

Facet5

Personal Profile Sample Profile

Datum 29-5-2023

Bedrijf Facet5 Testing

Project Profile, Sample - 29/05/2023 5:08 PM

pragmatisch **zelfstandig-denkend** gereserveerd
sensitief creatief **democratisch** sceptisch
flexibel meegaand ingetogen kritisch
optimistisch toegeeflijk



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 de ontwikkeling en 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.

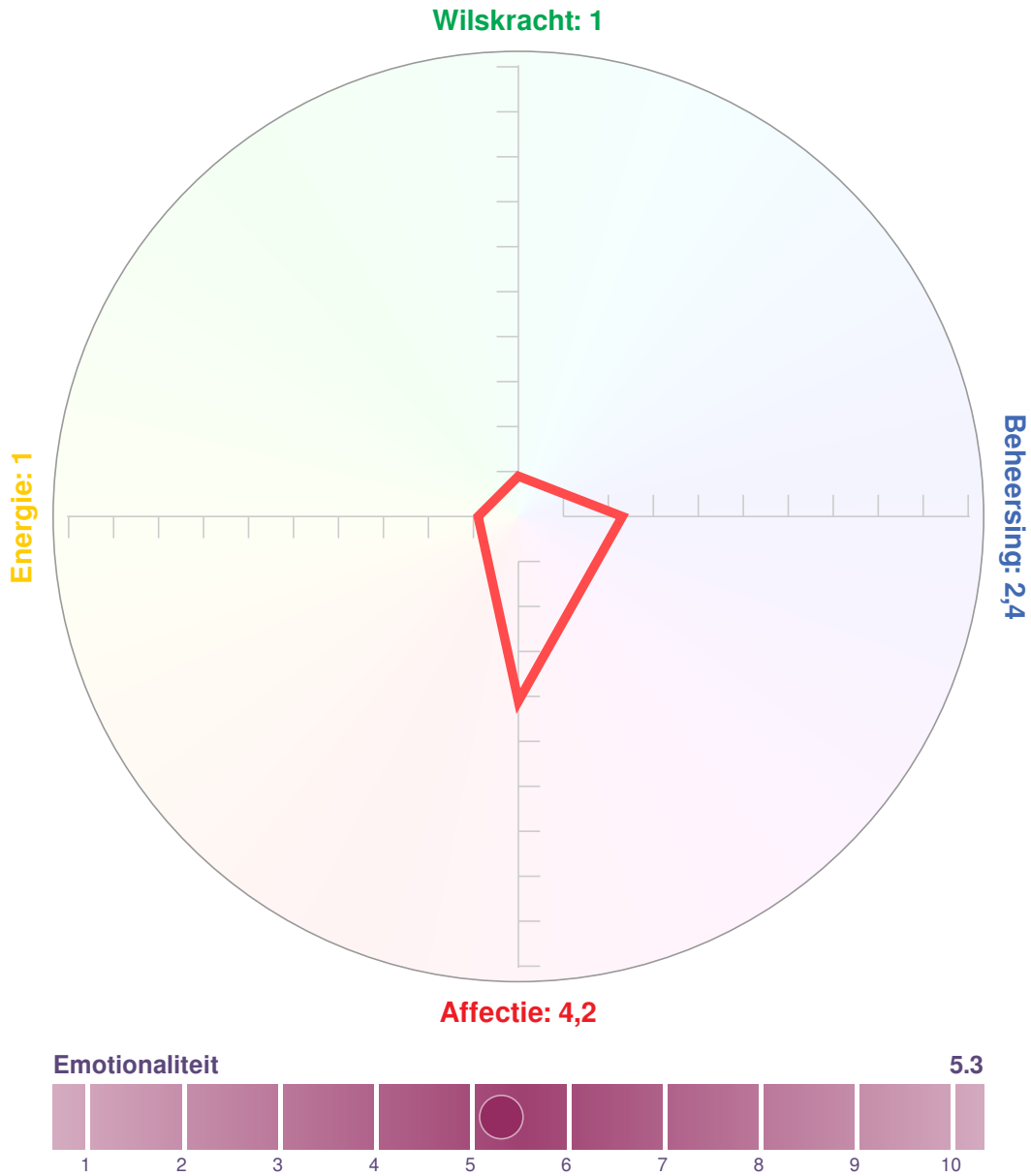
De factoren die door Facet5 worden gemeten zijn:

