

## Uw leiderschapsvaardigheden en stijl van leidinggeven in beeld



**Michiel de Ruiter**



## Inhoudsopgave

Inleiding .....	3
Uw score op de vier pijlers .....	4
Managen van de richting .....	4
Managen van resultaat .....	4
Managen van processen.....	5
Managen van de relatie .....	5
Onbalans tussen de vier pijlers .....	5
Uw score op het managen van richting .....	6
Helicopterview en Analysevaardigheden.....	6
Innovatief .....	7
Plannen maken.....	7
Overtuigen.....	7
Uw score op het managen van Resultaat.....	8
Doelgerichtheid .....	8
Duidelijkheid .....	9
Besluitvaardig .....	9
Uw score op het managen van Processen .....	10
Mate van procesgerichtheid.....	10
Vastleggen.....	11
Controleren en bewaken .....	11
Uw score op het managen van de relatie.....	12
Aandacht .....	12
Individuele ontwikkeling .....	13
Teamontwikkeling .....	13
Positief werkklimaat .....	13
samenvatting en totaaloverzicht .....	14
Uw score op het managen van vertrouwen .....	15
Pijler 1: Richting geven en duidelijkheid.....	16
Pijler 2: Openstaan voor .....	16
Balans tussen Richting geven en Openstaan voor.....	17
Pijler 3: Waardering .....	17
Pijler 4: Zelfreflectie.....	17
Pijler 5: Positief werkklimaat .....	17
Uw score op leiderschapsvaardigheden .....	18
Uw leiderschapstijl in beeld .....	20
Algemene beschrijving Leiderschapstijlen – de 4 elementen .....	21



## **INLEIDING**

Bijgaand treft u het rapport om u te helpen nader inzicht te krijgen in uw leiderschapstijl en leiderschapsvaardigheden.

Voor het doornemen is het van belang hoe u dit rapport moet lezen of nog beter: hoe u het beslist niet mag lezen.

- Allereerst is het zo dat deze rapportage GEEN rapportcijfer is maar een weergave of een beeld omtrent uw leiderschapstijlen en vaardigheden dat in een percentage is uitgedrukt.
- De cijfers die u ziet zijn een weergave van uw zelfbeeld en een weergave van het gemiddelde van de respondenten die de testen voor u hebben ingevuld. In uw geval kunt u zien dat u zichzelf vaak hoger inschat dan uw respondenten doen. Een gesprek hierover met uw respondenten kan u helpen uw zelfinzicht te vergroten.
- U kunt er dus niet 'zomaar' een kwalificatie aan vastplakken in de trant van goed of fout. Een test als deze helpt u om uw kwaliteiten te ontdekken en de bewustwording te vergroten waar uw kwaliteiten liggen en ook helpt het in de zoektocht om te bepalen in wat voor soort leidinggevende functie u het beste past.
- Als onderbouwing voor deze rapportage treft u een bijlage namelijk een algemene beschrijving van de leiderschapstijlen.

Wij hopen dat de uitslag van de test u helpt om uw leiderschapskwaliteiten maximaal te ontwikkelen en in te zetten.

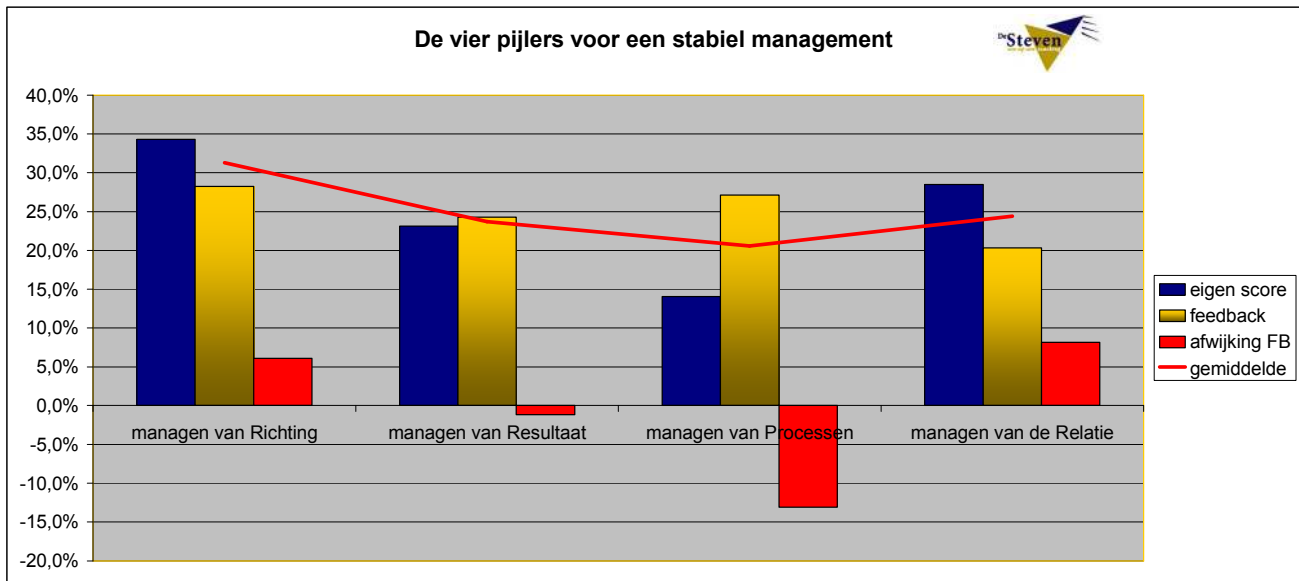
Namens De Steven,

Jan Stevens



## UW SCORE OP DE VIER PIJLERS

Hieronder vindt u een beeld van de vier pijlers van een stabiel management. In beeld ziet u uw eigen score, de feedback van uw collega's, de afwijking in de feedback in relatie tot uw eigen score en het gemiddelde tussen uw eigen score en de feedback (rode lijn).



## Interpretatie van de score

De score van de vier pijlers vormen samen honderd procent, zowel bij uw eigen score als bij de feedbackscore. U kunt in bovenstaande grafiek zien hoe deze honderd procent verdeeld is over de vier pijlers. De score is ontleend aan een combinatie van uw eigenschappen (leiderschapstijl) en vaardigheden.

## Uitleg van de score:

### Managen van de richting

Het managen van de richting is de visie en strategie die uw organisatie voor ogen heeft. Wanneer u hier hoog scoort heeft u kwaliteiten om visie te ontwikkelen, plannen te maken, de strategie voor de komende jaren uit te zetten. Maar ook om deze visie en strategie over te brengen op uw medewerkers en uw organisatie mee te nemen in de koers die u wilt varen.

### Managen van resultaat

Het managen van resultaat is de wijze waarop u aan de hand van de gekozen richting komt tot het stellen van doelen en ook hoe u de visie van de organisatie weet om te vormen naar concrete taken en doelstellingen op organisatie- en/of teamniveau (zelfs individueel niveau).



## **Managen van processen**

De doelen zijn bepaald, de richting is duidelijk. Door de processen te managen bepaalt u 'de weg ernaar toe'. Het managen van processen is de concrete vertaling van doelstellingen naar planning, procesbeschrijving, werkinstructies etc.

## **Managen van de relatie**

Het managen van de relatie is de wijze waarop u met uw teamleden omgaat. Uw medewerkers zijn immers het instrument om vorm te geven aan processen, prestaties en uiteindelijk de richting. In hoeverre heeft u tijd en aandacht voor uw medewerkers, de kwaliteiten van uw medewerkers, de ontwikkeling die zij zouden kunnen doormaken? In hoeverre bevordert u een positieve werksfeer?

