

The Reflector logo, a red circular icon with a white sunburst pattern inside.

Reflector ***BIG FIVE LEADERSHIP***

*Persoonlijke rapportage van
B. Smit*

Gegevens deelnemer

Naam B. Smit

Testgegevens

Instrument Reflector Big Five Leadership

Testnummer 16764.60177

Disclaimer

Bij de interpretatie van dit rapport dient rekening gehouden te worden met de eigenschappen van het specifieke instrument. Het gebruik van deze rapportage en bijbehorend instrument is alleen toegestaan aan personen die naar het oordeel van PiCompany hiervoor over de juiste deskundigheid beschikken. PiCompany is niet aansprakelijk voor consequenties van oneigenlijk gebruik van deze rapportage, deze aansprakelijkheid ligt geheel bij de organisatie die het betreffende instrument inzet. Dit rapport is automatisch gegenereerd.

Inhoudsopgave

RAPPORTAGE LEIDERSCHAPSROLLEN	4
Overzicht leiderschapsrollen	5
Gedetailleerd overzicht leiderschapsrollen	8
Hoe om te gaan met deze rapportage?	14
PERSOONLIJKHEIDSRAPPORTAGE	15

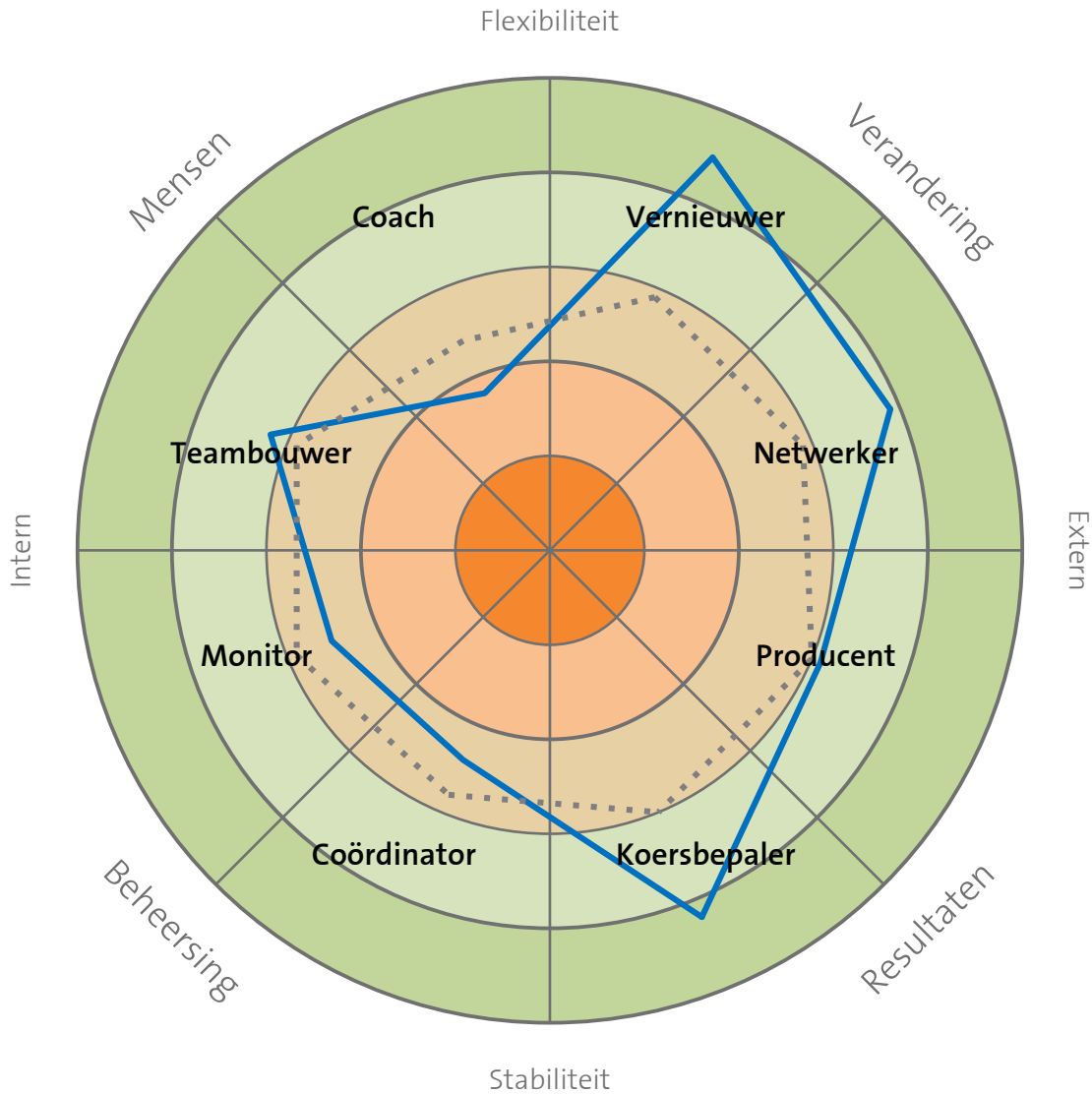
RAPPORTAGE LEIDERSCHAPSROLLEN

Voor u ligt uw persoonlijke Reflector Big Five Leadership rapportage. In deze rapportage ziet u in welke mate verschillende leiderschapsrollen bij uw persoonlijkheid passen. In totaal worden acht leiderschapsrollen onderscheiden. Uw persoonskenmerken zeggen iets over hoe u omgaat met mensen en situaties. Hoe beter uw persoonskenmerken passen bij een bepaalde leiderschapsrol, hoe gemakkelijker u het gedrag zult kunnen laten zien of ontwikkelen dat belangrijk is voor deze rol.

Deze rapportage bestaat uit twee onderdelen: Leiderschapsrollen en de onderliggende Persoonlijkeidsrapportage. Uw scores op de leiderschapsrollen in het eerste deel van deze rapportage zijn gebaseerd op uw persoonlijkheid zoals weergegeven achteraan in deze rapportage.

Overzicht leiderschapsrollen

In onderstaand overzicht ziet u uw persoonlijke scores op elk van de leiderschapsrollen. Op de volgende pagina's vindt u uitleg over de leiderschapsrollen en dit overzicht.