	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	Overduidelijk enthousiasme en energie Interesse om bij mensen te zijn Anderen betrekken bij uw 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: Global 2022

Sample includes 260220 people from a variety of countries. 58% were male and 42% were female. Questionnaire languages were mixed. 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

Hoge 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.

Voordelen
Vastbesloten
Assertief
Besluitvaardig
Onafhankelijk

Valkuilen
Overheersend
Koppig
Twistgraag
Voringenomen

Lage Scores

Hoge 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
bereid verantwoordelijkheid op zich te nemen voor gebeurtenissen

Kan worden gezien als

dringt zich te sterk op aan anderen
is autocratisch en opdringerig
niet bereid naar anderen te luisteren

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 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:

houdt stand wanneer men wordt 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 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
wil alleen in een team werken in een leidinggevende rol

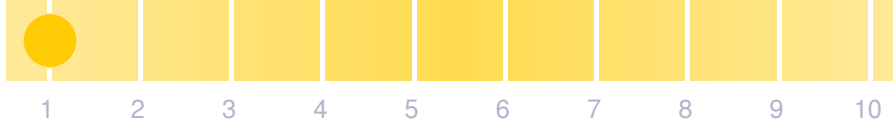
Lage Scores

Hoge Scores

Voordelen
Rustig
Vertrouwelijk
Gereserveerd
Ingehouden

Valkuilen
Afstandelijk
Onverschillig
Koel
Ongezellig

Energie



U bent vrij terughoudend, gesloten en op uzelf. U functioneert het best wanneer u uw eigen plek heeft waar u niet wordt gestoord. U betreft anderen niet bij uw werk en men vindt het soms lastig om hoogte van u te krijgen.

Voordelen
Energiek
Enthousiast
Sociaal
Vriendelijk

Valkuilen
Snel afgeleid
Ontwrichtend
Verstord
Exhibitionistisch

Lage Scores

Hoge Scores

Sterke kanten zijn:

raakt niet snel overenthousiast
is onopvallend
is terughoudend en heeft niemand nodig

Kan worden gezien als

is stug en afstandelijk
is niet snel enthousiast over nieuwe ideeën
kil

Vitaliteit



Je hebt een rustige, geduldige aanpak en geeft er de voorkeur aan om na te denken alvorens te reageren

Je kunt worden gezien als iemand die geen enthousiasme toont over nieuwe plannen. Je kunt afstandelijk overkomen

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

Sterke kanten zijn:

kan langdurige relaties opbouwen
heeft geen mensen nodig om zich heen om te functioneren
kan privé en werk gescheiden houden

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 comfortabel met alleen werken en hebt geen behoefte aan continu contact met anderen

Je kunt worden gezien als afstandelijk, niet sociaal en lastig om te leren kennen

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

is sociaal opdringerig
heeft te veel behoefte aan mensen om zich heen
bemoeit zich vaak met andermans zaken

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 legt de focus op jouw eigen werk en ontwikkelt onafhankelijk ideeën voordat je ze presenteert

Je kunt worden gezien als erg gespecialiseerd en als iemand die anderen weinig ruimte geeft om bij te dragen. Past zich niet aan verandering aan

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

Hoge Scores

Voordelen

- Pragmatisch
- Geslepen
- Zakelijk
- Sluw

Valkuilen

- Egocentrisch
- Cynisch
- Hard
- Agressief

Affectie



U benadert andere mensen voorzichtig en met wantrouwen. U vindt het niet gemakkelijk mensen te vertrouwen en verwacht vaak het ergste. Mensen die u heeft leren kennen, vinden echter dat u behulpzaam bent en bereid om te helpen waar nodig.