## **Onbalans tussen de vier pijlers**

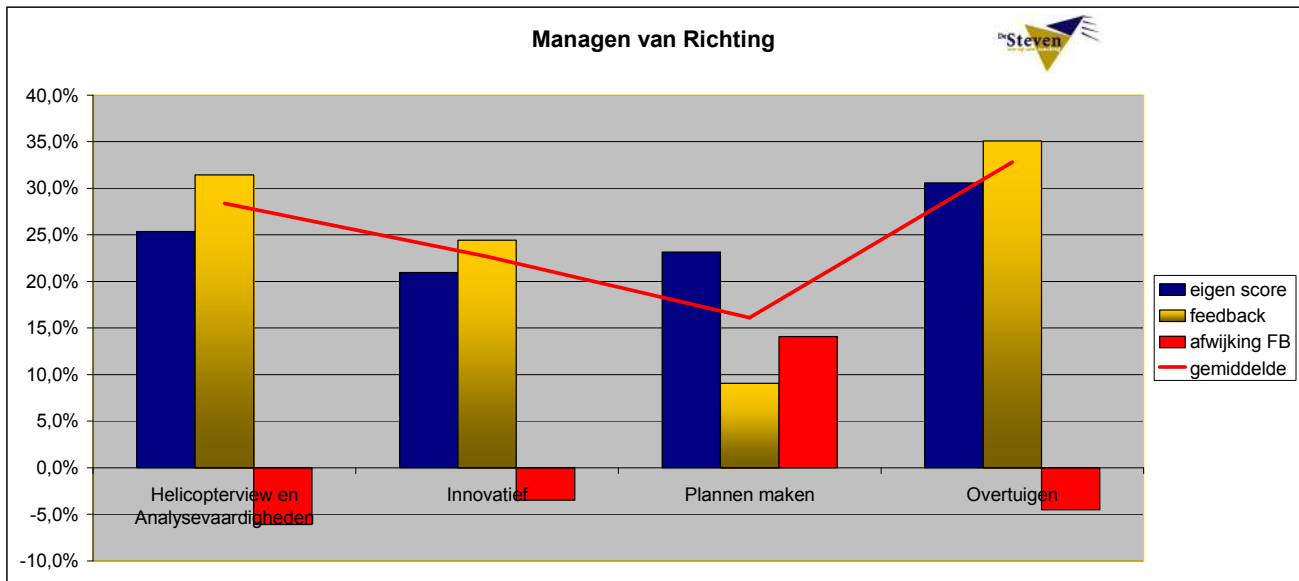
We hebben nog geen leidinggevenden ontmoet die op de vier pijlers een gelijkmatige score vertonen. Doorgaans zijn er twee of drie pijlers die bijzonder sterk zijn ontwikkeld. Daarom is het goed voor de eigen bewustwording om te weten waar de kracht en de zwakte ligt van uw leidinggevende capaciteiten.

- Een leidinggevende die te resultaatgericht werkt (te doelgericht) verliest al snel de onderlinge relaties uit het oog of heeft te weinig oog voor de interne processen. Resultaatgerichtheid bestaat in feite uit: het managen van richting, de relatie en het proces.
- Een leidinggevende die te procesgericht is, keert zich teveel naar binnen. Bijzaken worden hoofdzaken en de gestelde doelen worden snel uit het oog verloren. Procesgericht managen is dus: managen van richting, van resultaat en van de relatie.
- Wanneer de leidinggevende te gericht is op de richting, de visie en de strategie is de kans bijzonder aanwezig dat de dagelijkse operationele gang van zaken te weinig aandacht krijgt.
- Wanneer de leidinggevende te gericht is op de relatie dan ontstaat er een niet professionele houding ten opzichte van elkaar en worden zakelijk gestelde doelen onvoldoende gerealiseerd.



## UW SCORE OP HET MANAGEN VAN RICHTING

In onderstaande grafiek ziet u uw score op het managen van Richting. In beeld ziet u uw eigen score, de feedback van uw collega's, de afwijking in de feedback in relatie tot uw eigen score en het gemiddelde tussen uw eigen score en de feedback (rode lijn).



### Interpretatie van de score

De score is samen honderd procent, zowel bij uw eigen score als bij de feedbackscore. U kunt in bovenstaande grafiek zien hoe deze honderd procent verdeeld is over de vier items. De score is ontleend aan een combinatie van uw eigenschappen (leiderschapstijl) en vaardigheden.

### Uitleg van de score:

#### Helicopterview en Analysevaardigheden

Voor het managen van visie en richting is het noodzakelijk om af en toe met een andere bril naar dezelfde feiten en cijfers te kijken. In feite is dat een vorm van denken waarbij een mix is tussen conceptueel denken (en het geheel overzien) en analytisch denken (waarbij de afzonderlijke delen in beschouwing worden genomen). De term helicopterview drukt uit in hoeverre u in staat bent om te relativiseren, te nuanceren, niet te straight te zijn. U moet snel kunnen denken en analyseren en een bepaalde mate van afstand kunnen bewaren van de materie. U bekijkt situaties op hoofdlijnen en u bent minder geïnteresseerd in details. U laat zich niet leiden door adhoc-knelpunten maar u bent er op gericht om de zaken constructief op te lossen.





## **Innovatief**

Voor het managen van visie en richting is innovatiegerichtheid nodig. U ziet innovatie en vernieuwing als kans. Het is voor u geen bedreiging maar juist een uitdaging. Veranderingen voelt u vaak aankomen en weet u om te zetten in kansen voor uw organisatie. Waar een ander belemmeringen ervaart ziet u juist de mogelijkheid om knelpunten om te zetten in verbeterpunten. Wanneer externe ontwikkelingen verandering noodzakelijk maken, aarzelt u niet. U gaat er meteen mee aan de slag en u probeert uw organisatie of uw afdeling zoveel mogelijk te laten aansluiten op externe behoeften. U staat voortdurend open voor suggesties, nieuwe ideeën, technieken of methodieken.

## **Plannen maken**

Het onderdeel plannen maken en strategie ontwikkelen geeft uitdrukking aan de mate waarin u vooruitdenkt en waarin u gericht bent op de lange termijn. Dat is een kwestie van eigenschappen en vaardigheden die u in staat stelt om deze visie en plannen te ontwikkelen. Mensen die niets liever doen dan plannen ontwikkelen sparren graag met collega's om nieuwe input op te doen. Een valkuil is dat ze de alledaagse dingen even uit het oog verliezen omdat ze zich helemaal kunnen verliezen in de nieuwe ideevorming.

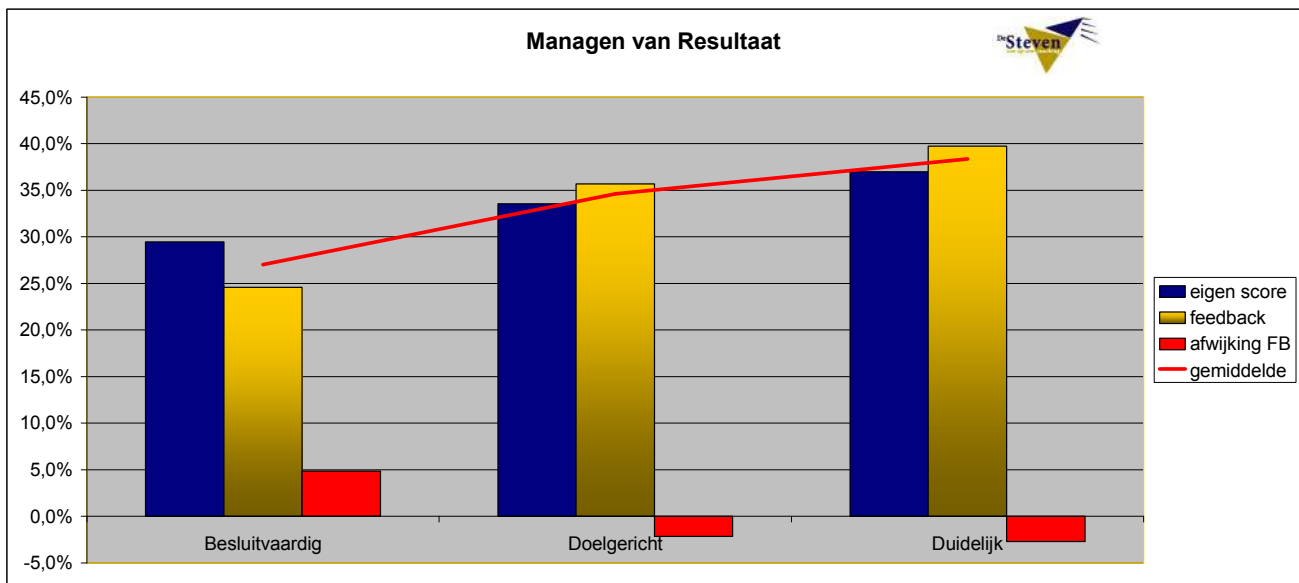
## **Overtuigen**

Bij het managen van Richting is het van belang dat u uw organisatie en uw teamleden kunt meenemen in uw Visie. Het onderdeel overtuigen geeft weer de mate waarin u mensen kunt enthousiasmeren maar ook hoe in wat voor mate u weerstanden binnen de organisatie weet om te buigen. De communicatieve vaardigheid uitleggen is hierbij van groot belang. Kunt u duidelijk maken waarom u de aangegeven weg inslaat als organisatie? En in hoeverre blijkt uit uw woorden en houding dat uzelf ook geheel en al achter de plannen staat? In hoeverre werkt uw enthousiasme aanstekelijk?



