

Facet5

Anne Voorbeeld

Datum 27-2-2020

Bedrijf Human Collective Marketing

Project

assertief **vertrouwend consensus-gericht** hulpvaardig coöperatief
enthousiast zelfverzekerd **voorzichtig** sociaal-ingesteld optimistisch
zelfverzekerd mensgericht gestructureerd



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

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

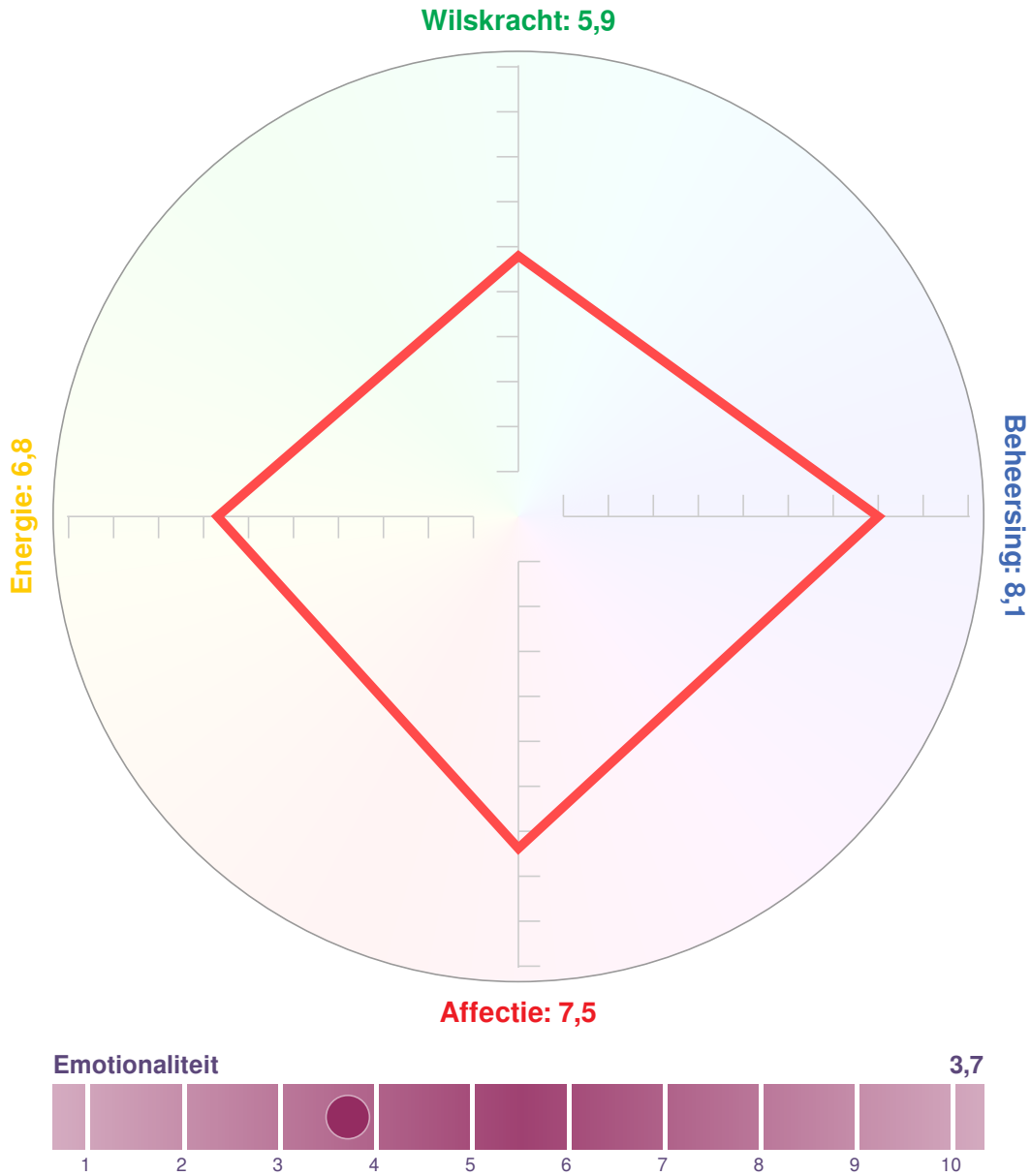
De factoren die door Facet5 worden gemeten zijn:

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

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

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

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



Gebruikte normen: Nederlands 2013

Deze normgroep bestaat uit 7053 personen, afkomstig uit verschillende sectoren: consultancy, finance, industrie, zakelijke dienstverlening, IT en logistiek.

