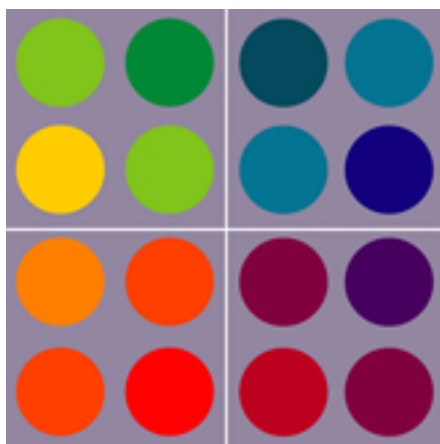


## Facet5 Persoonlijk Profiel

### Milo Merlijn

Afnamedatum: 6.3.2009

Bedrijf: Marketing - InContext



# Inleiding

De Facet5 vragenlijst vraagt uw mening over een breed scala aan onderwerpen. De vragenlijst onderzoekt houdingen, meningen en voorkeuren. Er zijn geen goede of foute antwoorden en het is geen test waarvoor u kunt slagen of zakken.

Facet5 is ontworpen om die aspecten te onderzoeken die relatief stabiel en constant zijn en die bepalen wie u bent. De resultaten betekenen niet dat u wel of niet gelijk heeft of dat er 'goede' en 'slechte' antwoorden zijn. Op basis van dit beeld van u als persoon krijgen wij inzicht in de manier waarop u waarschijnlijk in verschillende situaties zult reageren of hoe u zich in verschillende situaties zult gedragen. Dit rapport geeft in grote lijnen dit inzicht weer, maar het is aan u om te bepalen hoe nauwkeurig het is en hoe relevant het is voor uw huidige situatie.

De persoonlijkheidsfactoren die door Facet5 worden gemeten, worden door psychologen doorgaans beschouwd als de vijf elementaire 'bouwstenen' van een persoon. Wij hebben allemaal een bepaalde hoeveelheid van elke factor, die samen een scorepatroon vormen, waardoor een beeld wordt geschetst van u als persoon. Het gaat om de volgende factoren:

- Wilskracht – vastberaden, assertief, onafhankelijk
- Energie – enthousiast, sociaal, betrokken
- Affectie – openhartig, eerlijk, innemend, edelmoedig
- Beheersing – gestructureerd, geordend, zelfgedisciplineerd

en een vijfde factor, Emotionaliteit, die in wisselwerking staat met de andere factoren en van invloed is op stressbestendigheid, vertrouwen en stabiliteit.

De 5 hoofdfactoren van Facet5 zijn opgebouwd uit een aantal kernelementen (facetten).

Deze facetten kunnen afzonderlijk worden uitgelicht om nuances binnen

de 5 hoofdfactoren weer te geven. Wilskracht is bijvoorbeeld opgebouwd uit drie facetten, namelijk vastberadenheid, confrontatie en onafhankelijkheid. Als de scores op de factor Wilskracht bijvoorbeeld heel hoog of heel laag zijn, dan zal elk facet waarschijnlijk ook respectievelijk hoog of laag zijn. Meer gemiddelde scores kunnen echter zijn opgebouwd uit drie gelijke gemiddelde scores of uit een mengeling van hoge, gemiddelde en lage scores op de verschillende facetten. Door de hoofdfactoren uit te splitsen in facetten is het mogelijk om de interpretatie van een Facet5-profiel behoorlijk te verfijnen.