## UW SCORE OP HET MANAGEN VAN RESULTAAT

In onderstaande grafiek ziet u uw score op het managen van Resultaat. In beeld ziet u uw eigen score, de feedback van uw collega's, de afwijking in de feedback in relatie tot uw eigen score en het gemiddelde tussen uw eigen score en de feedback (rode lijn).



### Interpretatie van de score

De score is samen honderd procent, zowel bij uw eigen score als bij de feedbackscore. U kunt in bovenstaande grafiek zien hoe deze honderd procent verdeeld is over drie items. De score is ontleend aan een combinatie van uw eigenschappen (leiderschapstijl) en vaardigheden.

### Uitleg van de score

#### Doelgerichtheid

Het managen van resultaat begint in feite met het verwoorden en duidelijk maken aan de organisatie wat de gewenste resultaten zouden moeten zijn. Wanneer de visie is neergezet, is het van belang dat er een vertaling komt naar concrete doelstellingen op organisatieniveau, afdelingsniveau en individueel niveau. Er dient een planning te komen op alle niveaus en er moeten prioriteiten worden gesteld.





Een tweede aspect bij doelgerichtheid is dat u uw medewerkers bij de plannen betrekt zodat men zich verantwoordelijk gaat voelen voor het gewenste resultaat dat u wilt bereiken. Eventuele knelpunten en belemmeringen die men ervaart dienen te worden opgelost. U moet zorgen voor de faciliteiten zodat zij ook in staat zijn om de gewenste doelstellingen te behalen. Evenzeer is het van belang dat uw medewerkers zelf met initiatieven en voorstellen komen.

Een zakelijke opstelling is evenzeer belangrijk. Hoe kostbaar de relatie ook is, de gestelde organisatiedoelen gaan bij u voorop.

### **Duidelijkheid**

Voor het managen van resultaat is duidelijkheid en verduidelijken nodig. Wanneer u hoog scoort op duidelijkheid dan kunnen we u typeren als iemand die vrij snel aangeeft waar het op staat. U vertelt uw medewerkers wat er van hen verwacht wordt. U spreekt mensen aan wanneer doelstellingen en resultaten niet worden behaald. U signaleert tijdig knelpunten bij het behalen van doelstellingen en bent ook bereid de strategie of doelstellingen te herzien. Als het maar helder, duidelijk en transparant is voor u en uw medewerkers. Evenzeer is het van belang dat u geïnformeerd blijft over de voortgang.

Wellicht is het soms zo dat u in de ogen van uw medewerkers 'te duidelijk' of 'te direct' bent. In dat geval moet u leren om tot tien te tellen.

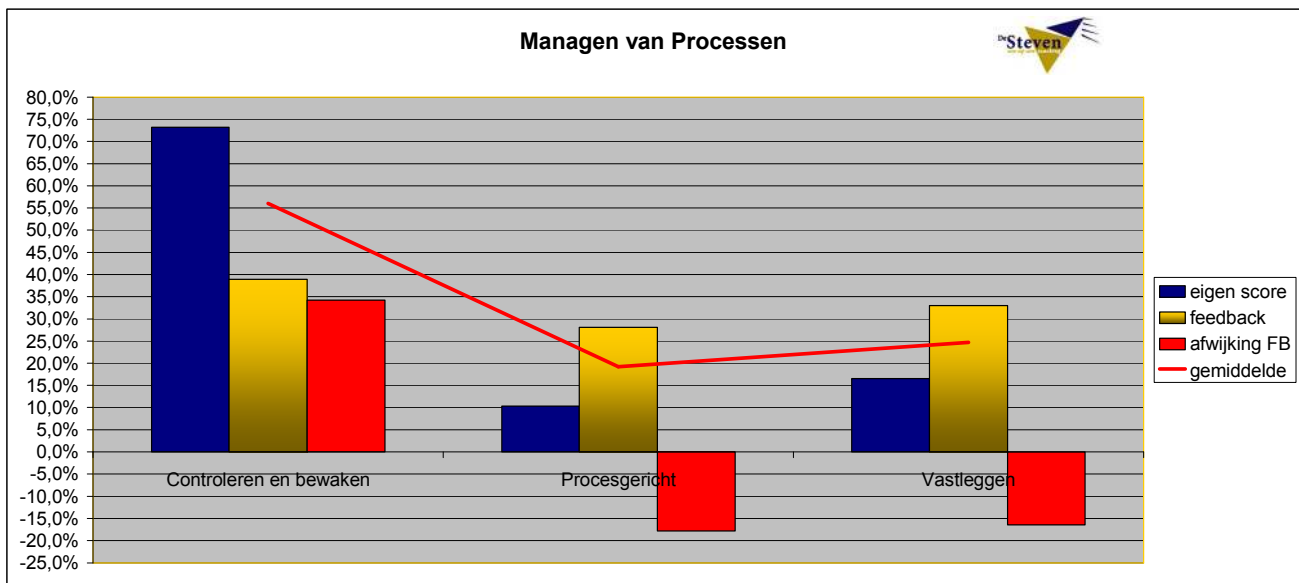
### **Besluitvaardig**

Voor het managen van resultaat is besluitvaardigheid van belang. Soms dreigt het iets anders te gaan dan oorspronkelijk gedacht en dient de strategie aangepast te worden om alsnog het gewenste doel te bereiken. Of wanneer er een conflict is, grijpt u meteen in om het op te lossen omdat het geformuleerde resultaat anders wellicht in het gedrang komt. Kortom u bent iemand die niet aarzelt en keuzes durft te maken. Ook al zijn ze anders dan oorspronkelijk geformuleerd.



## UW SCORE OP HET MANAGEN VAN PROCESSEN

In onderstaande grafiek ziet u uw score op het managen van Processen. In beeld ziet u uw eigen score, de feedback van uw collega's, de afwijking in de feedback in relatie tot uw eigen score en het gemiddelde tussen uw eigen score en de feedback (rode lijn).



### Interpretatie van de score

De score is samen honderd procent, zowel bij uw eigen score als bij de feedbackscore. U kunt in bovenstaande grafiek zien hoe deze honderd procent verdeeld is over drie items. De score is ontleend aan een combinatie van uw eigenschappen (leiderschapstijl) en vaardigheden.

### Uitleg van de score

#### Mate van procesgerichtheid

Procesgerichtheid drukt uit in wat voor mate u gericht bent op het proces zelf. De doelstelling kan helder verwoord zijn maar met procesgerichtheid wordt vooral 'de weg ernaar toe' bedoeld. Welke stappen moet ik ondernemen om het gewenste doel te halen? Hoe ziet de planning eruit van al deze stappen? Iemand die zeer procesgericht is, zal oog hebben voor details. Hij/zij is punctueel, houdt van orde structuur, laat niet snel iets aan het toeval over.



## **Vastleggen**

De mate van vastleggen is bepalend voor het managen van processen. In hoeverre geeft u werkinstructies en legt u deze vast op papier. Zijn de procedures goed omschreven die we hebben afgesproken? Worden de gemaakte werkafspraken vastgelegd? Mocht er verschil van mening zijn over de werkwijze: waar staat dan beschreven wat we samen hebben afgesproken? Bevestigt u de afspraken die u gemaakt hebt met uw medewerkers? Wanneer er verschil van mening is, grijpt u dan terug op een document waar staat omschreven wat u precies hebt afgesproken?