- Uw scores op de leiderschapsrollen
- ... De gemiddelde scores van (andere) managers op de leiderschapsrollen

Leiderschapsrollen

In totaal worden de volgende acht leiderschapsrollen onderscheiden:

Vernieuwer

Kenmerkend voor de Vernieuwer is een sterke gerichtheid op het genereren van nieuwe ideeën. Deze leider komt zelf vaak met ideeën en stimuleert ook anderen om met ideeën te komen en in te spelen op veranderingen en nieuwe ontwikkelingen. Het kernwoord van de Vernieuwer is 'innovatie'. De Vernieuwer past vooral goed in een organisatie/omgeving waar ruimte is voor creativiteit en waar belangrijke doelen liggen in het volgen van en inspelen op externe ontwikkelingen en veranderingen, door te vernieuwen.

Netwerker

De Netwerker vertegenwoordigt de afdeling/organisatie naar buiten toe en onderhoudt vaak actief een groot netwerk. De Netwerker zet dit netwerk in om middelen van buitenaf te verkrijgen, onderhandelingsresultaten te boeken en kansen te creëren. Het kernwoord van de Netwerker is 'mogelijkheden'. De Netwerker past vooral goed in een organisatie/omgeving waar belangrijke doelen liggen in het inspelen op externe ontwikkelingen en veranderingen, door contacten en samenwerkingsverbanden aan te gaan en anderen te overtuigen.

Producent

De Producent is een echte doener. Deze leider gaat snel en voortvarend te werk, richt zich op duidelijke taken en streeft concrete resultaten na. Daartoe activeert de Producent ook anderen en spreekt hen aan op hun persoonlijke inzet. Het kernwoord van de Producent is 'resultaat'. De Producent past vooral goed in een organisatie/omgeving waar belangrijke doelen liggen in het sturen op resultaten, door de inzet en productiviteit van anderen te maximaliseren.

Koersbepaler

Typend voor de Koersbepaler is de gerichtheid op het stellen van doelen en het uitstippelen van een koers. De Koersbepaler schept duidelijkheid door een eigen visie te formuleren, doelen te stellen en snel knopen door te hakken. Het kernwoord van deze leider is 'richting'. De Koersbepaler past vooral goed in een organisatie/omgeving waar belangrijke doelen liggen in het sturen op resultaten, door de te volgen koers en richting aan te geven.

Coördinator

De Coördinator is iemand die planning en structuur aanbrengt, taken en middelen toewijst en de voortgang bewaakt. De Coördinator is met name gericht op het zo efficiënt mogelijk laten verlopen van werkprocessen. Het kernwoord van de Coördinator is 'regelen'. De Coördinator past vooral goed in een organisatie/omgeving waar belangrijke doelen liggen in het beheersen van bestaande structuren en processen, door de inzet van mensen, middelen en andere resources te plannen en te bewaken.

Monitor

De Monitor is te typeren als iemand die zaken zorgvuldig analyseert, registreert en rapporteert. De Monitor analyseert gegevens en processen en zorgt er vaak voor dat relevante informatie beschikbaar is. Het kernwoord van de Monitor is 'informatie'. De Monitor past vooral goed in een organisatie/omgeving waar belangrijke doelen liggen in het beheersen van bestaande structuren en processen, door informatie te verzamelen en weer te geven en de kwaliteit te bewaken.

Teambouwer

De Teambouwer stelt kaders voor samenwerking vast en schenkt aandacht aan het groepsproces. Daartoe maakt de Teambouwer andere teamleden bewust van hun onderlinge afhankelijkheid en stuurt aan op commitment. Het kernwoord van de Teambouwer is 'samenwerking'. De Teambouwer past vooral goed in een organisatie/omgeving waar belangrijke doelen liggen in het bevorderen van de betrokkenheid van mensen, door te sturen op samenwerking en het gezamenlijk behalen van resultaten.

Coach

Bij de Coach ligt de nadruk op coaching, begeleiding en ontwikkeling van medewerkers. De Coach probeert zich in te leven in anderen, spreekt mensen aan op hun ambitie en bekommert zich om hun persoonlijk functioneren en welbevinden. Het kernwoord van de Coach is 'begeleiding'. De Coach past vooral goed in een organisatie/omgeving waar belangrijke doelen liggen in het bevorderen van de betrokkenheid van mensen, door individuele aandacht te geven.

Toelichting overzicht leiderschapsrollen

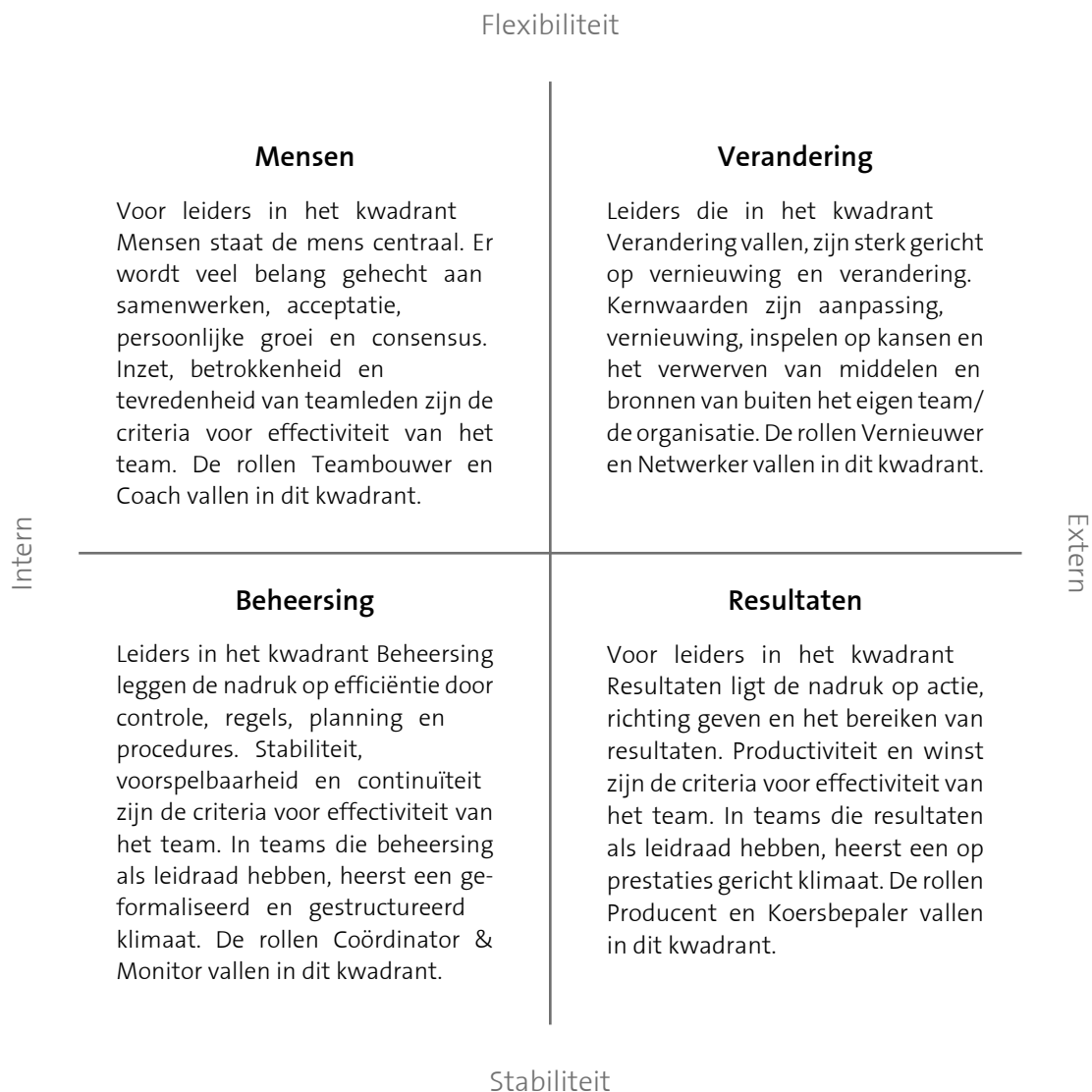
In het 'Overzicht leiderschapsrollen' ziet u twee lijnen:

