevingen aan
Heeft eenvoudige, praktisch standpunten
Kan oppervlakkig overkomen, negeert 'wezenlijke' problemen
Doet wel beloftes maar komt deze niet altijd na

Producent



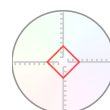
Vastberaden met een sterke doelgerichtheid
Uit op continue verbetering
Drukt projecten vastberaden door
Is ambitieus en doelgericht
Kan mensen op de tenen trappen
Autocratisch, veeleisend

Promotor



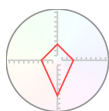
Zeer extravert en rechtdoorzee
Spreekt vrijuit en geeft snel een mening
Doelgericht en profilerend
Vindingrijk en ruimdenkend
Kan stillere mensen die minder rechtdoorzee zijn intimideren
Kan overweldigend en te snel zijn

Specialist



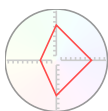
Ingetogen, terughoudend
Moeilijk te betrekken bij gezelligheidsgroepen
Verkiest onafhankelijkheid en autonomie
Vindt het prettig om aan één duidelijke opdracht tegelijk te werken
Kan door dominantere mensen over het hoofd worden gezien
Kan te veel met zijn eigen zaken bezig zijn

Supporter



Tolerant en laconiek
Altijd behulpzaam voor anderen
Sympathiek en behulpzaam
Op zoek naar een goede verstandhouding en begrip

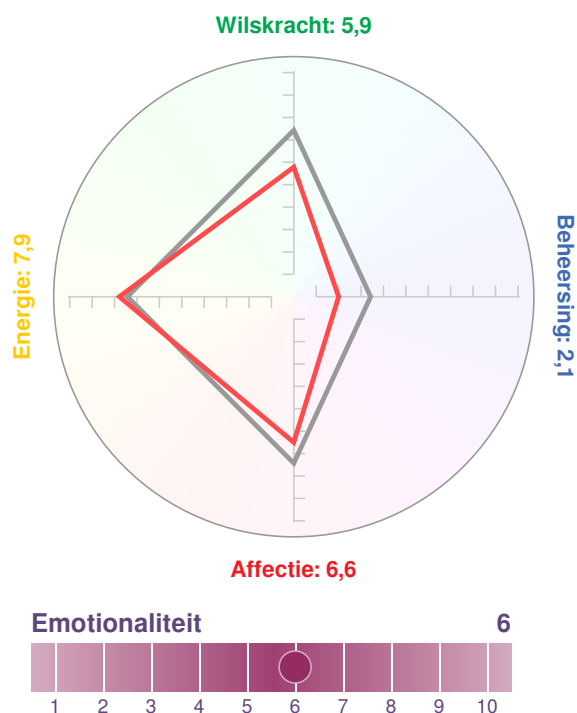
Traditionalist



Voorzichtige, eigen stijl
Duurt even om te leren kennen
Hanteert een strikte gedragscode
Is onvermurwbaar over principekwestes

Kan door handige mensen worden gemanipuleerd
Kan naïef zijn ten aanzien van de verwachtingen van anderen

Kan intolerant en afwijzend zijn
Kiest conservatieve methoden en verzet zich tegen experimenten



Referentie Familie: Pleitbezorger

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

- 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

Bijdrage aan een team

- Zet zaken in beweging en motiveert anderen
- Vindt het leuk om mee te doen en overlegt
- Heeft veel ideeën en is creatief
- Spreekt met gezag en is zelfverzekerd
- Kan met zijn mening anderen het zwijgen opleggen
- Trekt zaken uit hun verband

Als leidinggevende

- Spannende en visionaire stijl
- Hecht aan open communicatie en lokt dit ook uit
- Vertrouwt en gelooft in de waarde van mensen
- Moedigt mensen aan zichzelf uitdagende targets te stellen
- Vertrouwt erop dat anderen geen aansturing nodig hebben
- Raakt betrokken en bespreekt alles uitvoerig
- Komt op voor zijn eigen mensen – geniet van hun succes

Gemotiveerd door

- Een idee hartstochtelijk en enthousiast brengen
- Met leuke mensen samenwerken
- Een zaak of missie ter hand te nemen
- Overtuigd zijn van het belang van een zaak