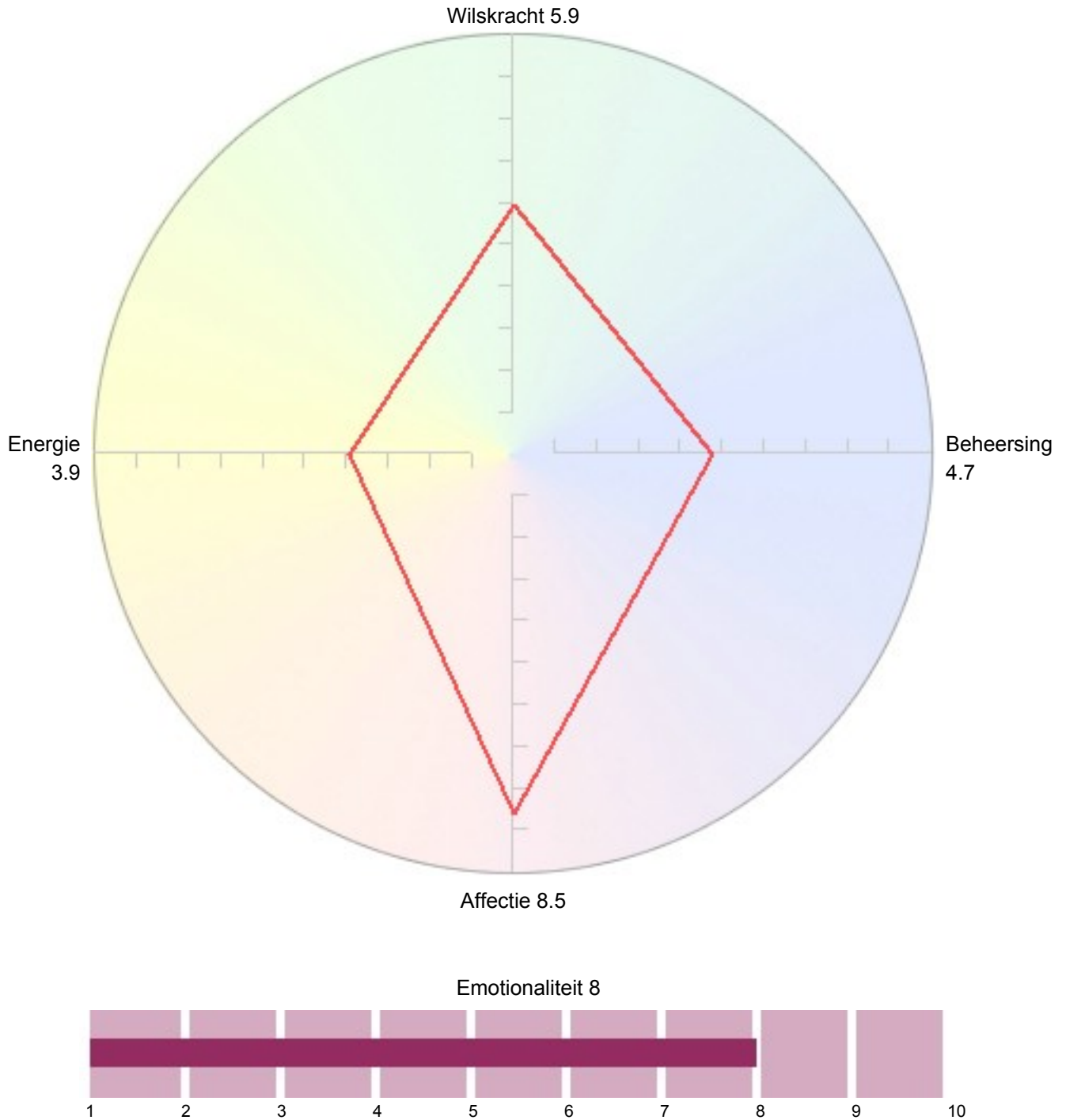
Normaal gesproken worden profielen weergegeven door middel van een grafiek waarin elke schaal is verdeeld in 10 punten. Deze speciale soort schaal wordt een Sten Scale genoemd, wat staat voor Standard Ten Scale. Op deze schaal zijn extreme scores (hoog of laag) belangrijker voor de vorming van een persoonstype dan meer gemiddelde scores. Onderstaand ziet u uw Facet5-profiel en de uitsplitsing van

de facetten voor elke factor.

● <b>Wilskracht</b>	Vastberadenheid	De gedrevenheid om eigen ideeën na te streven
	Confrontatie	De gedrevenheid om problemen direct aan te pakken
	Onafhankelijkheid	De neiging om de eigen gang te gaan
● <b>Energie</b>	Vitaliteit	Zichtbaar enthousiasme en energie
	Sociabiliteit	Graag onder de mensen zijn
	Aanpassingsvermogen	Anderen betrekken bij uw gedachtegang
● <b>Affectie</b>	Hulpvaardigheid	De belangen van anderen op de eerste plaats zetten
	Steun	Altijd proberen om begripvol te zijn
	Vertrouwen	De neiging om anderen te vertrouwen
● <b>Beheersing</b>	Discipline	Goede persoonlijke organisatie en planning hebben
	Verantwoordelijkheid	Bereid zijn om verantwoordelijkheid op zich te nemen
● <b>Emotionaliteit</b>	Spanning	Het ervaren van een algemeen gevoel van stress
	Bezorgdheid	Voorzichtig en gematigd optimistisch zijn

# Algemeen profiel

Dit profiel laat zien welke scores u heeft behaald op de 5 factoren. Elke score ligt tussen de 1 en 10 en het gemiddelde is 5,5. Het is niet van belang of de score hoog of laag is, maar in hoeverre deze afwijkt van de gemiddelde score. Scores boven de 7 of onder de 4 worden beschouwd als 'extreme' scores. De scores worden 'normaal' verdeeld en worden afgezet tegen een specifieke 'normgroep'. De behaalde scores stellen u in staat om een persoon te vergelijken met een andere persoon.