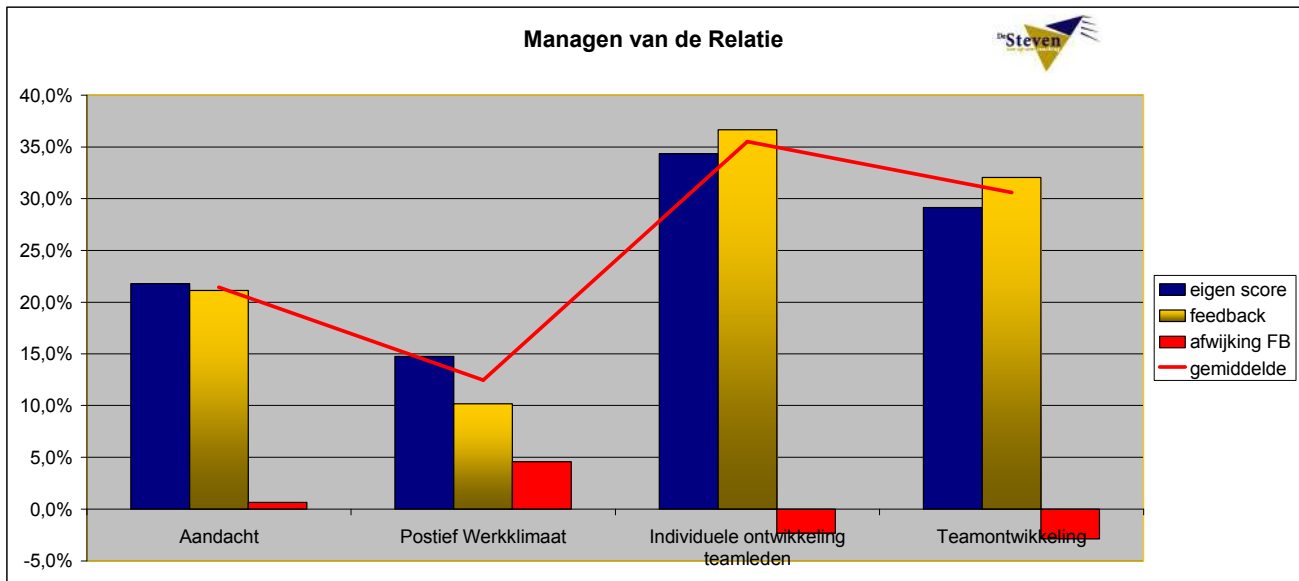
## **Controleren en bewaken**

Doelen stellen is belangrijk. Mensen erop durven aanspreken wanneer ze niet behaald worden eveneens. Toch is er nog een aspect dat net zo belangrijk is namelijk: controle en bewaken. Zeg maar: erop toezien of de gestelde doelstellingen worden bereikt en bewaken of gemaakte afspraken worden nageleefd. Dat omvat tevens dat u zorgt dat u geïnformeerd bent over. U houdt de deadlines goed in de gaten en spreekt mensen erop aan wanneer ze niet gehaald worden.



## UW SCORE OP HET MANAGEN VAN DE RELATIE

In onderstaande grafiek ziet u uw score op het managen van de relatie. In beeld ziet u uw eigen score, de feedback van uw collega's, de afwijking in de feedback in relatie tot uw eigen score en het gemiddelde tussen uw eigen score en de feedback (rode lijn).



### Interpretatie van de score

De score is samen honderd procent, zowel bij uw eigen score als bij de feedbackscore. U kunt in bovenstaande grafiek zien hoe deze honderd procent verdeeld is over vier items. De score is ontleend aan een combinatie van uw eigenschappen (leiderschapstijl) en vaardigheden.

### Uitleg van de score

#### Aandacht

Aandacht geeft de mate aan waarin u tijd neemt voor uw teamleden en voor het opbouwen van een goede relatie met uw teamleden. In wat voor mate deelt u zaken uw teamleden en in wat voor mate bent u voor hen een luisterend oor? In wat voor mate bent u zorgzaam en invoelend ingesteld? Maar ook: in hoeverre besteedt u aandacht aan de teamleden om samen met hen knelpunten die zij ervaren op te lossen.



## **Individuele ontwikkeling**

Hoewel een medewerker in hoge mate zelf verantwoordelijk is voor zijn eigen ontwikkeling kunt u als leidinggevende een cruciale rol hierin vervullen. Typerend voor u is uw geduld, ook met zwakkere collega's. U spreekt uw waardering uit wanneer taken goed worden uitgevoerd. U vindt het leuk om uw medewerkers erbij te betrekken maar ook om ze nieuwe dingen te leren. Taken die zij net zo goed kunnen als uzelf, draagt u snel over. U geniet wanneer u ziet dat anderen zaken oppakken en wanneer hun zelfvertrouwen stijgt. Ook betreft u medewerkers bij het werkproces en vraagt u input hoe de werkzaamheden nog beter en efficiënter kunnen verlopen. Wanneer er fouten worden gemaakt, ziet u dit als ultieme kans om verbeteringen door te voeren. U bent een leidinggevende die met teamleden individuele plannen maakt om taakvolwassenheid te bevorderen.

## **Teamontwikkeling**

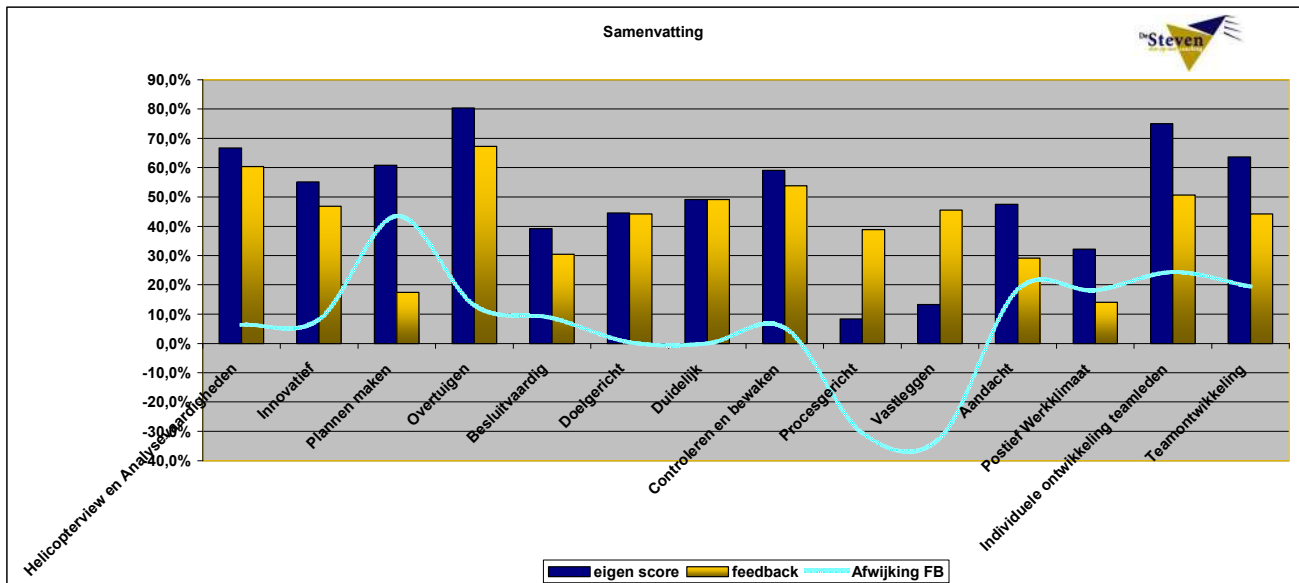
U benadrukt dat WIJ samen de klus klaren en dat u als team opereert. U communiceert open met uw teamleden. U vraagt actieve inbreng bij het veranderingsproces. Maar u kent uw teamleden ook voldoende om in te schatten wat zij goed kunnen en wat ze niet zo goed kunnen en u weet dit uitstekend te benutten. Ook de medewerkers die minder competent zijn voelen zich bij u thuis en u geeft ze al snel het gevoel dat ook zij een actieve bijdrage aan het werkproces leveren. Graag mag u een team op sleeptouw nemen om de klus te klaren.

