



Leadership **IMPROVEMENT PLAN**

PEOPLE IMPROVE PERFORMANCE

Gegevens deelnemer

Naam B. Smit
Geboortedatum

Testgegevens

Reflector Big Five Leadership

Testdatum 24 oktober 2011
Testnummer 65455.123432

Reflector 360 Leadership

Testdatum 7 november 2011
Testnummer 65455.234543

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

Inleiding	4
Overzicht van uw scores	5
Suggesties voor uw persoonlijke ontwikkelagenda	6
De leiderschapsrollen en hun definities	9

Inleiding

Voor u ligt de rapportage van uw Leadership Improvement Plan. De resultaten van de Reflector Big Five Leadership (Wie ben ik?) en de Reflector 360 Leadership (Wat kan ik?) zijn in deze rapportage gecombineerd. Op deze manier krijgt u goed zicht op: waar uw sterke en minder sterke punten liggen, wat leiderschapsrollen zijn waar u beter niet te veel energie in kunt steken, en wat leiderschapsrollen zijn waar juist nog kansen voor u liggen voor wat betreft uw ontwikkeling. Hieronder volgt eerst een algemene toelichting op de interpretatie van de resultaten in deze rapportage. Op de pagina's daarna ziet u informatie over uw persoonlijke scores. Tenslotte vindt u achteraan een overzicht van alle leiderschapsrollen en hun definities.

Algemene toelichting scores

Wie ben ik? geeft antwoord op de vraag hoe gemakkelijk u (gezien uw persoonlijkheid) nieuw gedrag voor die specifieke leiderschapsrol kunt leren en al aanwezig gedrag verder kunt ontwikkelen. Uw scores op Wie ben ik? zijn gebaseerd op de rapportage van de Reflector Big Five Leadership. De scores op Wat kan ik? geven antwoord op de vraag in hoeverre u het gedrag dat hoort bij een leiderschapsrol, op dit moment in uw werk laat zien. Om welk gedrag het bij die leiderschapsrol precies gaat, is uitgebreid beschreven in de Reflector 360 Leadership rapportage.

Door combinatie van Wie ben ik? en Wat kan ik? ontstaan de volgende vier kwadranten:



Kracht: U laat het gedrag van deze leiderschapsrol goed zien in uw werk (Wat kan ik?) en deze leiderschapsrol past goed bij uw persoonlijkheid (Wie ben ik?). Dit is dan ook één van uw sterke punten.



Ervaren: U laat het gedrag van deze leiderschapsrol goed zien in uw werk (Wat kan ik?), maar deze leiderschapsrol past minder goed bij uw persoonlijkheid (Wie ben ik?). Dit betekent dat u deze rol goed beheerst, maar dat het u waarschijnlijk veel energie zal kosten om deze leiderschapsrol voortdurend te laten zien.



Potentie: U laat het gedrag van deze leiderschapsrol minder goed zien in uw werk (Wat kan ik?), maar deze leiderschapsrol past wel goed bij uw persoonlijkheid (Wie ben ik?). Daarom zult u deze leiderschapsrol waarschijnlijk gemakkelijk kunnen laten zien of verder ontwikkelen.



Zwakte: U laat het gedrag van deze leiderschapsrol minder goed zien in uw werk (Wat kan ik?). Ook past deze leiderschapsrol minder goed bij uw persoonlijkheid (Wie ben ik?). Dit vormt daarom een minder sterk punt.

Overzicht van uw scores

De score op elke leiderschapsrol is opgebouwd uit de onderliggende resultaten van de Reflector Big Five Leadership (Wie ben ik?) en de Reflector 360 Leadership (Wat kan ik?). Dit is weergegeven in onderstaande figuur.



Hieronder ziet u hoe uw persoonlijke scores op Wie ben ik? en Wat kan ik? leiden tot uw score per leiderschapsrol.

Leiderschapsrol	Wie ben ik?	Wat kan ik?	Uw score
Vernieuwer			Potentie
Netwerker			Potentie
Producent			Kracht
Koersbepaler			Kracht
Coördinator			Zwakte
Monitor			Ervaren
Teambouwer			Kracht
Coach			Kracht

Uw score op Wie ben ik? en Wat kan ik? kan een groene (lichte) of rode (donkere) kleur hebben:

- Groen betekent: uw score op Wie ben ik?/Wat kan ik? past goed bij de leiderschapsrol. Daarbij geldt: hoe verder naar de rechterkant het rondje of vierkantje staat, hoe beter passend.
- Rood betekent: uw score op Wie ben ik?/Wat kan ik? past niet zo goed bij de leiderschapsrol. Daarbij geldt: hoe verder naar de linkerkant het rondje of vierkantje staat, hoe minder passend.

Voor meer gedetailleerde informatie over Wie ben ik? en Wat kan ik? zie de afzonderlijke rapportages van de Reflector Big Five Leadership en de Reflector 360 Leadership.

Suggesties voor uw persoonlijke ontwikkelagenda

Op basis van de scores kunt u nu gaan bepalen waar u uw prioriteiten ten aanzien van uw ontwikkeling wilt leggen. Dit gedeelte van de rapportage geeft u ontwikkelsuggesties voor elke rol op basis van uw persoonlijke scores, onderverdeeld naar verschillende ontwikkelstrategieën. Uiteraard kunt u ook andere informatie betrekken bij het bepalen van de vraag op welke rollen u zich gaat richten en op welke manier. Bijvoorbeeld op basis van de feedback in de Open Vragen in de Reflector 360 Leadership, speerpunten binnen uw functie of team en andere relevante informatie. Focus op ontwikkeling van één of twee rollen is daarbij vaak effectiever dan het werken aan veel rollen tegelijkertijd.