Lage Scores

Voordelen

Flexibel
Buigzaam
Meegaand
Aangenaam

Valkuilen

Niet-assertief
Onderdanig
Besluiteloos
Timide

Wilskracht



U bent vrij zelfbewust, nogal op de man af en legt de lat hoog. U gaat niet in discussie om het discussiëren, maar geeft ook niet zonder meer toe. U hebt behoefte aan mensen om u heen, maar bent niet afhankelijk van hun goedkeuring.

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 5,9



Je ... kunt de voordelen van beide standpunten zien

je kunt worden gezien als ... te snel toegevend als je stevige tegenargumenten hoort

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 5,4



Je ... staat anderen toe om hun zegje te doen maar geeft ook jouw eigen mening.
Je kunt beide argumenten zien

je kunt worden gezien als ... iemand die toegeeft als je veel tegengas krijgt. Je kunt ook minder verbaal vaardige mensen overrulen

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 6,4



Je ... bent onafhankelijk en kunt zelfstandig handelen als het nodig is. Je hebt geen steun van anderen nodig

je kunt worden gezien als ... de eigen weg gaand en niet snel anderen raadplegend

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



Uw belangrijkste aanpak is met anderen te praten, hen te betrekken bij uw overwegingen en met hen tot een teambeslissing te komen. U bent vrij extravert maar niet echt een gangmaker in onbekend gezelschap – u voelt zich meer thuis bij mensen die u 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 opmerkzaam en alert op wat er om je heen gebeurt. Je houdt van verandering en afwisseling

je kunt worden gezien als ... gemakkelijk afgeleid en meegesleept door nieuwe ideeën en het enthousiasme van anderen

Sterke kanten zijn:
is enthousiast over nieuwe ideeën
wil graag nieuwe projecten op de rails zetten
is erg snel opgewonden

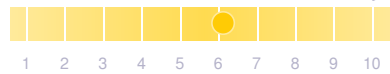
Kan worden gezien als
exhibitionist
losbandig
impulsief

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 geeft mensen het voordeel van de twijfel en focust zich altijd op de goede kant van een ander. U bent behulpzaam en men zal voornamelijk uw ruimdenkende en eerlijke aard opmerken. U moet erop letten dat u zich niet laat gebruiken.

Hoge Scores

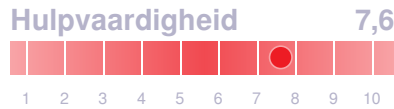
Voordelen
Zorgzaam
Behulpzaam
Aardig
Vertrouwend

Valkuilen
Naïef
Onschuldig
Zacht
Goedgelovig

Lage Scores

Sterke kanten zijn:
zien kansen
komen op voor de eigen belangen
zijn gericht op het behalen van direct voordeel

Kan worden gezien als
doen alles uit eigenbelang
zijn niet behulpzaam
manipulatief



Je ... bent open en eerlijk en gelooft dat de meeste mensen het beste met anderen voor hebben

je kunt worden gezien als ... naïef en makkelijk voor het karretje te spannen.
Vermijdt het nemen van lastige beslissingen over anderen

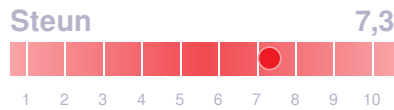
Sterke kanten zijn:
zijn behulpzaam
zetten de behoeften van anderen op de eerste plaats
maken geen misbruik van anderen

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



Je ... bent onbaatzuchtig en genereus in jouw inspanningen om anderen te helpen en te ondersteunen