- De donkere, doorlopende lijn. Deze laat uw persoonlijke scores zien, de mate waarin de leiderschapsrollen passen bij uw persoonskenmerken. Hoe dichterbij uw score bij de buitenkant van de cirkel ligt, hoe beter de rol bij u past. In het Gedetailleerd overzicht ziet u een toelichting op uw score per rol.
- De lichtere, onderbroken lijn. Deze geeft weer hoe de gemiddelde scores van andere managers uit verschillende branches op de leiderschapsrollen eruit zien. Ligt uw score dicht bij de managerscore, dan past deze rol ongeveer even goed bij u als bij andere managers. Ligt uw score verder af van de managerscore, dan is deze rol meer of juist minder kenmerkend voor u dan voor andere managers.

De leiderschapsrollen zijn geplaatst op twee assen:

- **Intern - Extern**
Leiders die intern gericht zijn, richten hun aandacht vooral op het verloop van zaken binnen de eigen organisatie en/of afdeling. Extern gerichte leiders richten hun aandacht met name op ontwikkelingen en mogelijkheden buiten de eigen organisatie.
- **Flexibiliteit - Stabiliteit**
Leiders die gericht zijn op flexibiliteit hebben vooral aandacht voor verandering en creativiteit. Leiders gericht op stabiliteit hebben vooral aandacht voor structuur, controle en efficiency.

Op basis van deze assen worden de volgende vier kwadranten onderscheiden:



Gedetailleerd overzicht leiderschapsrollen

Hieronder ziet u eerst een samenvatting van de mate waarin de leiderschapsrollen passen bij uw persoonskenmerken. Deze scores komen overeen met de donkere, doorlopende lijn in de figuur op de pagina 'Overzicht leiderschapsrollen'. Vervolgens ziet u een uitleg over de betekenis van de scores en een uitgebreidere toelichting op uw score per leiderschapsrol.

Samenvatting

Kwadrant	Leiderschapsrol	Ontwikkelbaarheid op basis van persoonlijkheid
Verandering	Vernieuwer	Erg gemakkelijk
	Netwerker	Tamelijk gemakkelijk
Resultaten	Producent	Tamelijk gemakkelijk
	Koersbepaler	Erg gemakkelijk
Beheersing	Coördinator	Vraagt enige inspanning
	Monitor	Vraagt enige inspanning
Mensen	Teambouwer	Tamelijk gemakkelijk
	Coach	Vraagt nogal wat inspanning

Betekenis van de scores

De scores die u op de leiderschapsrollen heeft behaald, zijn vergeleken met de scores van een normgroep, allerlei andere mensen die dezelfde vragenlijst hebben ingevuld. De scores zijn uitgedrukt in zogenaamde t-scores. Per rol is uw t-score in de balk vermeld. Een t-score van 50 geeft het gemiddelde van de normgroep weer. Ongeveer zeven procent van de normgroep heeft een t-score lager dan 35. Zeven procent heeft een t-score van 65 of hoger. Vierentwintig procent van de normgroep scoort tussen 35 en 45. Eveneens vierentwintig procent van de normgroep scoort tussen 55 en 65. De overige 38 procent heeft een score die zich tussen de 45 en 55 bevindt. Per rol is uw t-score op de rol en de bijbehorende ontwikkelcategorie vermeld.

--	-	48 =	+	++		
Vraagt erg veel inspanning om te ontwikkelen	Vraagt nogal wat inspanning om te ontwikkelen	Vraagt enige inspanning om te ontwikkelen	Is tamelijk gemakkelijk ontwikkelbaar	Is erg gemakkelijk ontwikkelbaar		
< 30	35	45	T-Score	55	65	70 >

Op de volgende pagina's ziet u eerst, boven het balkje met uw score, welke persoonlijkheidskenmerken (bijvoorbeeld facet 'E4') de ontwikkelbaarheid van de leiderschapsrol in algemene zin positief beïnvloeden.

Onder het balkje met uw score ziet u hoe uw persoonlijke t-score op elk van deze facetten past bij de rol. Hoe hoger de passendheid (+ of ++), hoe beter uw facet t-score past bij de leiderschapsrol. De passendheid kan variëren van -- tot en met ++.

Toelichting score per leiderschapsrol

Vernieuwer

Kenmerkend voor de Vernieuwer is een sterke gerichtheid op het genereren van nieuwe ideeën. Deze leider komt zelf vaak met ideeën en stimuleert ook anderen om met ideeën te komen en in te spelen op veranderingen en nieuwe ontwikkelingen. Het kernwoord van de Vernieuwer is 'innovatie'.

Het is in het algemeen erg gemakkelijk om deze leiderschapsrol te ontwikkelen voor personen die voortdurend naar vernieuwingen zoeken (O3), vaak met nieuwe ideeën komen (O1), een voorkeur hebben voor complexiteit (O2), met oorspronkelijke opvattingen komen (O4), de aandacht gemakkelijk wisselen tussen verschillende onderwerpen (C4), streven naar een hoog prestatieniveau (C3) en weinig plannen voordat ze ergens aan beginnen (C5).