## **Positief werkklimaat**

De factor positief werkklimaat geeft weer in hoeverre u de zaken positief benadert. U draagt een positieve levensinstelling over op uw teamleden. De relatie met uw teamleden is voor u van groot belang. U denkt goed na wanneer u kritiek over moet brengen op anderen omdat u niet wilt dat de relatie geschaad wordt of dat mensen zich 'afgebrand voelen'. Als er iets mis dreigt te gaan, probeert u dat snel te relativiseren en bij een conflict of meningsverschil zoekt u een oplossing waar ieder zich in kan vinden. Een positieve attitude van uw medewerkers vindt u van groot belang. U geeft mensen ook vrijheid om hun werkzaamheden te doen. Vertrouwen in elkaar is voor u een belangrijk woord. Een goede sfeer op de afdeling vindt u belangrijk. Soms vindt men u wellicht te weinig zakelijk of hebt u de neiging om zaken rooskleuriger voor te stellen dan het in feite is.

## SAMENVATTING EN TOTAALOVERZICHT

Hieronder treft u een totaaloverzicht om inzicht te verkrijgen waar uw kwaliteiten liggen in een leidinggevende functie. Om het beeld zo scherp mogelijk te stellen treft u de originele scores (d.w.z. dat ze samen geen 100% vormen).





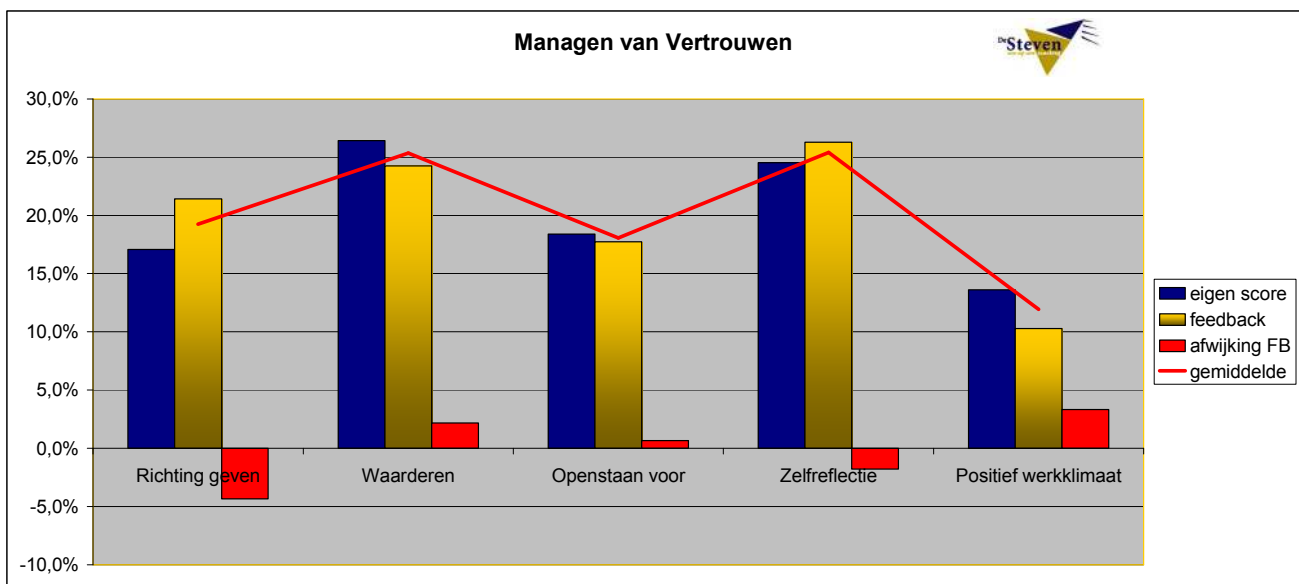


## UW SCORE OP HET MANAGEN VAN VERTROUWEN

Het managen van vertrouwen is de verbinding (het cement) tussen de richting, de prestaties, de relatie en de processen. Dit vertrouwen is de basis van uw werkzaamheden als leidinggevende. Maar managen van vertrouwen is een vreemd en ongrijpbaar fenomeen. Zodra u er aandacht aan moet besteden is het eigenlijk al mis. Dan is er wantrouwen binnen de organisatie of ontstaat er een 'hullie of zullie' cultuur. Er komen eilandjes. Zaken worden niet uitgesproken.

U creëert vertrouwen door aandacht te schenken aan de vier andere pijlers namelijk het managen van richting, resultaat, de relatie en het proces. En u creëert WANTROUWEN door teveel aandacht aan één van deze vier pijlers te geven (en dus te weinig aandacht aan één van de andere pijlers).

In onderstaande grafiek ziet u uw score op het managen van vertrouwen. In beeld ziet u uw eigen score, de feedback van uw collega's, de afwijking in de feedback in relatie tot uw eigen score en het gemiddelde tussen uw eigen score en de feedback (rode lijn).





## **Interpretatie van de score**

De score is samen honderd procent, zowel bij uw eigen score als bij de feedbackscore. U kunt in bovenstaande grafiek zien hoe deze honderd procent verdeeld is over vier items. De score is ontleend aan een combinatie van uw eigenschappen (leiderschapstijl) en vaardigheden.

De score komt tot stand door een andere rubricering van dezelfde vragen die in beeld gebracht zijn bij het managen van de vier pijlers (richting, resultaat, processen en relatie).

## **Uitleg van de score**

We benoemen een vijftal items voor het managen van vertrouwen:

### **Pijler 1: Richting geven en duidelijkheid**

Richting geven is de mate waarin uzelf duidelijkheid verschaft. Een luchtmanager verschaft duidelijkheid aan de organisatie door zijn plannen aan het papier toe te vertrouwen maar ook door de visie en strategie te delen met de medewerkers. De vuurmanager verstrekt duidelijkheid door de beoogde resultaten bekend te maken bij de medewerkers. Hij/zij spreekt mensen vaak aan op hun gedrag wanneer doelstellingen niet worden behaald.

De aardemanager verstrekt duidelijkheid door de werkprocessen nauwkeurig te beschrijven terwijl de watermanager duidelijkheid kan verschaffen door een individueel plan met de teamleden door te spreken. U geeft richting door het proces van afspreken, aanspreken op, uitspreken van en opnieuw bespreken goed in te vullen. U geeft richting door prioriteiten te stellen,

Duidelijkheid verschaffen is voor het managen van vertrouwen van groot belang doordat VERTROUWEN voor een groot deel is gebaseerd op 'weten waar het naar toe gaat'.

### **Pijler 2: Openstaan voor**

Pijler 2 noemen wij openstaan voor. Het is de sociale cement in het verkrijgen van vertrouwen. Commitment verkrijgen van het team lukt wanneer u zich openstelt voor hun ideeën, hun visie. Maar ook door te luisteren naar hun feedback en zelfs hun kritiek op de organisatie of uw eigen functioneren. In hoeverre voelt men zich gehoord? In wat voor mate worden de teamleden bij veranderingen betrokken? In hoeverre vraagt u hun inbreng maar ook in hoeverre laat u zich door uw teamleden informeren. In hoeverre voelen ze zich gewaardeerd?

U zult vertrouwen bij uw teamleden wanneer zij zich door u gehoord en begrepen voelen.



## **Balans tussen Richting geven en Openstaan voor**

In feite moet er een balans zijn tussen richting geven en openstaan voor. Wanneer u teveel richting geeft (en te weinig openstaat voor) zal er weerstand ontstaan binnen de organisatie. Geeft u te weinig richting (en staat u teveel open voor) dan geeft u niet de richting maar zal de richting door het team worden overgenomen of ontstaat er verwarring (en dus wantrouwen) over de koers die de organisatie moet gaan.

## **Pijler 3: Waardering**

Een belangrijk item van het onderdeel vertrouwen is de waardering die uw teamleden ervaren. En voor de duidelijkheid: dat heeft niets met sociale peptalk te maken of met afkoopsystemen als bonussen en salarisverhoging. U laat uw waardering zeker blijken wanneer u deze waardering uitspreekt. Maar waardering zal nog meer ervaren worden wanneer u medewerkers verantwoordelijkheid geeft, wanneer u taken delegeert en wanneer u zelf taken durft los te laten. Waardering zal men ervaren wanneer men zich serieus genomen voelt als er feedback wordt gegeven of wanneer u daadwerkelijk iets doet met hun kritiek.