Om leiding aan te geven

- Moedig overleg en nieuwe ideeën aan
- Schep een informele werkomgeving – spontaan, met gevoel voor humor
- Moedig een oprechte belangstelling voor mensen aan
- Stel de einddoelen vast, maar sta een zekere flexibiliteit toe
- Dring aan op regelmatige, maar informele besprekingen - blijf in de buurt
- Prijs enthousiasme, intuïtie en flexibiliteit
- Moedig nieuwe ideeën aan – laat zien hoe men anderen voor zich wint

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

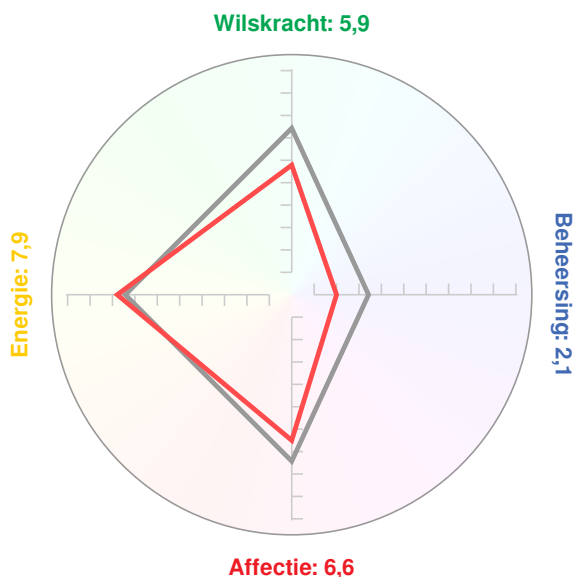
Een actieve poging om gebeurtenissen te beïnvloeden om de doelen te bereiken.

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.



Exemple is uitbundig en extravert, maakt graag vrienden en heeft oprechte belangstelling voor mensen. Exemple is meegaand, maar doelgericht.

Leiderschap

Wat kunt u verwachten:

- brengt een prikkelende visie over
- is overtuigend en inspirerend
- lokt ideeën uit en overlegt openlijk
- steunt de inspanningen van een ander enthousiast

Wees alert op:

- kan anderen storen
- ideeën van anderen de kop indrukken

Interpersoonlijk

Wat kunt u verwachten:

- zijn geliefde leden van een organisatie
- communiceert gemakkelijk op alle niveaus
- accepteert mensen – is niet bevooroordeeld
- verdedigt en beschermt vrienden

Wees alert op:

- kan dominant zijn
- kan te vrijpostig worden

Initiatief en Inzet

Wat kunt u verwachten:

- aanvaardt gemakkelijk verantwoordelijkheid
- heeft vertrouwen in zichzelf en wil anderen graag helpen
- is energiek in het nastreven van doelen
- handelt veel zaken meteen af

Wees alert op:

- te snel het heft in eigen hand nemen
- onrealistische doelen vaststellen

Communicatie

Wat kunt u verwachten:

- is een enthousiaste spreker
- moedigt overleg aan – praat graag
- staat erop dat iedereen zijn bijdrage levert
- is overtuigend en motiverend

Wees alert op:

- te veel praten
- omslachtige argumenten aanvoeren

Analyse en Besluitvorming

Wat kunt u verwachten:

- moedigt alternatieven aan
- heeft duidelijke eigen theorieën
- kan dingen snel ten uitvoer brengen en uitproberen
- raakt zowel door gevoelsmatige als logische argumenten overtuigd

Wees alert op:

- te snel betrokken raken
- te ingewikkelde theorieën

Planning en Organisatie

Wat kunt u verwachten:

- heeft een duidelijk doel voor ogen
- kijkt meer naar het geheel dan naar de details
- haalt mensen over en creëert draagvlak
- geeft anderen veel verantwoordelijkheid

Wees alert op:

- verwachten dat details vanzelf wel goed komen
- niet afmaken van het werk

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 transactioneel en transactioneel leiderschap. Bij transactioneel leiderschap gaat het om het aanleveren van de overeengekomen resultaten. Bij transactioneel leiderschap worden mensen aangezet om beter en boven verwachting te presteren.

Transformationele leiders

Transformationele 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 transactioneel 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 loop 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.