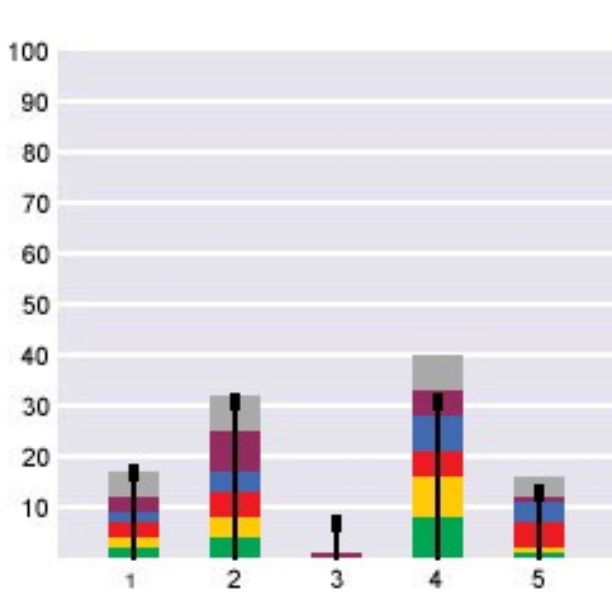
## Gebruikte normgroep: Nederlands

De Nederlandse normen zijn gebaseerd op een steekproef van 1977 individuen, werkzaam bij een groot aantal Nederlandse organisaties

# De statistiek van de vragenlijst

## Responsverdeling

Deze grafiek toont de responsverdeling ten aanzien van de gehele Facet vragenlijst. De verticale staven tonen het verwachte patroon dat is gebaseerd op antwoorden die zijn verkregen op duizenden vragenlijsten die in het verleden zijn ingevuld.

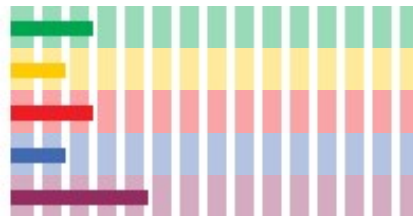


Factor	Respons					Overgeslagen	Totaal
	1	2	3	4	5		
Wilskracht	2	4	8	1			15
Energie	2	4	8	1			15
Affectie	3	5	5	5			18
Beheersing	2	4	7	4			17
Emotionaliteit	3	8	1	5	1		18
Niet gebruikt	5	7	7	4			23
Totaal	17	32	1	40	16	0	106

## Responstijd

Deze grafiek toont het responspatroon voor de keren dat meer tijd werd gebruikt voor het beantwoorden van de vragen. Daar waar een antwoord op een of twee factoren is gericht, is de totaalscore voor die factoren mogelijk niet nauwkeurig. Ter controle van de nauwkeurigheid van deze scores dienen andere informatiebronnen te worden geraadpleegd.

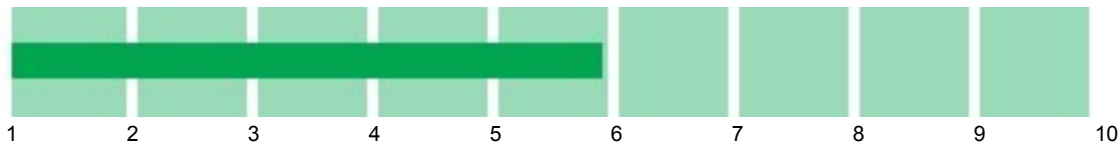
- Wilskracht
- Energie
- Affectie
- Beheersing
- Emotionaliteit



Gemiddelde responstijd: 8.36  
 Snelst: 1.81  
 Langzaamst: 16.63

# Wilskracht

5.9



Mensen met hoge scores op de factor Wilskracht worden gezien als dominant, vastbesloten, toegewijd en onafhankelijk. Eigenschappen zijn vastberaden- en doelgerichtheid. Minder wenselijke kwaliteiten zijn koppigheid en een starre houding. Mensen met lagere scores zijn meegaand en bereid te luisteren naar anderen. Zij hebben geen uitgesproken mening en kunnen makkelijker worden overgehaald. Sommige mensen vinden dat zij te gemakkelijk en snel overtuigd kunnen worden en zich te afhankelijk opstellen. De scores voor Wilskracht kunnen als volgt worden geanalyseerd:

## Lage scores

## Hoge scores

### Sterke kanten zijn onder meer

beslist zorgvuldig op grond van alle informatie

luistert en verandert vrij gemakkelijk van mening

is ontvankelijk voor anderen – bereid zich aan te passen

### Kan worden gezien als

niet bereid snel beslissingen te nemen gemakkelijk over te halen met argumenten

past zich te snel aan andere mensen aan

### Vastberadenheid

6.5



### Sterke kanten zijn onder meer

vertelt andere mensen wat zij moeten doen

blijft vastberaden bij de eigen mening bereid verantwoordelijkheid op zich te nemen voor gebeurtenissen

### Kan worden gezien als

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

### Sterke kanten zijn onder meer

probeert rustig en kalm te blijven laat zich niet verleiden tot discussies

bereid zich neer te leggen bij het standpunt van een ander

### Kan worden gezien als

wil problemen niet onder ogen zien geeft te snel toe

gaat problemen uit de weg in de hoop dat zij vanzelf overgaan

### Confrontatie

6.7



### Sterke kanten zijn onder meer

reageert snel en pakt problemen aan is effectief in een een-op-een discussie

houden stand wanneer zij worden uitgedaagd

### Kan worden gezien als

is uit op discussie is veeleisend en agressief gaat te snel over tot actie en is moeilijk te stoppen