Ontwikkelbaarheidsscore op basis van uw persoonskenmerken:



Bovenstaande score betekent dat deze leiderschapsrol **erg gemakkelijk** ontwikkelbaar is.

++	O3	(t=69)	Is sterk gericht op verandering, accepteert doorgaans gemakkelijk veranderingen in plannen of werkwijzen.
+	O1	(t=56)	Komt regelmatig met nieuwe ideeën en is gericht op vernieuwing.
=	O2	(t=52)	Heeft een voorkeur voor overzichtelijke problemen, maar gaat waar nodig complexe problemen niet uit de weg.
++	O4	(t=70)	Komt vaak met een origineel, geheel eigen gezichtspunt op zaken en sluit zich zelden aan bij de gangbare opvattingen en heersende mening.
++	C4	(t=32)	Wisselt de aandacht gemakkelijk tussen verschillende onderwerpen, kan snel afgeleid zijn.
++	C3	(t=69)	Geeft blijk van een sterke gedrevenheid om doelen te bereiken en steeds nieuwe verantwoordelijkheden aan te gaan.
=	C5	(t=54)	Plant in globale mate alvorens ergens aan te beginnen, hanteert een zekere voorbereiding maar brengt niet eerst alle acties en mogelijke gevolgen in kaart.

Netwerker

De Netwerker vertegenwoordigt de afdeling/organisatie naar buiten toe en onderhoudt vaak actief een groot netwerk. De Netwerker zet dit netwerk in om middelen van buitenaf te verkrijgen, onderhandelingsresultaten te boeken en kansen te creëren. Het kernwoord van de Netwerker is 'mogelijkheden'.

Het is in het algemeen erg gemakkelijk om deze leiderschapsrol te ontwikkelen voor personen die zich zorgvuldig uiten (A5), veel persoonlijke aandacht geven in het contact met anderen (E1), graag met anderen werken (E2), streven naar een hoog prestatieniveau (C3), meestal rustig blijven bij tegenslag (N2), de aandacht gemakkelijk wisselen tussen verschillende onderwerpen (C4), vaak de leiding nemen (E4), erkenning verlangen (A3) en een korte hersteltijd hebben (N4).

Ontwikkelbaarheidsscore op basis van uw persoonskenmerken:



Bovenaanstaande score betekent dat deze leiderschapsrol **tamelijk gemakkelijk** ontwikkelbaar is.

=	A5	(t=47)	Uit zich op gemiddeld zorgvuldige wijze, probeert rekening te houden met de gevoeligheden van anderen maar kan ook wel eens wat minder oog hebben voor reacties.
-	E1	(t=38)	Gaat meestal op een vrij zakelijke manier met anderen om en deelt minder snel persoonlijke zaken of emoties.
++	E2	(t=65)	Heeft graag veel contact met anderen, stapt erg gemakkelijk op anderen af en is vaak opvallend aanwezig in gezelschap.
++	C3	(t=69)	Geeft blijk van een sterke gedrevenheid om doelen te bereiken en steeds nieuwe verantwoordelijkheden aan te gaan.
+	N2	(t=36)	Reageert meestal vrij rustig en blijft doorgaans kalm bij tegenslag of persoonlijke kritiek.
++	C4	(t=32)	Wisselt de aandacht gemakkelijk tussen verschillende onderwerpen, kan snel afgeleid zijn.
++	E4	(t=66)	Neemt in een groep snel de leiding en voert vaak als eerste het woord.
+	A3	(t=43)	Wil graag enige erkenning krijgen voor de eigen kwaliteiten en prestaties.
++	N4	(t=29)	Herstelt opvallend snel na tegenslag of een teleurstelling en pakt het werk dan vaak direct weer op.

Producent

De Producent is een echte doener. Deze leider gaat snel en voortvarend te werk, richt zich op duidelijke taken en streeft concrete resultaten na. Daartoe activeert de Producent ook anderen en spreekt hen aan op hun persoonlijke inzet. Het kernwoord van de Producent is 'resultaat'.

Het is in het algemeen erg gemakkelijk om deze leiderschapsrol te ontwikkelen voor personen die streven naar een hoog prestatieniveau (C3), naar perfecte resultaten streven (C1), vaak de leiding nemen (E4), graag met anderen werken (E2), een energiek tempo hebben (E3), sterk georganiseerd werken (C2), snel confrontaties aangaan (A2), zich zorgvuldig uiten (A5) en vaak op de voorgrond treden (N5).

Ontwikkelbaarheidsscore op basis van uw persoonskenmerken:



Bovenstaande score betekent dat deze leiderschapsrol **tamelijk gemakkelijk** ontwikkelbaar is.

++	C3	(t=69)	Geeft blijk van een sterke gedrevenheid om doelen te bereiken en steeds nieuwe verantwoordelijkheden aan te gaan.
--	C1	(t=27)	Accepteert onvolkomenheden in werk, stopt als het in eigen ogen voldoende is en streeft daarbij niet zozeer naar perfectie.
++	E4	(t=66)	Neemt in een groep snel de leiding en voert vaak als eerste het woord.
++	E2	(t=65)	Heeft graag veel contact met anderen, stapt erg gemakkelijk op anderen af en is vaak opvallend aanwezig in gezelschap.
=	E3	(t=48)	Heeft een gemiddeld tempo, wisselt rust graag af met beweging.
++	C2	(t=65)	Werkt sterk georganiseerd, is te typeren als netjes en ordelijk.
+	A2	(t=38)	Gaat vrij snel discussies en confrontaties aan.
=	A5	(t=47)	Uit zich op gemiddeld zorgvuldige wijze, probeert rekening te houden met de gevoeligheden van anderen maar kan ook wel eens wat minder oog hebben voor reacties.
-	N5	(t=58)	Houdt zich meestal op de achtergrond.

Koersbepaler

Typerend voor de Koersbepaler is de gerichtheid op het stellen van doelen en het uitstippelen van een koers. De Koersbepaler schept duidelijkheid door een eigen visie te formuleren, doelen te stellen en snel knopen door te hakken. Het kernwoord van deze leider is 'richting'.