Voordelen

- Zorgzaam
- Behulpzaam
- Aardig
- Vertrouwend

Valkuilen

- Naiëf
- Onschuldig
- Zacht
- Goedgelovig

Lage Scores

Hoge Scores

Sterke kanten zijn:

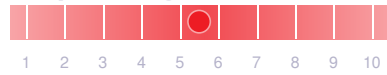
ziet kansen
komt op voor de eigen belangen
is gericht op het behalen van direct voordeel

Kan worden gezien als

zijn niet behulpzaam
manipulatief
doen alles uit eigenbelang

Hulpvaardigheid

5,5



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:

is behulpzaam
zet de behoeften van anderen op de eerste plaats
maakt geen misbruik van anderen

Kan worden gezien als

idealistisch
naiëf
ongevoelig voor commercieel voordeel

Sterke kanten zijn:

gezond cynisme
kan hard zijn als het nodig is
is niet gevoelig voor vleierij

Kan worden gezien als

onsympathiek
hard in hun oordeel over anderen
kritisch en niet vergevingsgezind

Steun

3,7



Je bent ondersteunend en behulpzaam voor degenen die het - naar jouw mening - hebben verdiend

Je kunt worden gezien als veeleisend, kritisch en weinig vergevingsgezind. Geeft de voorkeur aan mensen die op hen lijken

Sterke kanten zijn:

behulpzaam als er een probleem is
altijd op zoek zijn naar het goede in de mens
bereid anderen een tweede kans te geven

Kan worden gezien als

te vergevingsgezind
te zachtaardig en menslievend
te weinig kritisch

Sterke kanten zijn:

signaleert de mensen die misbruik maken van anderen
wordt zelf zelden misbruikt
beschermt de organisatie voor onbetrouwbare deals

Kan worden gezien als

cynisch
wantrouwend
achterdochtig

Vertrouwen

3,4



Je zet vraagtekens bij de motieven van anderen met als doel de beste zakelijke resultaten te behalen

Je kunt worden gezien als wantrouwend, hard en cynisch. Weigert om mensen het voordeel van de twijfel te geven

Sterke kanten zijn:

gelooft in mensen
werkt voor het algemeen welzijn
is bereid te geloven en te vertrouwen

Kan worden gezien als

idealistisch
te goed van vertrouwen
naiëf en makkelijk om de tuin te leiden

Lage Scores

Hoge Scores

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

Beheersing



U benadert de dingen liever op een ontspannen manier zonder te veel vooraf te hebben nagedacht over wat er zou moeten gebeuren. U bent bereid te leven en te laten leven, mits u zelf voldoende vrijheid krijgt om te handelen. Wat u als het meest frustrerend ervaart, zijn beperkingen en regels.

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

Lage Scores

Hoge Scores

- Sterke kanten zijn:**
pikt nieuwe taken snel op
is meegaand in de manier van doen
vrijdenker

- Kan worden gezien als**
raakt snel verveeld
ongedisciplineerd
ongeorganiseerd

Discipline



Je past je makkelijk aan veranderende eisen aan en hebt een flexibele aanpak van het werk

Je kunt worden gezien als losjes in de aanpak en iemand die de details uit het oog verliest. Stelt altijd de status quo ter discussie

- 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:**
past zich snel aan verschillende situaties aan
legt richtlijnen soepel uit
zet vraagtekens bij de status-quo

- Kan worden gezien als**
onverantwoordelijk
grillig
opstandig

Verantwoordelijkheid



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:**
volgt strikte persoonlijke gedragscodes
streeft altijd naar een hoge kwaliteit
heeft een sterk verantwoordelijkheidsgevoel

- Kan worden gezien als**
starre mening
autoritair
conventioneel

Lage Scores

Hoge Scores

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

Emotionaliteit



U bent enigszins emotioneel en sommige mensen vinden u soms zelfs een beetje wispelturig en inconsequent. U lijkt echter altijd weer in staat positief en optimistisch te blijven en dit schept vertrouwen bij de mensen om u heen.