**Sterke kanten zijn onder meer**  
heeft behoefte aan een team en  
aanvaardt leiding  
is meegaand en bereid zich aan te  
passen  
bereid te overleggen en advies in te  
winnen

**Kan worden gezien als**  
te afhankelijk van andere mensen  
te meegaand  
te volzaam

### Onafhankelijkheid

4.5



**Sterke kanten zijn onder meer**

kan zelfstandig werken  
gaat zijn eigen weg, zelfs bij  
tegenwerking  
laat zich leiden door strikte opvattingen

**Kan worden gezien als**

op zichzelf staand en onverzettelijk  
niet bereid toe te geven en zich aan te  
passen  
willen alleen in een team werken als zij  
de leidinggevende rol hebben

---

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

# Energie

3.9



Zoals het woord al suggereert, zijn mensen met een hoge score energiek, alert, actief en enthousiast. Zij houden van gezelschap, zijn prestatiegericht, opgewekt en sociaal. Zij zijn snel optimistisch en enthousiast over nieuwe ideeën en acties. Te veel Energie kan leiden tot een te grote betrokkenheid. Mensen met lage scores zijn rustig, terughoudend en meer op zichzelf. Zij zonderen zich vaker af, kunnen verlegen overkomen, kijken de kat uit de boom, maar zijn vrienden voor het leven. Zij houden niet van sociale gebeurtenissen en kunnen afstandelijk, koel en stug overkomen op collega's. De scores voor Energie kunnen als volgt worden geanalyseerd:

## Lage scores

## Hoge scores

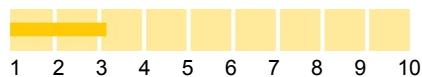
### Sterke kanten zijn onder meer

raakt niet snel overenthousiast  
is onopvallend  
zijn terughoudend en hebben niemand nodig

### Kan worden gezien als

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

### Vitaliteit



### Sterke kanten zijn onder meer

is enthousiast over nieuwe ideeën  
wil graag nieuwe projecten op de rails zetten  
is erg snel opgewonden

### Kan worden gezien als

exhibitionist  
losbandig  
impulsief

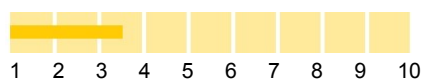
### Sterke kanten zijn onder meer

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

### Kan worden gezien als

niet bereid om zich onder de mensen te begeven  
niet snel betrokken bij anderen  
zorgt ervoor dat mensen zich niet welkom voelen

### Sociabiliteit



### Sterke kanten zijn onder meer

kan ervoor zorgen dat mensen zich betrokken voelen  
is bereid deel uit te maken van een groep  
legt vlot contact en maakt makkelijk vrienden

### Kan worden gezien als

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

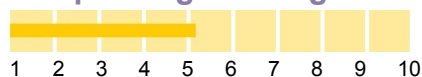
### Sterke kanten zijn onder meer

ontwikkelt zelfstandig nieuwe ideeën  
denkt goed na alvorens iets te zeggen  
blijft bij zijn eigen expertise

### Kan worden gezien als

niet bereid de eigen ideeën kenbaar te maken aan anderen  
signaleert niet snel nieuwe ideeën  
is te gespecialiseerd

### Aanpassingsvermogen 5.1



### Sterke kanten zijn onder meer

overlegt uitvoerig alvorens te handelen  
past zich aan als de informatie verandert  
betreft anderen bij besluitvorming

### Kan worden gezien als

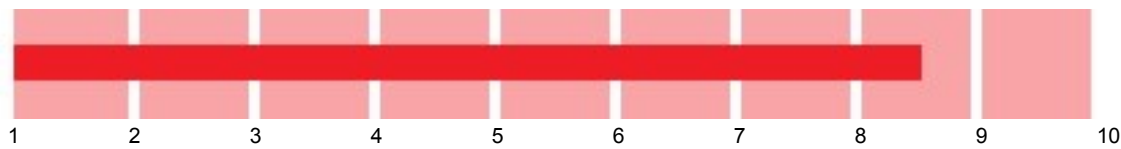
niet in staat om zelfstandig te beslissen  
verandert te gemakkelijk van mening  
heeft een gebrek aan begrip

**Opmerkingen:** U bent rustig en gereserveerd, niet bijzonder sociaal en u verkiest het gezelschap van mensen die u kent. U kunt goed samenwerken met een team, maar u heeft tijd nodig om de mensen in dit team goed te leren kennen.