Het is in het algemeen erg gemakkelijk om deze leiderschapsrol te ontwikkelen voor personen die met oorspronkelijke opvattingen komen (O4), vaak de leiding nemen (E4), voortdurend naar vernieuwingen zoeken (O3), vaak met nieuwe ideeën komen (O1), een voorkeur hebben voor complexiteit (O2), hun meningen direct geven (E5), vaak op de voorgrond treden (N5) en streven naar een hoog prestatieniveau (C3).

Ontwikkelbaarheidsscore op basis van uw persoonskenmerken:



Bovenstaande score betekent dat deze leiderschapsrol **erg gemakkelijk** ontwikkelbaar is.

++	O4	(t=70)	Komt vaak met een origineel, geheel eigen gezichtspunt op zaken en sluit zich zelden aan bij de gangbare opvattingen en heersende mening.
++	E4	(t=66)	Neemt in een groep snel de leiding en voert vaak als eerste het woord.
++	O3	(t=69)	Is sterk gericht op verandering, accepteert doorgaans gemakkelijk veranderingen in plannen of werkwijzen.
+	O1	(t=56)	Komt regelmatig met nieuwe ideeën en is gericht op vernieuwing.
=	O2	(t=52)	Heeft een voorkeur voor overzichtelijke problemen, maar gaat waar nodig complexe problemen niet uit de weg.
+	E5	(t=59)	Geeft regelmatig direct de eigen mening, steekt deze niet onder stoelen of banken.
-	N5	(t=58)	Houdt zich meestal op de achtergrond.
++	C3	(t=69)	Geeft blijk van een sterke gedrevenheid om doelen te bereiken en steeds nieuwe verantwoordelijkheden aan te gaan.

Coördinator

De Coördinator is iemand die planning en structuur aanbrengt, taken en middelen toewijst en de voortgang bewaakt. De Coördinator is met name gericht op het zo efficiënt mogelijk laten verlopen van werkprocessen. Het kernwoord van de Coördinator is 'regelen'.

Het is in het algemeen erg gemakkelijk om deze leiderschapsrol te ontwikkelen voor personen die sterk georganiseerd werken (C2), gedetailleerd plannen voordat ze ergens aan beginnen (C5), naar perfecte resultaten streven (C1), geconcentreerd de aandacht bij één taak blijven houden (C4) en vaak de leiding nemen (E4).

Ontwikkelbaarheidsscore op basis van uw persoonskenmerken:



Bovenstaande score betekent dat deze leiderschapsrol **met enige inspanning** ontwikkelbaar is.

++	C2	(t=65)	Werkt sterk georganiseerd, is te typeren als netjes en ordelijk.
=	C5	(t=54)	Plant in globale mate alvorens ergens aan te beginnen, hanteert een zekere voorbereiding maar brengt niet eerst alle acties en mogelijke gevolgen in kaart.
--	C1	(t=27)	Accepteert onvolkomenheden in werk, stopt als het in eigen ogen voldoende is en streeft daarbij niet zozeer naar perfectie.
--	C4	(t=32)	Wisselt de aandacht gemakkelijk tussen verschillende onderwerpen, kan snel afgeleid zijn.
++	E4	(t=66)	Neemt in een groep snel de leiding en voert vaak als eerste het woord.

Monitor

De Monitor is te typeren als iemand die zaken zorgvuldig analyseert, registreert en rapporteert. De Monitor analyseert gegevens en processen en zorgt er vaak voor dat relevante informatie beschikbaar is. Het kernwoord van de Monitor is 'informatie'.

Het is in het algemeen erg gemakkelijk om deze leiderschapsrol te ontwikkelen voor personen die naar perfecte resultaten streven (C1), een voorkeur hebben voor complexiteit (O2), gedetailleerd plannen voordat ze ergens aan beginnen (C5), geconcentreerd de aandacht bij één taak blijven houden (C4), sterk georganiseerd werken (C2), snel confrontaties aangaan (A2), vaak met nieuwe ideeën komen (O1) en met oorspronkelijke opvattingen komen (O4).

Ontwikkelbaarheidsscore op basis van uw persoonskenmerken:



Bovenstaande score betekent dat deze leiderschapsrol **met enige inspanning** ontwikkelbaar is.

--	C1	(t=27)	Accepteert onvolkomenheden in werk, stopt als het in eigen ogen voldoende is en streeft daarbij niet zozeer naar perfectie.
=	O2	(t=52)	Heeft een voorkeur voor overzichtelijke problemen, maar gaat waar nodig complexe problemen niet uit de weg.
=	C5	(t=54)	Plant in globale mate alvorens ergens aan te beginnen, hanteert een zekere voorbereiding maar brengt niet eerst alle acties en mogelijke gevolgen in kaart.
--	C4	(t=32)	Wisselt de aandacht gemakkelijk tussen verschillende onderwerpen, kan snel afgeleid zijn.
++	C2	(t=65)	Werkt sterk georganiseerd, is te typeren als netjes en ordelijk.
+	A2	(t=38)	Gaat vrij snel discussies en confrontaties aan.
+	O1	(t=56)	Komt regelmatig met nieuwe ideeën en is gericht op vernieuwing.
++	O4	(t=70)	Komt vaak met een origineel, geheel eigen gezichtspunt op zaken en sluit zich zelden aan bij de gangbare opvattingen en heersende mening.

Teambouwer

De Teambouwer stelt kaders voor samenwerking vast en schenkt aandacht aan het groepsproces. Daartoe maakt de Teambouwer andere teamleden bewust van hun onderlinge afhankelijkheid en stuurt aan op commitment. Het kernwoord van de Teambouwer is 'samenwerking'.

Het is in het algemeen erg gemakkelijk om deze leiderschapsrol te ontwikkelen voor personen die graag met anderen werken (E2), veel persoonlijke aandacht geven in het contact met anderen (E1), vaak de leiding nemen (E4), de belangen van anderen voorop stellen (A1), anderen gemakkelijk hun vertrouwen geven (A4), streven naar een hoog prestatieniveau (C3), confrontaties vermijden (A2) en een korte hersteltijd hebben (N4).

Ontwikkelbaarheidsscore op basis van uw persoonskenmerken:



Bovenstaande score betekent dat deze leiderschapsrol **tamelijk gemakkelijk** ontwikkelbaar is.