Transactionele leiders

Transactionele 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:

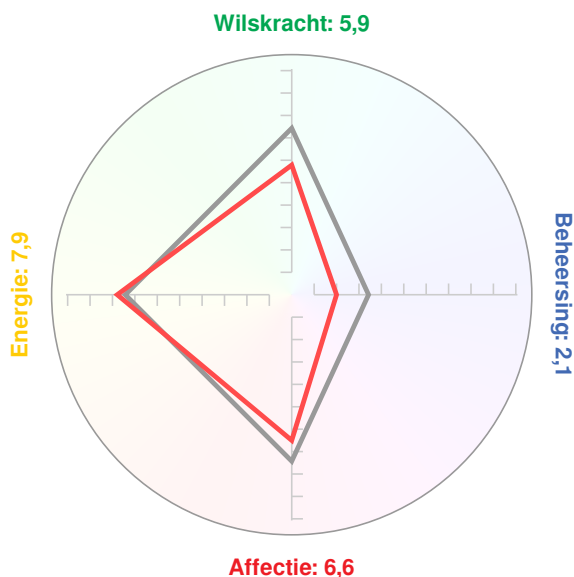
- Wat verwachten wij?
- Hoe doen we het?

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

- Begrepen worden
- Gelooft 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 gevoeligheden.



Visie ontwikkelen

- Vergelijk het enthousiasme van Exemple met dat van uzelf
- Wees slagvaardig, spontaan en informeel in uw presentatie
- Doe een beroep op het plezier dat Exemple heeft in het bespreken van ideeën en bedenken van mogelijkheden
- Moedig Exemple aan en stimuleer Exemple de zaak op zich te nemen
- Prijs de voordelen aan door te laten zien hoe zowel de mensen als de organisatie er voordeel van zullen hebben
- Vermeld hoe de flexibiliteit, creativiteit van Exemple en het vermogen anderen te stimuleren en motiveren essentieel zijn voor succes

De omgeving stimuleren

- Geef Exemple de kans om positieve invloed uit te oefenen op andere mensen en hun werk
- Bied een informele werkomgeving waar intuïtie en spontaniteit wordt gewaardeerd en gevoel voor humor op prijs wordt gesteld
- Exemple voelt zich het prettigst wanneer een idee hartstochtelijk en enthousiast wordt gebracht
- Houd Exemple betrokken bij zaken en goed op de hoogte
- Maak gebruik van de brede belangstelling en creatieve vaardigheden van Exemple

Mensen behandelen als individuen

- Spring in op de oprechte belangstelling van Exemple voor mensen en de behoefte van Exemple om contact te hebben met mensen en nauw met hen samen te werken
- Houd alles redelijk vriendelijk, luchthartig en informeel
- Weet dat Exemple vrij vooruitstrevende ideeën heeft en kiest voor radicale oplossingen als het gaat om kwesties die over mensen gaan
- Signaleer de behoefte van Exemple om 'iets in de melk te brokkelen te hebben', bespreek problemen en ideeën
- Temper de neiging tot impulsiviteit en koppigheid - Exemple vindt het vreselijk om zich genegeerd te voelen

Doelen stellen

- Suggereer en bepaal einddoelen maar geef Exemple flexibiliteit en de ruimte om te kiezen hoe deze eruit zullen zien en hoe ze moeten worden gehaald
- Weersta de verleiding om te veel in details te vervallen en vertrouw op de toezichthoudende vaardigheden en uiteindelijke doelgerichtheid van Exemple
- Houd de tijdplanning realistisch maar vrij kort – dit komt ten goede aan de planning en concentratie van Exemple
- Vraag Exemple niet direct verantwoordelijk te zijn voor routinetaken. Zeg Exemple dat routinezaken en kwesties die aandacht voor details vragen, worden gedelegeerd

Het beoordelen van prestaties

- Exemple werkt liever zonder te veel te worden gestoord en is gevoelig voor een leidinggevende die helpt om iets gedaan te krijgen
- Volg de vorderingen rustig en dring aan op regelmatige, maar informele besprekingen
- Wees er op voorbereid dat Exemple plannen heeft veranderd of aangepast naar aanleiding van nieuwe informatie of gebeurtenissen
- Raadpleeg en vraag opheldering over de tijdplanning
- Help Exemple gericht te blijven op de doelen maar zonder het talent voor innovatie en intuïtie te smoren