# Affectie

8.5



Mensen die hoog scoren op deze dimensie zijn oprecht positief over andere mensen. Zij zijn doorgaans innemend en steunend, reageren op de behoeften van anderen, zijn sympathiek en begripvol. Zij zijn ruimdenkend en staan open voor nieuwe ideeën. Zij zijn doorgaans onbaatzuchtig en bereid hun eigen belangen op te offeren voor anderen. Zij zijn loyaal en vertrouwen snel op anderen. Minder sympathieke mensen maken soms misbruik van hen. Mensen met lage scores zijn pragmatisch en zakelijk. Zij grijpen kansen met beide handen aan en benutten alle mogelijkheden. Zij nemen snel beslissingen en worden niet in verwarring gebracht door alternatieven. Sommige mensen vinden hen onvriendelijk en onsympathiek. De scores voor Affectie kunnen als volgt worden geanalyseerd:

## Lage scores

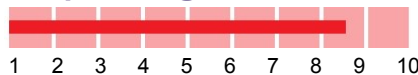
## Hoge scores

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

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

### Hulpvaardigheid

8.5



**Sterke kanten zijn onder meer**  
zijn behulpzaam  
zetten de behoeften van anderen op de eerste plaats  
maken geen misbruik van anderen

**Kan worden gezien als**  
idealistisch  
naïef  
ongevoelig voor commercieel voordeel

**Sterke kanten zijn onder meer**  
kunnen hard zijn als het nodig is  
zijn niet gevoelig voor vleierij  
gezond cynisme

**Kan worden gezien als**  
onsympathiek  
hard in hun oordeel over anderen  
kritisch en niet vergevingsgezind

### Steun

8.5



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

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

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

**Kan worden gezien als**  
achterdochtig  
cynisch  
wantrouwend

### Vertrouwen

8.5



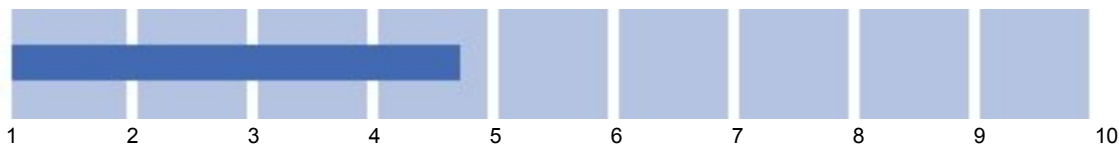
**Sterke kanten zijn onder meer**  
gelooft in mensen  
werkt voor het algemeen welzijn  
is bereid te geloven en te vertrouwen

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

**Opmerkingen:** U bent vertrouwend, behulpzaam en begripvol. U geeft om andere mensen en zal dit doorgaans tonen met uw steun, eerlijkheid en bezorgdheid. Sommige mensen vinden u te zacht, te vergevingsgezind en wat idealistisch. U heeft soms onrealistische verwachtingen van anderen.

# Beheersing

4.7



De kernwoorden hier zijn (zelf)beheersing, (zelf)kritiek en conservatisme. Zeer beheerste mensen houden van orde, structuur, planning en denken graag vooruit. Plichtsbesef en verantwoordelijkheid zijn de hoekstenen. Deze mensen raken gefrustreerd en gedesillusioniseerd als anderen hun normen en waarden niet delen. Zij zijn nauwgezet, loyaal en ethisch en men kan erop vertrouwen dat zij zich consequent zullen wijden aan hun taken. Mensen met lage scores zijn laconieker en meer ontspannen. Zij zijn geneigd dingen te nemen zoals ze komen. Zij zijn weinig kritisch en hebben liberale opvattingen. Zij kunnen nonchalant, impulsief en zelfs onbetrouwbaar overkomen. De scores voor Beheersing kunnen als volgt worden geanalyseerd:

## Lage scores

## Hoge scores

### Sterke kanten zijn onder meer

pikt nieuwe taken snel op  
zijn meegaand in hun manier van doen  
vrijdenker

### Kan worden gezien als

raakt snel verveeld  
ongedisciplineerd  
ongeorganiseerd

### Discipline



### Sterke kanten zijn onder meer

leveren nauwkeurig en gelijkmatig werk  
maakt altijd alles helemaal af  
gestructureerd en goed georganiseerd

### Kan worden gezien als

een ploeteraar die volgens vaste  
procedures werkt  
evenwichtig maar onopwindend  
past zich langzaam aan veranderingen  
aan

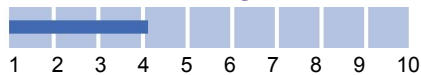
### Sterke kanten zijn onder meer

passen zich snel aan verschillende  
situaties aan  
leggen richtlijnen soepel uit  
zetten vraagtekens bij de status-quo

### Kan worden gezien als

onverantwoordelijk  
grillig  
opstandig

### Verantwoordelijkheid 4.1



### Sterke kanten zijn onder meer

hebben een sterk  
verantwoordelijkheidsgevoel  
volgen strikte persoonlijke gedragscodes  
streven altijd naar een hoge kwaliteit