++	E2	(t=65)	Heeft graag veel contact met anderen, stapt erg gemakkelijk op anderen af en is vaak opvallend aanwezig in gezelschap.
-	E1	(t=38)	Gaat meestal op een vrij zakelijke manier met anderen om en deelt minder snel persoonlijke zaken of emoties.
++	E4	(t=66)	Neemt in een groep snel de leiding en voert vaak als eerste het woord.
-	A1	(t=38)	Is tamelijk sterk gericht op het nastreven van de eigen belangen, geeft deze nogal eens de voorkeur boven het belang van anderen.
=	A4	(t=52)	Heeft een gemiddelde mate van vertrouwen in de goede bedoelingen van anderen.
++	C3	(t=69)	Geeft blijk van een sterke gedrevenheid om doelen te bereiken en steeds nieuwe verantwoordelijkheden aan te gaan.
-	A2	(t=38)	Gaat vrij snel discussies en confrontaties aan.
++	N4	(t=29)	Herstelt opvallend snel na tegenslag of een teleurstelling en pakt het werk dan vaak direct weer op.

Coach

Bij de Coach ligt de nadruk op coaching, begeleiding en ontwikkeling van medewerkers. De Coach probeert zich in te leven in anderen, spreekt mensen aan op hun ambitie en bekommert zich om hun persoonlijk functioneren en welbevinden. Het kernwoord van de Coach is 'begeleiding'.

Het is in het algemeen erg gemakkelijk om deze leiderschapsrol te ontwikkelen voor personen die de belangen van anderen voorop stellen (A1), zich zorgvuldig uiten (A5), veel persoonlijke aandacht geven in het contact met anderen (E1), meestal rustig blijven bij tegenslag (N2), graag met anderen werken (E2), anderen gemakkelijk hun vertrouwen geven (A4) en confrontaties vermijden (A2).

Ontwikkelbaarheidsscore op basis van uw persoonskenmerken:



Bovenstaande score betekent dat deze leiderschapsrol **met nogal wat inspanning** ontwikkelbaar is.

-	A1	(t=38)	Is tamelijk sterk gericht op het nastreven van de eigen belangen, geeft deze nogal eens de voorkeur boven het belang van anderen.
=	A5	(t=47)	Uit zich op gemiddeld zorgvuldige wijze, probeert rekening te houden met de gevoeligheden van anderen maar kan ook wel eens wat minder oog hebben voor reacties.
-	E1	(t=38)	Gaat meestal op een vrij zakelijke manier met anderen om en deelt minder snel persoonlijke zaken of emoties.
+	N2	(t=36)	Reageert meestal vrij rustig en blijft doorgaans kalm bij tegenslag of persoonlijke kritiek.
++	E2	(t=65)	Heeft graag veel contact met anderen, stapt erg gemakkelijk op anderen af en is vaak opvallend aanwezig in gezelschap.
=	A4	(t=52)	Heeft een gemiddelde mate van vertrouwen in de goede bedoelingen van anderen.
-	A2	(t=38)	Gaat vrij snel discussies en confrontaties aan.

Hoe om te gaan met deze rapportage?

Een leiderschapsrol kan worden beschreven als een verzameling van gedragingen die ondersteunend zijn voor het bereiken van bepaalde doelen in een leidinggevende functie. Of iemand een bepaalde rol laat zien, hangt af van de aansluiting van die rol bij zijn of haar persoonlijkheidskenmerken, de mate waarin het gedrag van de rol al wordt beheerst en de mate waarin een organisatie een beroep doet op het gedrag van de rol. Slechts een klein percentage van mensen start in een leidinggevende functie. Meestal groeit iemand door naar een leidinggevende functie, vaak op basis van goede prestaties die als medewerker zijn geleverd.

De informatie in deze rapportage geeft eerst uw scores op de acht leiderschapsrollen grafisch weer. Daarna worden uw scores op de leiderschapsrollen meer in detail verklaard en tot slot wordt uw persoonlijkheidsprofiel beschreven. Met deze opzet krijgt u een volledig inzicht in uw scores en in de onderbouwing daarvan. Tevens biedt deze opzet een gecertificeerde coach de handvatten om de uitkomsten en consequenties voor de praktijk uitgebreid met u te bespreken.

Met de informatie uit deze rapportage kunt u vragen beantwoorden die u persoonlijk heeft, eventueel in overleg met uw coach. Hieronder vindt u enkele voorbeelden.

In hoeverre past een leidinggevende functie bij mij?

De rollen beschrijven verschillende deelaspecten waarop een leidinggevende aangesproken kan worden. Hoe meer rollen bij iemand passen, hoe meer aspecten van een leidinggevende functie hij of zij kan vertonen of ontwikkelen. Hiermee kan iemand zich bijvoorbeeld zowel richten op mensen en resultaten als op beheersing en verandering. Ga na hoeveel van de acht rollen u tamelijk of erg gemakkelijk kunt ontwikkelen. Houd er hierbij rekening mee hoe uw best passende leiderschapsrollen passen bij de door uw organisatie/afdeling te bereiken doelen. Neem ook in overweging in hoeverre de verschillende rollen bij collega-leidinggevendena naar voren komen. Bij het realiseren van gezamenlijke doelen kan gebruik worden gemaakt van elkaars sterke punten.

Welke aspecten in een leidinggevende functie passen van nature goed bij mij en in welke aspecten zal ik (extra) energie moeten steken?

Ga na hoe uw best passende leiderschapsrollen passen bij de door uw organisatie/afdeling te bereiken doelen. Hoe kunt u uw talenten, best passende rollen, maximaal inzetten om bij te dragen aan deze doelen? Zijn er bepaalde leiderschapsrollen die minder goed bij u passen, maar die wel belangrijk zijn om effectief om te gaan met situaties en personen waar u als leidinggevende mee te maken heeft/krijgt? Welke hoeveelheid tijd en energie wilt u hierin investeren?

Hoe verhouden mijn talenten zich tot de talenten van andere leidinggevendena?

In het grafisch overzicht met rollen is met een stippellijn aangegeven waar andere managers uit verschillende branches gemiddeld scoren. Is uw persoonlijke score op een rol hoger dan het gemiddelde van de managersgroep, dan betekent dit dat deze rol een sterk punt van u is ten opzichte van andere managers. Is uw score lager, dan betekent dit dat de passendheid van de betreffende rol minder groot is dan bij collega-managers.

In welk type organisatie of omgeving kan ik als leidinggevende het meeste bijdragen?

Ga na: voor welke uitdagingen staat de organisatie/afdeling waar u momenteel werkt of waar u ambieert te gaan werken? Wat zijn te bereiken doelen? Welke leiderschapsrollen zijn hiervoor het meest gewenst? Bekijk hiervoor ook de informatie op de pagina 'Toelichting overzicht leiderschapsrollen'.