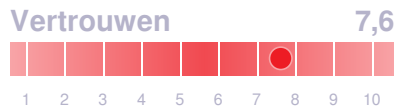
je kunt worden gezien als ... iemand die teveel hooi op de vork neemt en de behoeften van anderen boven die van zichzelf stelt

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

Kan worden gezien als
te weinig kritisch
te vergevingsgezind
te zachtaardig en menslievend

Sterke kanten zijn:
signaleert de mensen die misbruik maken van anderen
worden zelf zelden misbruikt
beschermt de organisatie voor onbetrouwbare deals

Kan worden gezien als
achterdochtig
cynisch
wantrouwend



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

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

Sterke kanten zijn:
gelooft in mensen
werkt voor het algemeen welzijn
is bereid te geloven en te vertrouwen

Kan worden gezien als
naïef en makkelijk om de tuin te leiden
idealistisch
te goed van vertrouwen

Lage Scores

Voordelen

Creatief
Ongeremd
Vrijdenker
Radicaal

Valkuilen

Onverantwoordelijk
Onbetrouwbaar
Ongericht
Ongepland

Beheersing



U voelt zich sterk moreel verantwoordelijk en heeft een zeer sterk plichtsbesef. U bent doortastend, goed georganiseerd, voorzichtig en zorgvuldig. Sommige mensen vinden u te conservatief en geforceerd, misschien enigszins geremd. U heeft zeer duidelijk omschreven verwachtingen van anderen.

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

Discipline



Je ... bent gedisciplineerd, gewetensvol en verantwoordelijk in jouw aanpak van het werk

je kunt worden gezien als ... inflexibel, conservatief en wars van verandering

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

Verantwoordelijkheid



Je ... hebt een sterk plichts- en verantwoordelijkheidsgevoel en veel respect voor regels

je kunt worden gezien als ... autoritair, oordelend en bekrompen

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

Emotionaliteit



U bent zeer positief en zelfverzekerd en collega's waarderen uw vermogen om deze evenwichtige houding zelfs onder stress en druk vast te houden. Sommige mensen vinden u bijna te zelfverzekerd omdat u zich nauwelijks van uw stuk laat brengen.

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

Spanning



Je ... blijft kalm en je voelt je zelden nerveus of bezorgd. Niet gevoelig voor stress

je kunt worden gezien als ... arrogant en tevreden met jezelf. Onbewogen door dingen die zich om jou heen afspelen

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

Bezorgdheid



Je ... pakt de meeste taken met optimisme op en vertrouwt erop dat je succesvol bent

je kunt worden gezien als ... verrast door gebeurtenissen die je had kunnen voorzien als je daar langer bij stil had gestaan

Sterke kanten zijn:

controleert extra om fouten te voorkomen
doen geen veronderstellingen
blijft liever bij wat zij weten

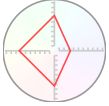
Kan worden gezien als

negatief en te voorzichtig
pessimistisch
onzeker en humeurig

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

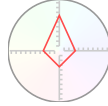
Er zijn 17 Facet5 "Families" en uw profiel is vergeleken met elk van deze families. De familie die het meest passend is, is gekozen. Dit kunt u zien in het overzicht hieronder. Uw Familie is gemarkeerd.

Pleitbezorger



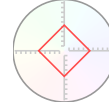
Uitbundige, extraverte manier van doen
Maakt graag vrienden en gaat graag om met andere mensen
Heeft een brede belangstelling en opwindende ideeën
Is meegaand maar doelgericht
Impulsief
Kan zich soms bemoeien met andermans werk

Architect



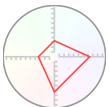
Weet goed waar het om draait
Vindingrijk en creatief, maar kan egocentrisch overkomen
Sterke doelgerichtheid
Verwacht van anderen dat zij voor zichzelf opkomen
Zet eigen ideeën op de eerste plaats
Kan onsympathiek, ongevoelig, sterk onafhankelijk overkomen

Kameleon



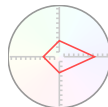
Is kalm en bedaard maar vriendelijk
Past zich gemakkelijk aan elke situatie aan
Dringt zich niet aan anderen op
Stelt zich tolerant op ten opzichte van de meeste andere stijlen
Vindt het soms moeilijk om de eigen mening te uiten
Kan nogal inconsequent overkomen