## **Pijler 4: Zelfreflectie**

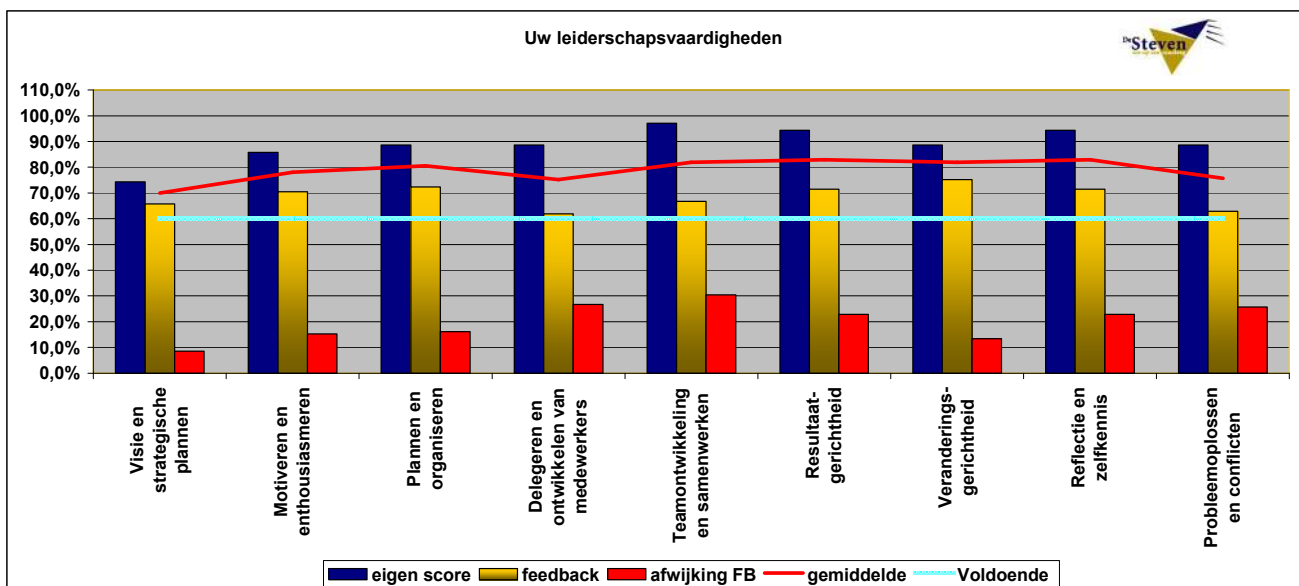
Zelfkennis drukt uit de mate waarin u zichzelf kent. In hoeverre kent u uw sterke en uw zwakke punten? In hoeverre weet u wat u leuk vindt en wat u niet leuk vindt? In hoeverre kunt u reflecteren en kritisch naar uw eigen rol kijken? Bent u zich bewust van de impact van uw gedrag op anderen? Bent u zich bewust van de impact van het gedrag van anderen op uzelf? Uw teamleden kennen, begint door uzelf te kennen. Delegeren van taken begint door een goed beeld te hebben van de taken die u zou moeten delegeren. Communicatie begint bij uzelf. Naarmate u zichzelf kwetsbaar en eerlijk durft op te stellen, zult u binnen uw team respect en vertrouwen ontvangen.

## **Pijler 5: Positief werkklimaat**

Is het glas halfvol of half leeg? Spreekt u uw waardering ook uit voor uw collega's? Is er ruimte om fouten te maken? Ziet u een fout als een kans om verbeteringen door te voeren of is dat een bedreiging? Betreft uw medewerkers bij veranderingen? Is de sfeer goed op uw afdeling? Voelt men zich voldoende veilig? Kunt u het WIJ-gevoel overbrengen op uw teamleden?

## UW SCORE OP LEIDERSCHAPSVAARDIGHEDEN

In onderstaande grafiek ziet u uw score met betrekking tot uw leiderschapsvaardigheden. In beeld ziet u uw eigen score, de feedback van uw collega's, de afwijking in de feedback in relatie tot uw eigen score en het gemiddelde tussen uw eigen score en de feedback (rode lijn). De blauwe lijn is de lijn die u en uw collega's als voldoende hebben omschreven.



## Uitleg van de score

### 1. visie en strategische plannen

Het onderdeel visie en strategische plannen is niet in iedere leidinggevende functie van belang. Dit onderdeel geeft inzicht in de mate waarin u marktontwikkelingen kunt vertalen naar kansen binnen uw organisatie. Bent u iemand die deze kansen en signalen kan omzetten in plannen? Kunt u de organisatie meenemen in uw ideevorming? Kunt u de ideevorming en plannen goed uitleggen aan uw medewerkers?

### 2. motiveren en enthousiasmeren

Het onderdeel motiveren en enthousiasmeren geeft de mate weer waarin u uw medewerkers kunt meenemen in de plannen van de organisatie. Daarvoor zijn wat vaardigheden vereist zoals: enthousiasmeren, goed uitleggen, overtuigen.



### **3. plannen en organiseren**

Het onderdeel plannen en organiseren geeft inzicht in de mate waarop u organisatie- en/of afdelingsdoelstellingen kunt vertalen in een concreet takenpakket voor uw medewerkers en hoe de gestelde doelen omzet met uw medewerkers in individuele doelstellingen. Essentieel daarbij is ook de controle hierop en de wijze waarop u gestelde deadlines bewaakt.

### **4. delegeren en ontwikkelen van medewerkers**

Het onderdeel delegeren en ontwikkelen van medewerkers geeft de mate weer waarin u als leidinggevende taken kunt loslaten en ze uit laten voeren door uw medewerkers. Dit hangt nauw samen met de mate waarin u aandacht hebt voor de ontwikkeling van uw medewerkers en in hoeverre u in staat bent hen iets te leren.

### **5. teamontwikkeling en samenwerken**

In wat voor mate bent u in staat om de goede sfeer en de onderlinge samenwerking binnen uw team te bevorderen? Zet u de juiste mensen in op de juiste taken? Hoe gaat u om met kritiek? In wat voor mate staat u open voor feedback? Hoe geeft u kritiek en feedback? Wordt informatie voortdurend met andere teamleden gedeeld? Spreekt u ook uw waardering uit voor hun prestaties?

### **6. resultaatgerichtheid**

Het onderdeel resultaatgerichtheid geeft inzicht in de mate waarin u doelen stelt en vooral ook hoe u deze doelen bewaakt. In hoeverre spreekt u medewerkers aan wanneer bepaalde doelstellingen niet worden gehaald? Hoe organiseert u het bewaken van doelstellingen? Hoe lost u eventuele knelpunten met uw medewerkers op wanneer de deadlines gevaar lopen?

### **7. veranderingsgerichtheid**

Het onderdeel veranderingsgerichtheid geeft inzicht in de wijze waarop u veranderingen kunt bewerkstelligen. In hoeverre kunt u mensen het nut laten inzien van veranderingen? Hoe gaat u om met medewerkers die bepaalde weerstanden tegen veranderingen hebben? Kunt u mensen vrij snel overtuigen en ze meenemen in de noodzaak van veranderingen?

### **8. reflectie en zelfkennis**

Voor alle leidinggevende functies geldt: 'wie zichzelf niet kent, is niet in staat om leiding te geven'. Het onderdeel zelfreflectie geeft inzicht in de mate waarop u uzelf kent (uw sterke en uw zwakke punten) maar ook de mate waarop u inzicht hebt welke impact uw gedrag kan hebben op anderen c.q. welke invloed het gedrag van anderen op uzelf kan hebben. Hoe gaat u om met feedback en kritiek van collega's? In wat voor mate durft u kritisch naar uzelf te kijken?