PERSONLIJKHEIDSRAPPORTAGE

Inleiding

Persoonlijkheid zegt iets over het gedrag dat iemand typeert in vergelijking tot anderen. De manier waarop iemand zal omgaan met mensen en situaties in het werk, wordt onder andere bepaald door diens persoonlijkheid.

Opbouw van de persoonlijkheidsrapportage

De Reflector Big Five Personality rapporteert op de zogenaamde 'Big Five' persoonlijkheidsfactoren en hun onderliggende facetten. Dit Big Five model beschrijft de verschillen tussen mensen op een efficiënte en volledige wijze. Het gaat in volgorde om de volgende Big Five persoonlijkheidsfactoren:

- **iNstabiliteit:**
De mate waarin we emotioneel op tegenslag reageren.
- **Extraversie:**
De mate waarin we actief contact met anderen onderhouden.
- **Openstaan:**
De mate waarin we naar nieuwe ervaringen en nieuwe ideeën zoeken.
- **Aanpassen:**
De mate waarin we het belang van anderen boven ons eigen belang stellen.
- **Consciëntieusheid:**
De mate waarin we ons georganiseerd en doelgericht gedragen.

In de rapportage is iedere persoonlijkheidsfactor en ieder onderliggend facet weergegeven in de vorm van een balk. Deze balk is onderverdeeld in scores met bijbehorende beschrijvingen. De score van de deelnemer is steeds weergegeven door een vierhoekig teken met een getal erin. Eerst worden de scores op de vijf persoonlijkheidsfactoren op één pagina weergegeven. Vervolgens ziet u een gedetailleerd overzicht voor elk van deze factoren, waarin ook alle onderliggende facetten van de factor worden weergegeven. Het laatste overzicht geeft een totaaloverzicht van alle factoren en de bijbehorende facetten.

Betekenis van de scores

De scores die de deelnemer op de persoonlijkheidsfactoren en facetten heeft behaald, zijn vergeleken met de scores van een normgroep. Een normgroep is een groep van personen die in een bepaald opzicht vergelijkbaar zijn met de deelnemer aan de Reflector Big Five Personality. De scores zijn uitgedrukt in zogenaamde t-scores. Per factor of facet is de t-score in de balk vermeld. Een t-score van 50 geeft het gemiddelde van de normgroep weer. Ongeveer zeven procent van de normgroep heeft een t-score lager dan 35. Zeven procent heeft een t-score van 65 of hoger. Vierentwintig procent van de normgroep scoort tussen 35 en 45. Eveneens vierentwintig procent van de normgroep scoort tussen 55 en 65. De overige 38 procent heeft een score die zich tussen de 45 en 55 bevindt. Zo betekent bijvoorbeeld een score van rond de 45 dat ongeveer één derde van de normgroep een lagere score en ongeveer tweederde een hogere score heeft dan de deelnemer.

Onder elke balk staan teksten. De tekst die het dichtst bij de score staat, beschrijft het gedrag dat de deelnemer het best typeert.

7%

24%

38%

24%

7%

N iNstabiliteit De mate waarin we emotioneel op tegenslag reageren.

40

Veerkrachtig (N-) Reageert doorgaans kalm, weloverwogen en zelfverzekerd wanneer dingen tegenslagen. Herstelt ook snel na tegenslag in stressvolle situaties of na kritiek door anderen. Is eerder op oplossingen gericht dan op problemen. Vertrouwt er op problemen aan te kunnen. Is in het algemeen opgewekt en ontspannen.

Ontvankelijk (N=) Reageert doorgaans kalm en nuchter onder normale werkomstandigheden. Kan bij plotselinge druk, stressvolle situaties of kritiek van anderen emotioneel reageren of even niet meer weten wat te doen. Herstelt daar echter snel van en richt zich dan weer op oplossingen in plaats van op problemen.

Reactief (N+) Reageert doorgaans emotioneel op tegenslag en kan zich lang zorgen blijven maken. Blijft zich dan eerder op de problemen richten dan op oplossingen. Kan zich kritiek van anderen persoonlijk aantrekken en daar dan geprikkeld op reageren. Twijfelt bij tegenslag gemakkelijk aan eigen kunnen en kan enige tijd nodig hebben om zichzelf weer onder controle te krijgen.

E Extraversie De mate waarin we actief contact met anderen onderhouden.

58

Introvert (E-) Werkt het liefst alleen. Is een serieus, rustig en gereserveerd iemand. Houdt contacten liever zakelijk dan persoonlijk te worden. Vermijdt in het algemeen een voortrekkersrol. Geeft anderen de ruimte in groepsbesprekingen of discussies en uit daarin niet gemakkelijk de eigen mening.

Ambivert (E=) Werkt doorgaans even gemakkelijk samen als alleen. Wisselt zakelijkheid in contacten met persoonlijke aandacht af. Stelt zich niet op de voorgrond maar neemt wel de leiding wanneer de situatie daartoe aanleiding geeft. Uit niet vanzelfsprekend de eigen mening maar komt daar mee wanneer dat nodig is.

Extravert (E+) Legt actief persoonlijke contacten met anderen, binnen en buiten het werk. Gaat warm en enthousiast met anderen om en is daadkrachtig en energiek in het werk. Neemt in groepen gemakkelijk een voortrekkersrol en uit direct en zonder omwegen de eigen mening.

O Openstaan De mate waarin we naar nieuwe ervaringen en nieuwe ideeën zoeken.

67

Behoudend (O-) Verkiest in het algemeen het bestaande boven vernieuwing, en eenvoud boven complexiteit. Komt zelden met nieuwe ideeën of werkwijzen maar blijft bij wat zich bewezen heeft. Ontleent opvattingen doorgaans aan anderen.

Gematigd (O=) Wil doorgaans behouden wat zich bewezen heeft, maar heeft oog voor nieuwe dingen die verbeteringen inhouden. Houdt zaken graag eenvoudig maar gaat meer ingewikkelde problemen niet uit de weg als dat nodig is. Komt af en toe zelf met nieuwe ideeën of werkwijzen, soms tegen de heersende mening in.

Onderzoekend (O+) Komt regelmatig met nieuwe ideeën, werkwijzen en toepassingen. Heeft daarbij een brede en gevarieerde benadering. Heeft een voorkeur voor complexe concepten boven eenvoudige praktische uitwerkingen. Is origineel in argumenten en opvattingen en neemt niet zomaar iets voetstoots aan.