Coach



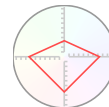
Sympathieke aard die soms schuil gaat achter terughoudendheid
Is stil maar efficiënt
Hoogstaande idealen en principes
Zeer toegewijd en behulpzaam
Heeft even tijd nodig om 'op te warmen'
Is teleurgesteld als idealen niet kunnen worden verwezenlijkt

Controleur



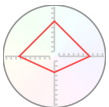
Terughoudend, vrij formeel
Vermijdt risico en houdt niet van verandering
Houdt van duidelijke richtlijnen en agenda's
Respecteert een hiërarchie en de status-quo
Kan te conservatief overkomen
Kan afstandelijk en koel overkomen

Ontwikkelaar



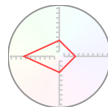
Hartelijke en sympathieke manier van doen
Oprechte belangstelling voor andere mensen en de wil om te helpen
Heeft een sterk ethisch en verantwoordelijkheidsgevoel
Verdedigt anderen en komt voor hen op
Heeft de neiging te weinig nadruk te leggen op het eigenbelang
Heeft de neiging te veel op zich te nemen

Ondernemer



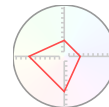
Zelfverzekerde, overtuigende houding
Extravert, valt op in de menigte
Heeft een duidelijk gevoel voor richting en de manier van werken
Komt op voor eigen mening
Kan zeer 'overdreven' overkomen
Kan ongevoelig of zelfs onverschillig zijn

Onderzoeker



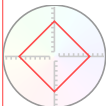
Opgewekt en sociaal
Maakt snel contact met andere mensen
Ontspannen en laconiek
Vrijdenker, vindingrijk, en stimulerend
Kan grillig en warrig zijn
Kan zich laten afleiden door nieuwe ideeën

Facilitator



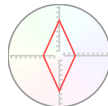
Sociale en extraverte manier van doen
Ontmoet graag mensen en wisselt graag ideeën uit
Zet de belangen van anderen op de eerste plaats
Tolerant en begripvol
Kan te ontspannen en vriendelijk zijn
Niet sterk zakelijk gericht

Generalist



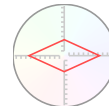
Uitbundig, houdt van gezelschap en heeft gevoel voor humor
Kan met iedereen goed opschieten
Veeleisend maar meegaand
Past zich aan mensen en omstandigheden aan
Kan alles voor iedereen zijn
Bemoeit zich met andermans werk

Idealist



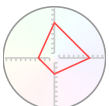
Denkt diep over de dingen na
Houdt zich bezig met filosofische onderwerpen
Individualistisch - ongebruikelijke stijl
Gaat zijn eigen weg
Kan moeilijk te doorgronden zijn
Idealistisch en onpraktisch

Presentator



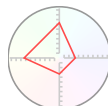
Extraverte, elegante manier van doen
Houdt van gezelschap en heeft gevoel voor humor
Past zich gemakkelijk aan verschillende omgevingen aan
Heeft eenvoudige, praktisch standpunten
Kan oppervlakkig overkomen, negeert 'wezenlijke' problemen
Doet wel beloftes maar komt deze niet altijd na

Producent



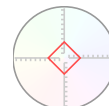
Vastberaden met een sterke doelgerichtheid
Uit op continue verbetering
Drukt projecten vastberaden door
Is ambitieus en doelgericht
Kan mensen op de tenen trappen
Autocratisch, veeleisend

Promotor



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

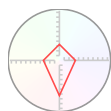
Specialist



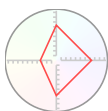
Ingetogen, terughoudend
Moeilijk te betrekken bij gezelligheidsgroepen
Verkiest onafhankelijkheid en autonomie
Vindt het prettig om aan één duidelijke opdracht tegelijk te werken
Kan door dominantere mensen over het hoofd worden gezien
Kan te veel met zijn eigen zaken bezig zijn