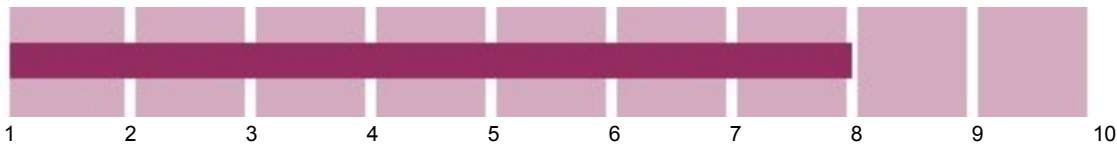
### Kan worden gezien als

starre mening  
autoritair  
conventioneel

**Opmerkingen:** U heeft een evenwichtige kijk op zaken, u toont een volwassen houding en gaat niet gebukt onder details. Hoewel u verantwoordelijkheid aanvaardt wanneer deze wordt aangeboden, voelt u zich niet altijd geroepen het heft in eigen hand te nemen.

# Emotionaliteit

8



Mensen met hogere scores zijn wispelturiger en onvoorspelbaarder, emotioneler en sneller van hun stuk gebracht. Zij zitten vaker te piekeren en kunnen een gebrek aan zelfvertrouwen hebben. Zij hebben meer steun en aanmoediging nodig van hun omgeving. Zij kunnen echter ook opwindend en charismatisch zijn. In het algemeen richten wij ons in westerse samenlevingen vrij sterk op de negatieve invloed van een hoge Emotionaliteit op het dagelijks leven. Globaal kan worden gesteld dat hoe hoger de score voor Emotionaliteit hoe minder voorspelbaar en consistent het beeld is dat door de andere vier factoren is geschetst. Niet emotionele mensen zijn stabiel en voorspelbaar. Zij worden niet zenuwachtig, raken niet in paniek en nemen de dingen zoals ze komen. Sommige mensen vinden hen saai. Voor mensen die lage scores hebben op Emotionaliteit geldt: 'what you see is what you get'. De scores voor Emotionaliteit kunnen als volgt worden geanalyseerd:

## Lage scores

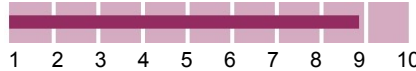
## Hoge scores

**Sterke kanten zijn onder meer**  
neemt het leven zoals het komt  
is doorgaans ontspannen en onbezorgd  
zijn tevreden met zichzelf

**Kan worden gezien als**  
zijn onbezorgd en zelfvoldaan  
zijn ongevoelig voor kritiek  
hard

### Spanning

8.8



**Sterke kanten zijn onder meer**  
worden scherper naarmate een  
gebeurtenis dichterbij komt  
zijn gevoelig voor veranderingen om zich  
heen  
proberen zichzelf te veranderen

**Kan worden gezien als**  
bezorgd  
vol zelfkritiek  
nervus

**Sterke kanten zijn onder meer**  
zijn overtuigd van hun eigen  
vaardigheden  
denken vooruit en zijn positief  
zijn altijd consequent

**Kan worden gezien als**  
met overdreven zelfvertrouwen  
ziet problemen niet aankomen  
niet emotioneel

### Bezorgdheid

7.2



**Sterke kanten zijn onder meer**  
blijft liever bij wat zij weten  
controleert extra om fouten te voorkomen  
doen geen veronderstellingen

**Kan worden gezien als**  
negatief en te voorzichtig  
pessimistisch  
onzeker en humeurig

**Opmerkingen:** U bent vrij wispelturig en reageert soms emotioneel in plaats van rationeel op gebeurtenissen. Van sommige dingen raakt u van slag en u heeft een sterk wisselend humeur. Deze schommelingen zijn misschien niet zichtbaar voor andere mensen, maar zij zijn voor uzelf duidelijk aanwezig. Als gevolg hiervan lijkt het alsof u een negatief of pessimistisch standpunt inneemt en het moeilijk vindt om de zonnige kant te zien. Anderen zien u als interessant of zelfs spannend, maar enigszins veranderlijk en inconsequent.

# Familieportret

## Wat zijn Facetfamilies

Facet5 toont het profiel van een persoon door middel van een grafiek waarin elke schaal is verdeeld in 10 punten. Deze schaal wordt een Sten Scale genoemd, wat staat voor Standard Ten Scale. Op deze schaal zijn extreme scores (hoog of laag) belangrijker voor de vorming van een persoonstype dan meer gemiddelde scores. Alle scorecombinaties zijn mogelijk op een Facet5 profiel. Stenscores die meer dan 1 score van elkaar liggen, zouden normaal gesproken duidelijk waarneembare verschillen in gedrag tot gevolg hebben. Op deze basis zijn er 1.000.000 combinaties van scores mogelijk die duidelijk andere profielen tot gevolg hebben. Gemakshalve hebben wij dit enorme aantal van mogelijke patronen onderverdeeld in een beperkt aantal gelijkende 'profielfamilies'. Een Facet5-familie is dus een groep Facet5-profielen die globaal op elkaar lijken.