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

Lage Scores

Hoge Scores

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

Spanning



Je bent waakzaam en alert op gevaren.
 Je bent je bewust van de omgeving

Je kunt worden gezien als iemand die te sterk op situaties reageert en te voorzichtig is

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

- Sterke kanten zijn:**
 is overtuigd van de eigen vaardigheden
 denkt vooruit en zijn positief
 is altijd consequent
- Kan worden gezien als**
 heeft overdreven zelfvertrouwen
 ziet problemen niet aankomen
 niet emotioneel

Bezorgdheid

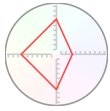


Je bent toekomstgericht en positief.
 Optimistisch van nature

Je kunt worden gezien als te optimistisch en niet geraakt door tegenslagen en problemen. Niet bewust van beperkingen en risico's

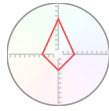
- Sterke kanten zijn:**
 blijft liever bij wat zij weten
 controleert extra om fouten te voorkomen
 doet geen veronderstellingen
- Kan worden gezien als**
 negatief en te voorzichtig
 pessimistisch
 onzeker en humeurig

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.



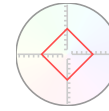
Pleitbezorger

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



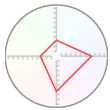
Architect

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



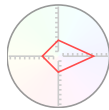
Kameleon

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



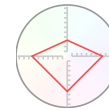
Coach

Sympathieke aard die soms schuil 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



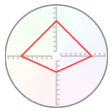
Controleur

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



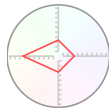
Ontwikkelaar

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



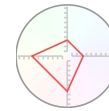
Ondernemer

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



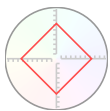
Onderzoeker

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



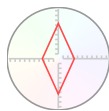
Facilitator

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



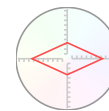
Generalist

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



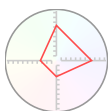
Idealist

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



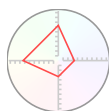
Presentator

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



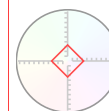
Producent

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



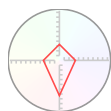
Promotor

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



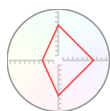
Specialist

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



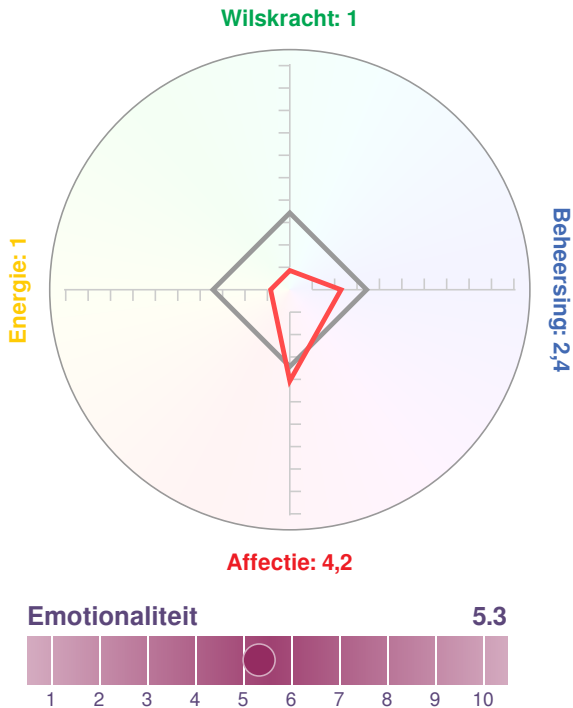
Supporter

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



Traditionalist

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



Referentie Familie: Specialist

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

- 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

Bijdrage aan een team

- Biedt achtergrondmateriaal voor anderen
- Zal de aandacht van de groep niet afleiden
- Werkt nauwgezet aan eigen projecten
- Respekteert een team, maar zal niet de belangrijkste plaats innemen
- Doet niet altijd actief mee in de groep
- Behoudt eigen territorium door zich erin terug te trekken