Hieronder ziet u de rollen weergegeven per ontwikkelstrategie. Wanneer er meerdere rollen binnen dezelfde strategie vallen, worden de rollen getoond in volgorde van uw hoogste tot uw laagste scores voor die strategie.

Succesvol ontwikkelen

Rollen die u nog minder goed in de praktijk beheerst maar die wel goed passen bij uw persoonlijkheid, zult u relatief gemakkelijk kunnen ontwikkelen (kwadrant 'Potentie'). Door u te richten op verdere ontwikkeling van een dergelijke rol, kunt u het palet aan rollen dat u nu beheerst relatief gemakkelijk uitbreiden. Ontwikkeltips die u hierbij kunnen helpen, vindt u in de Reflector 360 Leadership rapportage: raadpleeg deze tips. Voor u geldt dit voor de rol(len):



Vernieuwer



Netwerker

Risico's afdekken

Rollen die u minder goed beheerst en die ook niet zozeer bij uw persoonlijkheid passen, vormen uw relatief zwakke punten (kwadrant 'Zwakke'). Hierbij heeft u de keuze om te proberen met veel inspanning de beheersing van de rol te verbeteren, of (wanneer hier vaak een beroep op wordt gedaan vanuit uw functie) om anderen te vragen deze rol op zich te nemen. In dit eerste geval: raadpleeg de ontwikkeltips in de Reflector 360 Leadership. En laat u bijvoorbeeld bijstaan door een teamlid/collega die voor deze rol in het kwadrant 'Kracht' scoort. In het tweede geval: laat u hierin ondersteunen, bijvoorbeeld door goed gebruik te maken van de kracht van teamleden die hier sterk op naar voren komen en taken te verdelen. Voor u geldt dit voor de rol(len):



Coördinator

Sterktes benutten

Rollen die goed passen bij uw persoonlijkheid en die u daarnaast ook goed beheerst in de praktijk, vormen uw sterke punten (kwadrant 'Kracht'). Hoe meer ervaring u in een dergelijke rol opdoet, hoe krachtiger u deze kunt inzetten in allerlei situaties. Daarnaast kunt u in uw team een voorbeeld voor anderen vormen op dit vlak en kunt u andere teamleden coachen bij het ontwikkelen van deze rol. Voor u geldt dit voor de rol(len):



Teambouwer

Verzilver deze sterke rol met de volgende tips:

- Benoem concrete teamdoelstellingen en benadruk de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor te bereiken resultaten en de onderlinge samenwerking.

- Geef teamleden de ruimte om zoveel mogelijk gezamenlijk besluiten te nemen en zaken op te lossen.
- Houd in de gaten dat alle teamleden voldoende aandacht krijgen en aan bod komen, ook degenen die zich minder snel laten horen.



Producent

Verzilver deze sterke rol met de volgende tips:

- Plan vaste evaluatiemomenten in om te borgen dat resultaten en verwachtingen hierover een voortdurend onderwerp van gesprek en sturing blijven.
- Ga regelmatig na of resultaten verlopen zoals beoogd, zodat u direct kunt bijsturen wanneer sprake is van afwijkingen.
- Zoek steeds naar manieren om resultaten op een snellere of betere manier te bereiken en laat anderen duidelijk blijken dat u hoge eisen stelt.



Koersbepaler

Verzilver deze sterke rol met de volgende tips:

- Maak tijd vrij om, los van de dagelijkse praktijk, na te denken over de toekomst en richting van uw organisatie(onderdeel).
- Vertaal het 'wat' van de beoogde koers en doelen ook altijd naar een 'hoe', zodat betrokkenen weten wat dit concreet betekent voor hun eigen bijdrage.
- Stel het nemen van besluiten niet uit: hak als het enigszins mogelijk is de knoop door en schep duidelijkheid.



Coach

Verzilver deze sterke rol met de volgende tips:

- Zorg dat u regelmatig beschikbaar bent voor gesprekken en begeleiding van anderen: maak voldoende tijd vrij.
- Besteed in gesprekken met anderen zowel aandacht aan de zakelijke als aan de relationele kant van het contact.
- Stel veel vragen en geef eventueel suggesties, maar laat de ander zoveel mogelijk zelf antwoorden en oplossingen vinden.

Anticiperen op verandering

Rollen die u voldoende beheerst maar die minder goed passen bij uw persoonlijkheid, heeft u waarschijnlijk door ervaring in specifieke situaties leren beheersen (kwadrant 'Ervaren'). Deze rollen kennen als voornaamste gevaar dat, bij acceptatie van een nieuwe functie of functie-inhoud, u uw geleerde gedrag niet altijd direct één-op-één in die nieuwe context kunt toepassen. In de nieuwe functie zult u vaak deels nieuw gedrag moeten leren en omdat de rol minder goed bij uw persoonlijkheid past, zal dit u meer inspanning kosten. Voor u geldt dit voor de rol(len):



Monitor

Versterk en verbreed deze rol met de volgende tips:

- Breng voorafgaand aan een onderwerp dat u gaat analyseren de informatie in kaart die nodig is om een goede analyse te maken.
- Deel informatie in naar verschillende onderwerpen om overzicht en inzicht te krijgen, zeker wanneer het een grote hoeveelheid betreft.
- Blijf op regelmatige basis met voorstellen komen om de kwaliteit van producten en/of diensten te verhogen.

De leiderschapsrollen en hun definities

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

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'. 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.