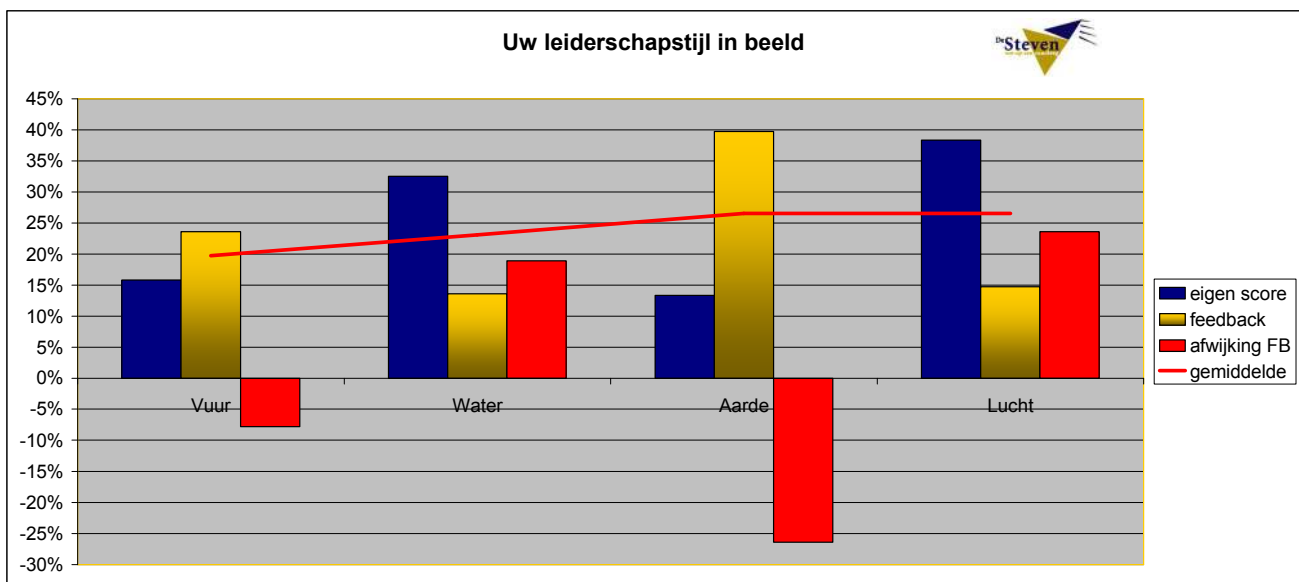


## 9. probleemoplossen en omgaan met conflicten

Als leidinggevende wordt u vrij snel betrokken bij onderlinge conflicten binnen uw team of met externe personen zoals klanten. Het onderdeel probleemoplossen geeft inzicht in de mate waarin u een probleem en/of conflict kunt analyseren en hiervoor samen met uw teamleden tot een oplossing weet te komen.

### UW LEIDERSCHAPSTIJL IN BEELD

Hieronder ziet u de leiderschapstijl die het beste bij u past. De grafiek laat een gemiddelde zien van uw zelfbeeld en de gemiddelde feedback van de respondenten die voor u de leiderschapstijl hebben ingevuld.



### Interpretatie van de score

De score is samen honderd procent, zowel bij uw eigen score als bij de feedbackscore. U kunt in bovenstaande grafiek zien hoe deze honderd procent verdeeld is over vier items. De score is ontleend aan de leiderschapstijltest.

### Uitleg van de score

In de bijlage hierna vindt u de algemene beschrijving van de vier leiderschapstijlen.





## ALGEMENE BESCHRIJVING LEIDERSCHAPSTIJLEN – DE 4 ELEMENTEN

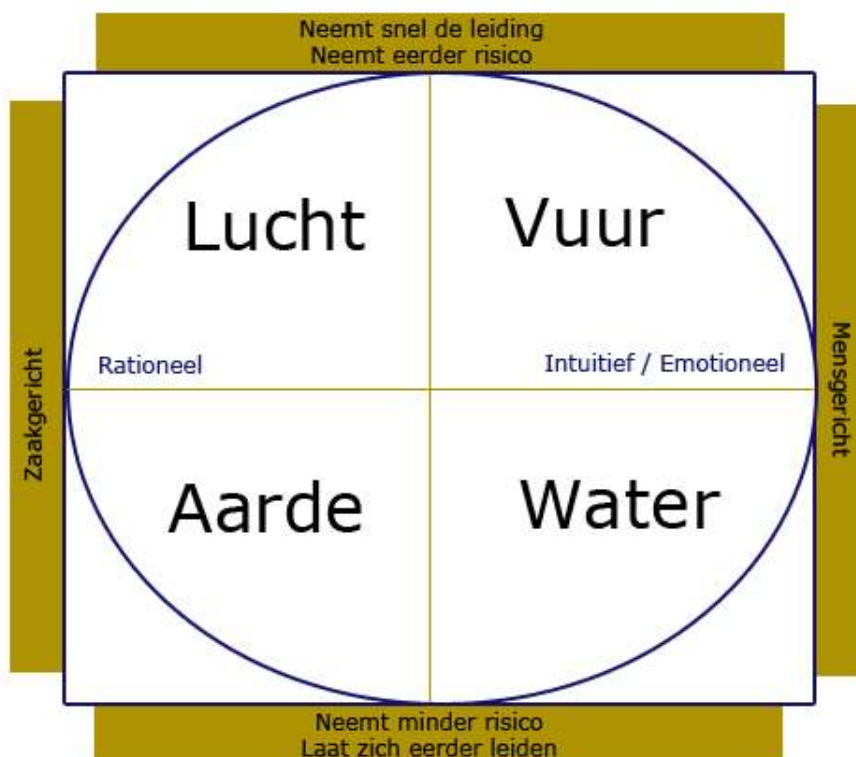
### Inleiding

Iedere manager of leidinggevende heeft een bepaalde stijl van leidinggeven die het beste bij hem past. Hoewel mensen niet in te delen zijn in hokjes, zult u iets hebben wat u bijzonder typeert.

### De 4 elementen

Een methode om dit proces te doorlopen is aan de hand van de 4 elementen: Aarde, Water, Vuur en Lucht. Het is niet DE manier maar een mogelijke manier om uw leidinggevende kwaliteiten nader in beeld te brengen.

Onderstaand treft u het schema van de 4 elementen.





## **Watermanagers**

De beste managementtypering voor mensen waarbij het water-element overheerst is participatie en inspraak. Een Watermanager zal een beslissing nemen, nadat hij/zij zijn/haar team de mond gegund heeft. Inspraak is een belangrijk item in een team met een Watermanager. De kracht van een Watermanager is er vooral in gelegen dat hij/zij saamhorigheid in het team weet te kweken en het WIJ-gevoel in sterke mate weet te bevorderen. Hij/zij onderhoudt goede contacten met zijn/haar medewerkers en de sfeer binnen zijn/haar team is als gemoedelijk en hartelijk te typeren. Het vormen en ontwikkelen van zijn teamleden heeft een belangrijke plaats op de agenda. Altijd zal de Watermanager klaar staan om zijn teamleden te assisteren. Een bijzondere kracht van een Watermanager is zijn oneindige geduld met mensen. Op basis van geduld, zijn vermogen om mensen veiligheid te bieden, weet hij zelfs de zwakkere teamleden op een hoger niveau te tillen. Watertypen geven leiding op basis van vertrouwen.

## **Mogelijke vervormingen**

Wanneer een Watermanager doorslaat en terechtkomt in zijn valkuilen is het niet ondenkbaar dat hij te weinig afstand van zijn medewerkers weet te bewaren.

Soms is hij te betrokken op de situatie (zelfs de thuissituatie) van de medewerker hetgeen hem kan belemmeren om zakelijk de juiste beslissingen te nemen. Mogelijk is ook dat hij/zij een bepaalde afhankelijkheid creëert bij zijn/haar team-leden oftewel dat teamleden onvoldoende bevorderd worden in hun eigen zelfstandigheid. Dat geeft hem tevens een bepaalde machtspositie vooral bij de zwakkere medewerkers binnen de groep.

Een te close sfeer binnen het team kan ontstaan wanneer de Watermanager te weinig balans vindt tussen 'afstand en nabijheid'. De sfeer kan daarom hartelijk lijken terwijl het onderhuids behoorlijk kan broeien.

## **Spanning in het team bij de Watermanager**

Watermanagers voelen zich op zijn best als hun product 'ik sta altijd voor je klaar' zoveel mogelijk wordt afgenomen door de teamleden. Ze kunnen daarom onzeker reageren op vuurtypen die dominant gedrag vertonen en zelfstandig willen opereren. Spanning met aardtypen kan ontstaan wanneer men aardtypen bijzonder feitelijk en gedetailleerd een zakelijke houding aannemen. Een Watermanager onder spanning voelt dat snel als 'te hard' en 'meedogenloos'. In de samenwerking met lucht-typen binnen het team kan er spanning ontstaan wanneer de Watermanager onvoldoende kan meegaan in de denktrant en ideevorming van de lucht-typen.