Supporter

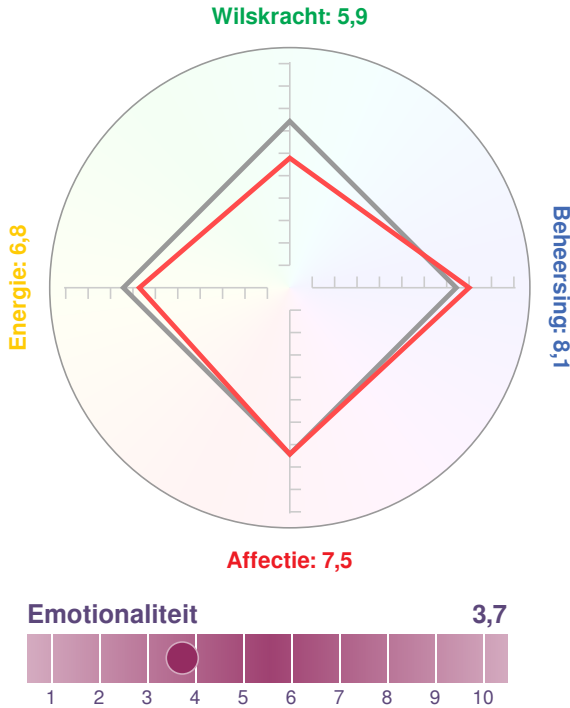
Traditionalist



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



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



Referentie Familie: Generalist

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

- 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

Bijdrage aan een team

- Zet zich in voor een groep en vindt het leuk om in een team te werken
- Enthousiasme voor nieuwe projecten
- Aanstekelijke manier van doen motiveert anderen
- Brengt mensen bij elkaar – positieve sfeer
- Probeert te veel te doen
- Kan de aandacht van de groep afleiden

Om leiding aan te geven

- Doe een beroep op gevoel voor avontuur en de belangstelling voor nieuwe projecten
- Besteed energie aan de projecten die van belang zijn voor de huidige doelstellingen
- Stimuleer de positieve zienswijze en de 'ik kan alles' houding
- Let op dat deze persoon niet te veel werk op zich neemt en dat het werk gelijk wordt verdeeld
- Blijf belangstelling tonen en pas een vriendelijk en efficiënt beoordelingssysteem toe
- Prijs en erken successen en prestaties openlijk
- Let op tekenen van onvrede die ontstaan zodra de belangstelling weg is

Als leidinggevende

- Brengt een visie enthousiast en overtuigd over
- Daagt uit, moedigt aan en stimuleert
- Moedigt iedereen aan om de toekomstvisie te accepteren
- Betrekt mensen bij het vaststellen van uitdagende doelen
- Houdt de gang van zaken nauwlettend in de gaten en raakt erbij betrokken
- Geeft directe maar opbouwende feedback over resultaten
- Maakt zich sterk voor de zaak van eigen mensen

Gemotiveerd door

- Overall bij betrokken raken
- Een brede opdracht
- Alle aspecten van het werk in een organisatie

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

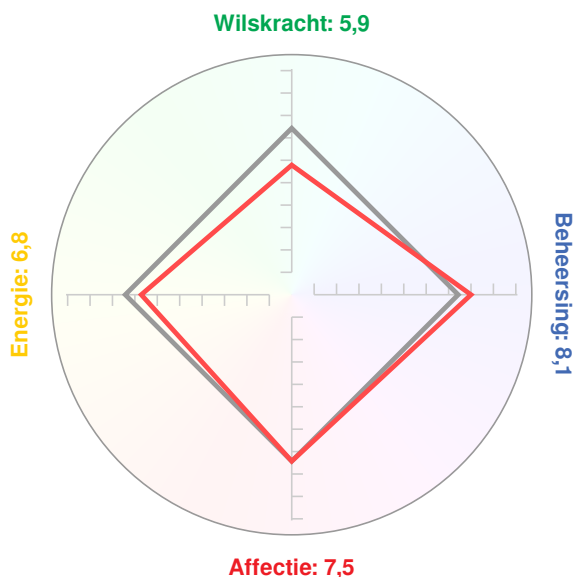
Een actieve poging om gebeurtenissen te beïnvloeden om de doelen te bereiken.

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.