Om leiding aan te geven

- Zorg ervoor dat u de feiten goed op een rijtje heeft en licht onderzoek of dossierkennis toe
- Schep mogelijkheden om expertise te tonen en specifieke interesses te ontwikkelen
- Benader op een professionele manier en een-op-een
- Spreek einddoelen af maar laat de keuze van methode en procedure vrij
- Houd toezicht op de vorderingen door oprechte belangstelling te tonen
- Erken expertise en het vermogen dit in de praktijk toe te passen

Als leidinggevende

- Geeft blijk van grondige kennis van eigen vakgebied
- Treedt alleen op wanneer eigen vakgebied in twijfel wordt getrokken
- Stelt geen hoge eisen aan andere mensen
- Heeft liever dat iedereen zich aan zijn eigen agenda houdt
- Laat zich alleen ergens bij betrekken als dit absoluut noodzakelijk is
- Geeft op een zeer onpersoonlijke, nogal kille manier feedback
- Verwacht van mensen dat zij hun eigen loopbaan ontwikkelen

Gemotiveerd door

- Eigen belangen behartigen
- Niet te worden gestoord
- De mogelijkheid om specialistische vaardigheden te ontwikkelen

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

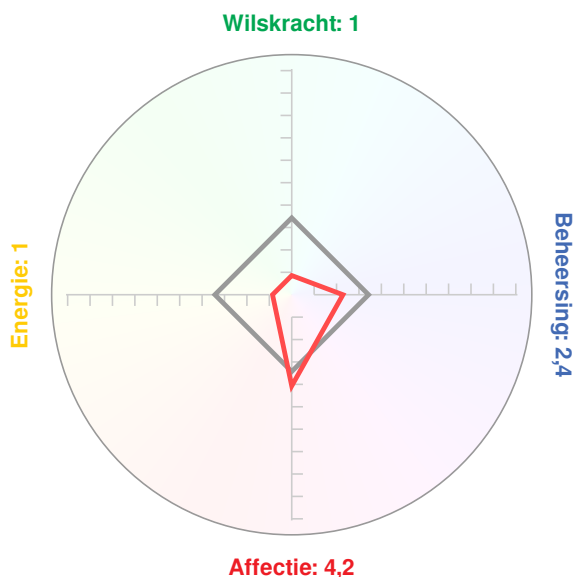
Een actieve poging om gebeurtenissen te beïnvloeden om de doelen te bereiken.

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.



Sample is stil en zorgzaam. Geniet van diepgaande intellectuele werkzaamheden en hecht waarde aan onafhankelijkheid en autonomie. Zorgvuldig, bedachtzaam en een waarschijnlijke bron van expertise.

Leiderschap

Wat kunt u verwachten:

- intellectuele inbreng is van hoog niveau
- verwerft respect als deskundige
- houdt zich het liefst bezig met praktische taken
- hoeft geen gezag uit te oefenen over anderen

Wees alert op:

- kan afstandelijk en koel overkomen
- laat mensen met rust tenzij zij iets te vragen hebben

Interpersoonlijk

Wat kunt u verwachten:

- wordt gewaardeerd voor kwaliteit van werken en intellect
- wordt gezien als krachtig technisch hulpmiddel
- heeft slechts met weinig mensen nauw contact
- dringt zich niet aan anderen op

Wees alert op:

- duurt lang voordat hij zich goed heeft aangepast aan een team
- niet gemakkelijk te benaderen