### **Een Watermanager op zijn best**

Een Watermanager in zijn kracht die zichzelf kent en eigen valkuilen kan vermijden is op zijn best om een team te motiveren, veranderingen door te voeren, commitment bij zijn teamleden te verkrijgen, het WIJ-gevoel te creëren.



## **Vuurmanagers**

De managementstijl van een Vuurmanager is directief. Hij/zij maakt snel duidelijk wat ervan de teamleden verwacht wordt en het woord 'ACTIE' staat hoog op de agenda. Door zijn enthousiasme weet de Vuurmanager mensen te motiveren en aan te zetten tot 'doen'. Vuurmanagers worden vaak bewonderd om hun enorme werklust maar ook om de durf en moed om knopen door te hakken en nieuwe wegen in te slaan. Vuurmanagers verwoorden hun verwachtingen in termen van het gewenste eindresultaat en hebben minder aandacht voor het proces en de weg ernaar toe.

Vuurmanagers voelen vaak feilloos aan wanneer er ergens iets mis dreigt te gaan, ook al is hun dat niet verteld. Vaak grijpen ze zonder overleg met anderen meteen in om de zaak weer op de rit te krijgen.

Vuurmanagers zijn op hun best wanneer er een nieuwe organisatie of afdeling moet worden opgezet of wanneer er nieuwe projecten binnen de organisatie gaan spelen. Zodra het geheel is ingebed binnen de organisatie, neemt hun belangstelling snel af en zijn ze toe aan een nieuwe uitdaging.

## **Mogelijke vervormingen**

Als Vuurmanagers doorslaan zijn ze bazig en dulden ze geen tegenspraak. Hoewel ze voortdurend roepen dat teamleden te weinig initiatief nemen en met ideeën komen, zullen ze dit alleen accepteren van teamleden die ze daartoe in staat achten. Een Vuurmanager heeft vooral belang bij volgzame teamleden.

Wanneer de communicatie van de vuurmanager te directief is, kan dat angst en onzekerheid bij teamleden oproepen waardoor de vuurmanager te weinig tegenwicht krijgt. Goede ideeën kunnen hem/haar ontgaan omdat ze niet (meer) worden uitgesproken door anderen.

## **Spanning in het team bij de Vuurmanager**

Door de eigen bazige houding kan een Vuurmanager bewerkstelligen dat water-typen zich passief opstellen en dat aarde-typen in zichzelf gekeerd worden. Dat zal de nodige spanning geven binnen het team omdat dit precies het gedrag is wat de onstuimigheid van de Vuurmanager doet aanwakkeren.

De samenwerking met lucht-typen lijkt nog het gemakkelijkst te gaan mits het niet teveel leidt tot allerlei theoretische bespiegelingen.

## **Een Vuurmanager op zijn best**

Een Vuurmanager in zijn kracht die zichzelf kent en eigen valkuilen kan vermijden is op zijn best bij de innovatie van een organisatie of bij het opzetten van nieuwe afdelingen en projecten. Door zijn actieve houding is hij een uitstekend pionier en weet hij snel resultaat te boeken met zijn team.



## **Luchtmanagers**

De managementstijl van een Luchtmanager is het beste te typeren als motiverend en stimulerend. Door zijn communicatieve eigenschappen wordt de Luchtmanager vaak ervaren als een innemend persoon. Hij werkt verbindend tussen mensen maar weet ook de onderlinge communicatie tussen verschillende afdelingen te bevorderen.

Een Luchtmanager wordt vaak gewaardeerd omdat hij knelpunten binnen de organisatie of het team met vindingrijkheid weet op te lossen. Hij/zij kan doorgaans razendsnel analyseren en weet met een doeltreffende oplossing te komen. Een Luchtmanager is vaak goed geïnformeerd door zijn vele contacten. Zijn positieve instelling brengt hij over op de teamleden en ook teamleden die snel beren op de weg zien weet hij vaak mee te nemen in zijn ongebreideld enthousiasme.

## **Mogelijke vervormingen**

Binnen het team van de Luchtmanager is het gevaar dat er teveel 'open eindjes' zijn. Mensen aanspreken op bepaald gedrag vindt de Luchtmanager eigenlijk moeilijk en hij heeft dan ook de neiging om het positiever voor te stellen dan het is. Dat kan ertoe leiden dat teamleden achterdochtig worden omdat ze beter weten.

In conflictsituaties zal de Luchtmanager snel proberen om tot een compromis te komen, hetgeen het zakelijk belang niet altijd zal dienen. Knopen doorhakken vindt hij soms moeilijk omdat hij oog heeft voor de verschillende belangen die er kunnen zijn. Wanneer een Luchtmanager doorslaat kan het gebeuren dat er een team wordt gevormd dat veel ideeën heeft maar weinig tot doen komt.

## **Spanning in het team bij de Luchtmanager**

Spanning in het team bij de Luchtmanager kan ontstaan wanneer hij vraagstukken van de teamleden te positief benadert, terwijl men het niet zo ervaart. Een Luchtmanager heeft van nature de neiging om daar oppervlakkig naar te kijken waardoor er onbegrip ontstaat zeker bij de water- en aardetypen binnen het team. Spanning kan ook ontstaan wanneer er onvoldoende tot actie wordt overgegaan en het team blijft steken in allerlei, wellicht zelfs intellectuele, bespiegelingen.

## **Een Luchtmanager op zijn best**

Een Luchtmanager is op zijn best wanneer zijn product 'plannen maken' en 'ideeën vormen' zoveel mogelijk wordt afgenomen. Door zijn nieuwsgierige aanleg en zijn vele contacten is hij vaak goed geïnformeerd en weet hij een team of een organisatie op een hoger plan te brengen, mits hij niet teveel gehinderd wordt door de alledaagse beslommingen.



## **Aardemanagers**

Een Aardemanager zal leiding geven via duidelijke regelgeving en sluitende procedures. Hij/zij zal veel tijd besteden aan het opstellen van huishoudelijke regels en instructies. Hij weet zelf vaak van de hoed en de rand en zal van medewerkers vragen dat ze precies, ordelijk en gestructureerd zijn.

Aardemanagers zijn bijzonder goed in het optimaliseren van werkprocessen. Ze houden van een opgeruimde werkomgeving en eisen dat de regels van veiligheid, hygiëne strak worden nageleefd. Doordat ze vakinhoudelijk vaak goed onderlegd zijn, hebben ze een ongekeerde antenne voor wat er mis zou kunnen gaan binnen het team. Kwaliteit hebben ze hoog in het vaandel staan en vaak weten zij de kwaliteit van de producten of diensten van een organisatie op een hoger plan te brengen.

## **Mogelijke vervormingen**

Waar een Aardemanager minder goed in is, is het onderhouden van sociale contacten binnen het team. Liever is hij/zij met de materie en inhoud bezig. Terugkoppelingen ontvangt hij het liefst schriftelijk, zodat er later altijd nagekeken kan worden hoe het precies in elkaar zit. Met beloningen is hij meestal niet scheutig en is er bijzonder gespitst op zaken die fout gaan of fout dreigen te gaan. Teamleden kunnen al snel het gevoel hebben dat zij inhoudelijk niet tegen de Aardemanager op kunnen.

Aardemanagers hebben doorgaans straffe normen voor hen die zich niet aan gemaakte afspraken houden. Ze hebben een grote voorkeur voor teamleden die technisch-inhoudelijk weten waar het over gaat en zullen daar ook respect voor hebben.

## **Spanning in het team bij de Aardemanager**

Spanning in het team bij de Aardemanager kan ontstaan doordat hij /zij teveel controlefreak is en minder oog heeft voor de begeleiding en ontwikkeling van de mensen. Door zijn houding van controle en beheersbaarheid zullen vuur- en luchttypen sneller afhaken die gericht zijn op innovatie en vernieuwing.

## **Een Aardemanager op zijn best**

Een Aardemanager is op zijn best bij de uitvoer van afdelingsplannen. Hij kan prima de processen vormgeven en een strakke planning hanteren. Geef hem/haar de leiding op operationeel niveau en hij zal de kwaliteit van de organisatie op een hoger plan tillen, mits hij geholpen wordt om overzicht te houden en niet te verstikken in de alledaagse beslommingen.