Anne is extravert, heeft gevoel voor humor en heeft een uitgesproken, maar geen starre mening. Is oprecht begaan met anderen, resultaatgericht en focust zich op de visie en het doel.

Leiderschap

Wat kunt u verwachten:

- kan doelen met enthousiasme overbrengen
- heeft een krachtige, uitdagende en zelfverzekerde manier van doen
- heeft oprechte belangstelling voor collega's
- is praktisch en hardwerkend

Wees alert op:

- te snel gaan – kan dominant zijn
- is eigenzinnig – let niet op valkuilen

Interpersoonlijk

Wat kunt u verwachten:

- is voorkomend en populair
- denkt logisch en is enthousiast
- probeert contact te leggen met andere mensen
- is hartelijk en bemoedigend

Wees alert op:

- zaken op de spits drijven
- leidt anderen af

Initiatief en Inzet

Wat kunt u verwachten:

- heeft een situatie snel onder controle
- neemt verantwoordelijkheid voor eigen beslissingen
- voert plannen met overtuiging uit
- heeft een brede belangstelling

Wees alert op:

- op niet passende wijze de leiding nemen
- te veel tegelijkertijd proberen te doen

Communicatie

Wat kunt u verwachten:

- communiceert met gemak
- praat gemakkelijk en met humor
- kijkt naar de toekomst en naar het grotere geheel
- is overtuigend en vrolijk

Wees alert op:

- overhaaste conclusies trekken
- niet bereid te luisteren

Analyse en Besluitvorming

Wat kunt u verwachten:

- is een ambitieuze beslisser
- heeft een strategische kijk op zaken
- probeert een totaaloplossing te vinden
- maakt gebruik van informatie en neemt de tijd alles uit te leggen

Wees alert op:

- proberen te veel tegelijkertijd te doen
- stapt over subtiliteiten heen

Planning en Organisatie

Wat kunt u verwachten:

- ontwikkelt een effectief bedrijfsplan
- breng het plan duidelijk over
- beoordeelt resultaten zorgvuldig
- corrigeert mensen snel en feitelijk

Wees alert op:

- negeren van ingewikkelde problemen
- niet met andermans ideeën meegaan

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 transformationeel en transactioneel leiderschap. Bij transactioneel leiderschap gaat het om het aanleveren van de overeengekomen resultaten. Bij transformationeel 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 transformationeel 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:

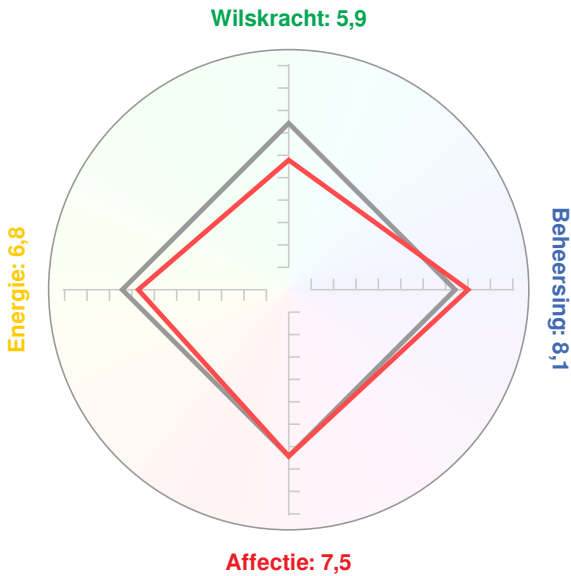
- Wat verwachten wij?
- Hoe doen we het?