Initiatief en Inzet

Wat kunt u verwachten:

- levert onderzoek van hoge kwaliteit
- organiseert eigen werk goed
- voert een taak goed uit
- werkt intensief aan eigen projecten

Wees alert op:

- beschermt eigen territorium
- niet bereid nieuwe werkzaamheden te starten

Communicatie

Wat kunt u verwachten:

- voert gesprekken het liefst onder vier ogen
- roept alleen iets indien zeker van ideeën
- ideeën zijn gebaseerd op grondig onderzoek
- verkiest onderzoek boven open discussie

Wees alert op:

- niet reageren op opwinding van anderen
- draagt weinig bij buiten eigen vakgebied

Analyse en Besluitvorming

Wat kunt u verwachten:

- neemt beslissingen na zorgvuldig onderzoek te hebben gedaan
- beoordeelt alternatieve suggesties
- is bereid diep op dingen in te gaan
- trekt geen overhaaste conclusies

Wees alert op:

- formaliseert traag en presenteert dan beslissingen
- tegenzin in het promoten van eigen ideeën

Planning en Organisatie

Wat kunt u verwachten:

- kan gestaag doorwerken aan een taak
- komt deadlines na
- deelt eigen werk goed in
- brengt specialistische vaardigheden in de praktijk

Wees alert op:

- heeft eerder tactische dan strategische opvattingen
- moeilijk af te leiden van eigen projecten

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.

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 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.

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:

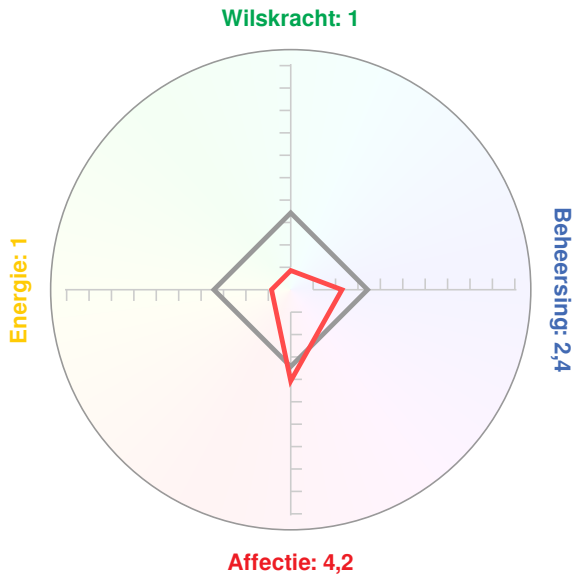
- Wat verwachten wij?
- Hoe doen we het?

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

- Begrepen worden
- 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 gevoeligheden.



Visie ontwikkelen

- Zet uw visie duidelijk en goed onderbouwd uiteen
- Zorg ervoor dat u de feiten goed op een rijtje heeft en voer bewijs aan in de vorm van onderzoek of dossierkennis
- Doe een beroep op de kennis van Sample over het onderwerp en vraag om inbreng
- Benadruk de mogelijke voordelen voor Sample zelf of voor het vakgebied van Sample
- Bereid u zich voor op een beleefd gesprek, maar wees niet verrast als Sample weinig inzet of belangstelling toont wanneer de visie niet direct verband houdt met het interessegebied van Sample

De omgeving stimuleren

- Respecteer de sterke behoefte van Sample voor autonomie en onafhankelijkheid
- Status is veel minder belangrijk dan een intellectuele of technische uitdaging
- Schep mogelijkheden voor Sample om de expertise van Sample te gebruiken en specifieke interesses te ontwikkelen
- Bied een werkomgeving die verdraagzaam is ten opzichte van 'eenlingen' en er op vertrouwt dat mensen zo goed mogelijk presteren zonder te veel inmenging van anderen en administratieve rompslomp
- Een klimaat waarin expertise wordt gewaardeerd en er geen druk is om je breed te ontwikkelen als je dat niet wilt