## Hoe worden ze berekend?

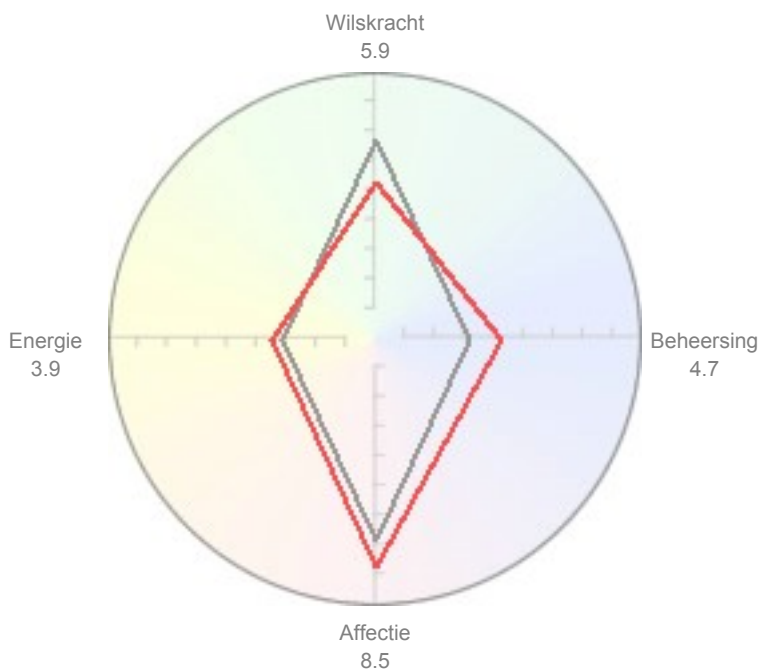
Om de Facet5-families te kunnen berekenen hebben we elk van de 4 schalen onderverdeeld in hoge en lage scores (emotionaliteit wordt bij deze groep niet meegerekend). Dit beperkt het aantal mogelijke combinaties tot 16, maar dit kan als alle scores als 'hoog' of 'laag' worden bestempeld. Dit is ongunstig voor de mensen van wie de scores meer gemiddeld zijn en die op een bepaalde schaal oprecht kunnen worden geclassificeerd als 'gemiddeld'. Facet5 houdt hiermee rekening door een 17e profiel in te voeren dat een combinatie is van een gemiddelde score op alle schalen.

Facet5 verschilt ook van een aantal andere modellen vanwege de manier waarop wordt bepaald tot welke familie een profiel behoort. Terwijl bij sommige methoden gebruik wordt gemaakt van een 'beslisboom' voor de bepaling van de classificatie, gebruikt Facet5 een meer geperfectioneerd 'afstandsmodel'. Uw profiel wordt vergeleken met 17 referentieprofielen en voor elke vergelijking wordt een statistische grootheid berekend. De statistische grootheid (Euclidisch  $D^2$ ) is een maateenheid die aangeeft in hoeverre uw profiel gelijk is aan de 17 referentieprofielen.  $D^2$  heeft een minimumscore van 0, waarbij uw profiel volkomen gelijk is aan de referentiefamilie, tot 324, waarbij uw profiel helemaal niet overeenkomt met de referentiefamilie. Deze 17 statistische grootheden worden vervolgens met elkaar vergeleken en de laagste hiervan wordt gekozen als degene die het dichtst bij u komt. Een  $D^2$  die ligt tussen de 3 en 4 wijst op een grote mate van overeenkomst. Facet5 zal u vervolgens bij die 'familie' indelen. Het rapport toont zowel uw profiel als het 'referentieprofiel', zodat u meteen kunt zien in hoeverre deze overeenkomen. Let op: een profiel kan soms overeenkomen met meer dan één

familie. In dit geval zijn de alternatieve families ook afgebeeld ter vergelijking.

Elk familie heeft een specifieke kenmerkende 'Familienaam'. Uw Familieportret is te zien op de volgende pagina. U ziet twee profielen in de grafiek. Het eerste is uw eigen profiel zoals u dit hiervoor heeft gezien. Het tweede profiel is licht afgedrukt. Dit is het referentieprofiel voor uw familie. De overeenkomst tussen de twee profielen geeft aan in hoeverre uw profiel overeenkomt met het referentieprofiel. Het familieportret is ontwikkeld om in één oogopslag een overzicht te kunnen geven van uw persoonstype op grond van een beperkt aantal hoofdfactoren. Het geeft een globale samenvatting, beschrijft wat uw bijdrage zou kunnen zijn aan een team, uw sterke punten als leider en wat uw leidinggevende moet doen om u te helpen effectief te zijn. Tot slot volgt er een korte samenvatting van het soort rollen die u waarschijnlijk motiveren. Elk gebied wordt verder toegelicht in andere Facet5 rapporten.