Feedback geven

- Prijs het enthousiasme, de intuïtie en flexibiliteit van Exemple
- Onderken het vermogen van Exemple om resultaten te bereiken
- Het zal zelden nodig zijn negatieve feedback te geven. Deze zal dan meestal zijn gericht op het gebrek aan zelfdiscipline en structuur van Exemple
- Wees erop bedacht dat Exemple zichzelf zal verdedigen als Exemple wordt bekritiseerd en zich proberen te rechtvaardigen door te zeggen dat alles in het algemeen belang van het project of de groep was
- Vermijd Exemple te beschuldigen of eindeloos discussiëren – moedig Exemple aan na te gaan hoe het krijgen

van dit soort kritiek in de toekomst kan worden vermeden

Loopbaanontwikkeling

- Moedig Exemple aan om een hartstochtelijke pleitbezorger te zijn van ethische en waardevolle zaken
- Bied Exemple functies aan die voldoende status en macht geven om nieuwe ideeën ten uitvoer te brengen en de sympathie van mensen te winnen door middel van overtuigingskracht en enthousiasme
- Schep mogelijkheden voor Exemple om zich te kunnen ontwikkelen als 'de advocaat van de duivel' en overredingskracht te kunnen perfectioneren, zelfs indien dit op hevig verzet stuit van mensen die een traditionelere en conservatievere kijk op het leven hebben

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

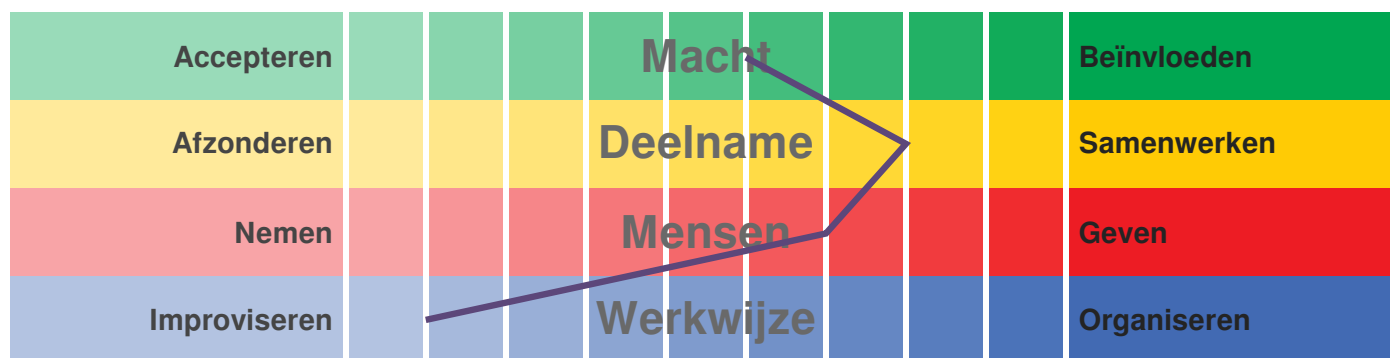
Mensen bij wie deze behoefte sterk is ontwikkeld doen dingen graag op de juiste manier. Zij geven de voorkeur aan efficiënte systemen en methodes en zijn gevoelig voor hiërarchie. Mensen bij wie deze behoefte in mindere mate aanwezig is, verkiezen minder structuur en een vrije benadering. Zij zoeken 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 Exemple het best functioneert in een rol die het volgende te bieden heeft:

- Een idee hartstochtelijk en enthousiast presenteren
- Werken met leuke mensen
- Zich een zaak of missie eigen maken
- Overtuigd te zijn van het belang van een zaak

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

- Mijn eigen visie overbrengen
- Een leiderschapsrol vervullen
- Voortdurende uitdaging
- Een gevoel van vriendschap voor mijn collega's
- Een kans hebben om anderen te ontwikkelen en aan te moedigen
- Werken in een creatieve en dynamische omgeving
- Het gevoel waardevol te zijn voor anderen en de organisatie
- De kans te werken met concepten in plaats van met details

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

- Een omgeving waarin eerlijk spel niet wordt gerespecteerd
- Afzondering van collega's
- Een sterk formele omgeving
- Eenvoudig werk
- Gebrek aan erkenning voor inspanningen
- Elke dag dezelfde taken uitvoeren
- Werken in een zeer gespecialiseerde, technologische omgeving
- Vastomlijnde, verplichte en vooraf bepaalde doelen