Mensen behandelen als individuen

- Respecteer de privacy en onafhankelijkheid van Sample
- Aanvaard dat het soms moeilijk is om Sample te leren kennen of aan de praat te krijgen – neem de tijd
- Benader Sample op een professionele manier en op een een-op-een basis, zodat het vermogen van Sample om te discussiëren en te debatteren meer tot uiting zal komen
- Verwar de terughoudendheid van Sample niet met tekenen van een gebrek aan vertrouwen of persoonlijke doelen
- Houd rekening met de voorkeur van Sample om de bijdrage te beperken tot specifieke, duidelijk gedefinieerde gebieden

Doelen stellen

- Spreek specifieke einddoelen en tijdsplanningen af
- Geef Sample de vrijheid om de details van de werkwijze en procedure in te vullen
- Houd er rekening mee dat Sample zich zal verzetten tegen doelstellingen die niet duidelijk van direct belang zijn voor eigen taak of functie
- Doelstellingen die betrekking hebben op 'mensen' in plaats van 'taken' zullen enige uitleg en onderhandeling vereisen
- Doe een beroep op de redelijk passieve aard van Sample, maar onderschat de behoefte aan onafhankelijkheid niet

Het beoordelen van prestaties

- Directe en strikte leiding frustreert en ergert Sample
- Vertrouw op de inzet en het gevoel van nut dat Sample zeker zal hebben voor een project dat inhoudelijk interessant is
- Houd toezicht op de vorderingen door oprechte belangstelling te tonen in de werkzaamheden van Sample - geef de tijd om dingen uit te leggen
- Bied steun en hulp bij problemen, gebruik uw positie en invloed om voor Sample de weg te banen door 'politieke' obstakels van de organisatie weg te nemen

Feedback geven

- Prijs onopvallend de professionele bijdrage, expertise en het vermogen van Sample om dit alles goed in de praktijk te brengen
- Onderken de afkeer van Sample van confrontatie en conflicten en verwijd het geven van agressieve of directe kritiek
- Eventuele negatieve feedback dient feitelijk te zijn – zeg wat u ervan vindt, vraag Sample commentaar te leveren en luister naar het antwoord
- Eventuele aandachtspunten zullen meestal betrekking hebben op de sterke onafhankelijkheid van Sample en een tegenzin om snel compromissen te sluiten

Loopbaanontwikkeling

- Luister naar de eigen ideeën van Sample over hoe een loopbaan zich zou kunnen ontwikkelen
- Respecteer de weerzin van Sample tegen het vervullen van functies buiten het specifieke vakgebied van Sample
- Steun de inspanningen van Sample om zich te verbeteren door te helpen de politiek en de regels te begrijpen die binnen de organisatie bestaan
- Moedig de inspanningen van Sample om persoonlijke tekortkomingen aan te pakken aan – aanvaard dat dit waarschijnlijk niet het eerste punt is op de persoonlijke agenda van Sample

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.

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.

Mensen

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.

Werkwijze

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.

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 Sample het best functioneert in een rol die het volgende te bieden heeft:

- Eigen belangen behartigen
- Niet te worden gestoord

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

- Een mogelijkheid te specialiseren
- De vrijheid hebben om eigen ideeën te ontwikkelen
- Eigen baas zijn
- Met mensen werken die geen toezicht nodig hebben
- Een kans om uit te blinken
- Werken met ingewikkelde technische problemen en onderwerpen
- Werken binnen een informele organisatiestructuur
- Materieel worden beloond voor de eigen prestaties

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

- Zichzelf moeten profileren
- Leiderschap of toezicht houden
- Bezighouden met persoonlijke kwesties en ontwikkeling van mensen
- Nauw samenwerken in een team
- Onvoorbereid een mening moeten geven
- Opgejut voelen om snel resultaten te leveren
- Verandering
- Strikt toezicht