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

- Doe een beroep op het avontuurlijke gevoel van Anne en de belangstelling voor nieuwe ondernemingen en projecten
- Zet de brede visie enthousiast en met verve uiteen
- Benadruk de mogelijkheden voor mensen om hun bijdrage te leveren zodat Anne zich kan onderscheiden
- Vraag directe steun om u te helpen de anderen warm te maken voor de visie
- Erken openlijk het vermogen van Anne om zich toe te leggen op de meest interessante dingen en hier een succes van te maken

De omgeving stimuleren

- Ga in op de behoefte van Anne aan betrokkenheid, succes en leiderschap
- Leid de energie naar de projecten waarvoor Anne belangstelling heeft en die voldoen aan de huidige doelstellingen
- Bied een informele, vriendelijke werkomgeving waarin levendige personen welkom zijn en die redelijk vrij is van bureaucratie en administratieve rompslomp
- Schep mogelijkheden voor Anne om veel ervaring en kennis op te doen

Mensen behandelen als individuen

- Ga in op de hartelijkheid en eerlijkheid van Anne
- Respecteer de behoefte van Anne om te worden betrokken, volledig op de

hoogte te willen zijn en om spreekruimte te krijgen

- Stimuleer de positieve zienswijze en de 'ik kan alles' houding van Anne - maar wees alert op de neiging niet te luisteren naar tegengestelde meningen en mogelijke valkuilen te bagatelliseren
- Tolereer de informele manier van doen van Anne, maar help Anne in te zien wanneer en waar dit niet in goede aarde zou kunnen vallen
- Help Anne zaken te relativeren en situaties en gebeurtenissen niet moeilijker te maken dan ze zijn

Doelen stellen

- Spreek uitdagende kortetermijndoelen af
- Geef Anne de mogelijkheid om op een flexibele manier te werken, met ruimte voor aanpassingen en wijzigingen
- Houd rekening met de neiging van Anne om mogelijkheden te overschatten, te veel taken op zich te nemen en het werk niet gelijk te verdelen
- Bouw doelstellingen in om Anne te helpen taken te delegeren en anderen de vrijheid te geven om te werken zoals Anne dat zelf ook graag doet

Het beoordelen van prestaties

- Probeer niet te veel controle uit te oefenen en vermijd duidelijke inmenging in het werk van Anne
- Toon oprechte aanhoudende belangstelling en betrokkenheid en pas een vriendelijk maar efficiënt beoordelingssysteem toe

- Ondersteun, vergemakkelijk en bied hulp, in plaats van positie of macht te gebruiken om de beslissingen van Anne te beïnvloeden
- Let op tekenen van frustratie, overbelasting, verveling en een verschuiving van belangstelling – dit kan voor u een teken zijn dat u hulp moet bieden en instructies moet geven

Feedback geven

- Prijs en erken de successen en prestaties van Anne openlijk
- Zet duidelijk uiteen wat volgens u goed is gegaan en wat niet zo goed is gegaan
- Vermijd het geven of impliceren van directe kritiek – het zal kwetsend zijn en ertoe leiden dat Anne in de verdediging gaat en koppig wordt – waarbij Anne zal volhouden dat de beslissingen goed waren en de daden gerechtvaardigd
- Negatieve feedback zal meestal gericht zijn op de neiging van Anne om te veel taken op zich te nemen of op diens negatieve invloed op minder extraverte of openhartige mensen

Loopbaanontwikkeling

- Ga in op het vermogen van Anne te doen wat verlangd wordt
- Let op tekenen van onvrede die ontstaan zodra de belangstelling weg is, andere problemen zich voordoen of Anne van richting verandert
- Help bij het vinden van afwisselend werk en geef Anne ruimte een prominente rol te spelen in belangrijke zaken

- Ontwikkelpunten zullen meestal betrekking hebben op de noodzaak dat Anne een uitbundige en opvallende manier van doen matigt

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

- Overal bij betrokken raken
- Een brede missie

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

- Leiderschap
- Beslissingen mogen nemen
- Sociale status
- Een kans anderen te helpen ontwikkelen
- De maatschappij dienen
- Onderdeel uitmaken van een team
- Een gestructureerde, maar informele werkplek
- De mogelijkheid om op te klimmen in een duidelijke hiërarchie

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

- Specialistisch, langdurig technisch werk
- Een omgeving waarin niet op mensen wordt gelet
- Niet de mogelijkheid krijgen om uit te blinken
- Alleen werken
- Gedeelde verantwoordelijkheden
- Een 'statusvrije' omgeving
- Niet de kans krijgen om taken helemaal af te maken
- Geen kans krijgen nieuwe onderwerpen te verkennen en nieuwe vaardigheden te leren