A Aanpassen De mate waarin we het belang van anderen boven ons eigen belang stellen.

38

Uitdagend (A-) Komt zonder omwegen op voor eigen behoeften en belangen. Ziet een ander doorgaans als concurrent en gaat gemakkelijk een conflict aan. Kan daarmee doorgaan ten koste van het bereiken van een compromis. Streeft in het algemeen naar erkenning door anderen maar is zelf weinig geneigd om hen de eer te geven die hen toekomt.

Onderhandelend (A=) Weegt zorgvuldig de eigen belangen en behoeften tegen die van anderen af. Gaat discussies of conflicten niet uit de weg. Streeft hierbij naar een compromis dat voor beide partijen voldoende voordelen oplevert. Wil erkenning wanneer de eigen prestaties dat rechtvaardigen. Geeft ook anderen de eer die hen toekomt zolang dat de eigen belangen niet schaadt.

Aanpassend (A+) Bewaakt zorgvuldig de behoeften en belangen van anderen, vaak ten koste van het eigen belang. Geeft doorgaans liever toe dan in discussies of conflicten terecht te komen. Zwakt het belang van eigen prestaties af. Vertrouwt anderen op hun woord zolang niet echt het tegendeel blijkt. Houdt zorgvuldig rekening met de reacties van anderen.

C Consciëntieusheid De mate waarin we ons georganiseerd en doelgericht gedragen.

46

Flexibel (C-) Laat de aandacht gemakkelijk wisselen tussen verschillende taken. Accepteert resultaten die onvolkomenheden bevatten, zolang deze nog acceptabel zijn. Werkt eerder ad hoc dan vooruitziend en gestructureerd, en is in het algemeen weinig zorgvuldig op details.

Evenwichtig (C=) Stelt zich realistische en haalbare doelen. Bewaakt de balans tussen inspanning en ontspanning. Plant en structureert in voldoende mate maar laat ruimte voor taken die er tussendoor komen. Wil werk goed afleveren en heeft oog voor wat beter kan, maar streeft niet naar uiterste perfectie. Concentreert zich doorgaans goed maar kan zich laten afleiden.

Doelgericht (C+) Zet zich ambitieus in voor uitdagende en moeilijk bereikbare doelen. Is gedreven om de beste te zijn. Plant en structureert vooruitziend en met aandacht voor details. Houdt zich aan de planning en bewaakt zorgvuldig de uitvoering daarvan. Werkt geconcentreerd aan een taak en laat zich niet afleiden.

< 30 -- 35 - 45 = 55 + 65 ++ 70 >

	7%	24%	38%	24%	7%
N: iNstabiliteit De mate waarin we emotioneel op tegenslag reageren.					
		40			
		Veerkrachtig (N-)	Ontvankelijk (N=)		Reactief (N+)
N1: Gevoeligheid		Zelden bezorgd	42	Van tijd tot tijd bezorgd	Vaak bezorgd
N2: Intensiteit		36	Meestal rustig bij tegenslag	Soms boos bij tegenslag	Snel boos bij tegenslag
N3: Interpretatie		Ziet vooral oplossingen	44	Ziet zowel oplossingen als problemen	Ziet vooral problemen
N4: Hersteltijd	29	Korte hersteltijd		Gemiddelde hersteltijd	Lange hersteltijd
N5: Terughoudendheid		Vaak op de voorgrond		58	Gemiddeld in de aandacht
					Vaak op de achtergrond
E: Extraversie De mate waarin we actief contact met anderen onderhouden.					
				58	
		Introvert (E-)	Ambivert (E=)		Extravert (E+)
E1: Enthousiasme		38	Meestal zakelijk	Af en toe persoonlijke aandacht	Veel persoonlijke aandacht
E2: Sociabiliteit		Graag alleen	48	Bij gelegenheid met anderen	65
E3: Energie		Rustig tempo		Gemiddeld tempo	Energiek tempo
E4: Leiding nemen		Laat de leiding aan anderen		Neemt af en toe de leiding	66
E5: Directheid		Houdt meningen voor zich		59	Neemt de leiding
					Geeft meningen direct
O: Openstaan De mate waarin we naar nieuwe ervaringen en nieuwe ideeën zoeken.					
					67
		Behoudend (O-)	Gematigd (O=)		Onderzoekend (O+)
O1: Verbeelding		Past bestaande ideeën toe	56	Komt af en toe met nieuwe ideeën	Komt voortdurend met nieuwe ideeën
O2: Complexiteit		Voorkeur voor eenvoud	52	Evenwicht tussen eenvoud en complexiteit	Voorkeur voor complexiteit
O3: Veranderingen		Blijft bij het bestaande		69	Accepteert noodzakelijke veranderingen
O4: Autonomie		Sluit aan bij gangbare opvattingen		70	Zoekt naar vernieuwingen
					Komt met oorspronkelijke opvattingen
A: Aanpassen De mate waarin we het belang van anderen boven ons eigen belang stellen.					
		Uitdagend (A-)	Onderhandelend (A=)		Aanpassend (A+)
A1: Service		38	Eigen belangen voorop	Evenwicht tussen belangen van zelf en ander	Belangen van anderen voorop
A2: Overeenstemming		38	Gaat confrontaties aan	43	Gaat confrontaties soms aan
A3: Erkenning		Verlangt erkenning		52	Accepteert erkenning
A4: Vertrouwen		Gereserveerd naar anderen		47	Vertrouwt anderen af en toe
A5: Tact		Uit zich weinig zorgvuldig		54	Schenkt anderen gemakkelijk vertrouwen
					Uit zich zorgvuldig
C: Consciëntieusheid De mate waarin we ons georganiseerd en doelgericht gedragen.					
				46	
		Flexibel (C-)	Evenwichtig (C=)		Doelgericht (C+)
C1: Perfectionisme	27	Accepteert onvolkomenheden in resultaten		45	Streeft naar gemiddeld voldoende resultaten
C2: Organisatie		Weinig georganiseerd		65	Enigszins georganiseerd
C3: Gedrevenheid		Tevreden met huidig prestatieniveau		69	Wil enigszins groeien
C4: Concentratie	32	Wisselt aandacht gemakkelijk		54	Streeft naar hoog prestatieniveau
C5: Methodisch werken		Plant weinig			Laat aandacht soms verschuiven
					Blijft geconcentreerd bij één taak
					Plant globaal
					Plant gedetailleerd
	< 30	-- 35	-	45	=
					55
					+
					65
					++ 70