# Familieportret



## Referentiefamilie:

- **Idealist**

### Beschrijving

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

### Als leidinggevende

- Heeft een onwrikbare overtuiging, maar kan deze niet goed overbrengen
- Stimuleer diepgaande discussies over kernwaarden met mensen die dichtbij staan
- Moedig persoonlijke verschillen aan
- Kijkt naar het grotere geheel in plaats van naar de details
- Verwacht van mensen dat zij zelfsturend zijn
- Verdraagzaam, mits persoonlijke missie niet in gevaar wordt gebracht
- Gelooft in mensen en steunt hun inspanningen

### Gemotiveerd door

- De vrijheid om te denken
- Invloed uitoefenen op de toekomst
- Ingrijpende alternatieven ontwikkelen
- Grenzen verleggen
- Ergens een onverwachte wending aan geven

### Bijdrage aan een team

- Stelt fundamentele zaken aan de orde
- Stil, maar denkt diep na
- Maakt zich erg druk om het welzijn van anderen
- Sterke persoonlijke overtuiging zet dingen in beweging
- Moet geprikkeld worden om een bijdrage te leveren
- Kan anderen overtuigen op een evangelische manier

### Om leiding aan te geven

- Wek belangstelling door theorieën en concepten te bespreken
- Bied een omgeving waarin de vrijheid wordt gegeven om dingen uit te denken en te veranderen
- Respecteer onafhankelijkheid – in eerste instantie soms moeilijk te begrijpen of te doorgronden
- Stel doelen vast die een beroep doen op een gevoel van nut en het ontginnen van nieuwe terreinen
- Verwacht gewijzigde of aangepaste plannen waarin nieuwe informatie is geïntegreerd
- Doe een beroep op de intellectuele kant van het debat
- Schep mogelijkheden waarmee duidelijk wordt dat er een wezenlijk verschil wordt gemaakt

### Invloed van emotionaliteit

- Een hoge score op Emotionaliteit wijst erop dat Milo een teruggetrokken en weinig mededeelzame aard heeft en waarschijnlijk moeilijk is te doorgronden.

# Focus op Competenties

Dit rapport maakt duidelijk waar iemands sterke punten liggen en stelt ontwikkelgebieden vast die tijdens het interview kunnen worden besproken. U kunt het interview opzetten als een 'gedragsinterview', waarbij u voor elke competentie een voorbeeld uit de praktijk neemt, of als een 'situationeel interview' waarbij u een hypothetische situatie schetst en de kandidaat vraagt aan te geven hoe hij zou hebben gehandeld. Zie Interview Richtlijn voor meer informatie.

Competenties kunnen worden gedefinieerd als: 'gedragsdimensies die van invloed zijn op zakelijk functioneren'. Het vaststellen van de kerncompetenties die voor een functie vereist zijn, is de eerste stap naar de beslissing wie 'competent' is om een functie goed te vervullen. Jarenlang onderzoek heeft aangetoond dat onderstaande competenties in verband kunnen worden gebracht met het succesvol vervullen van verschillende leidinggevende functies – een set kerncompetenties voor succes:

## Leiderschap

Het inzetten van de juiste methode of stijl in het aansturen van personen of groepen. Deze competentie heeft betrekking op het vermogen om gedrag en benadering aan te passen aan de situatie en de persoon.

Het leiderschapsmodel van Facet5 maakt onderscheid tussen transformationeel en transactioneel leiderschap. Bij transactioneel leiderschap gaat het om het aanleveren van de afgesproken resultaten. Bij transformationeel leiderschap gaat het erom mensen ertoe te brengen beter en boven verwachting te presteren.

## Communicatie

Het vermogen ideeën kort en duidelijk over te brengen (zowel mondeling als schriftelijk), anderen ervan te overtuigen een ander standpunt in overweging te nemen en de juiste mensen op de hoogte te houden van de voortgang van een project.

Duidelijkheid, overtuigingskracht, enthousiasme en toewijding zijn relevante factoren. Hoewel een belangrijke bijdrage wordt geleverd door het intellect zijn ook sociale vaardigheden, vertrouwen en stressbestendigheid van invloed. Oprechtheid en bereidheid samen te werken zijn eveneens belangrijke factoren.

## Interpersoonlijk

Het vermogen om zowel door interne als externe cliënten te worden geaccepteerd en snel in te springen op hun behoeften. Iemand met deze competentie gaat gemakkelijk om met een grote verscheidenheid aan mensen, zowel binnen als buiten het bedrijf.

De sleutel hiertoe is ontvankelijkheid voor anderen en de bereidheid om zich aan te passen. Het heeft niet zozeer te maken met 'aardig' zijn, maar met empathie, pragmatisme en

flexibiliteit. Sommige mensen zijn mensgericht, anderen zijn gericht op controle, weer anderen zijn doel-, actie- of innovatiegericht.

## Analyseren en besluitvorming

Het vermogen om problemen te identificeren, relevante informatie te beoordelen, (alternatieve) ideeën te bedenken en juiste conclusies te trekken.

Dit wordt vaak gezien als een ononderbroken proces dat begint met ervaring en overgaat in het bedenken van ideeën, het analyseren en ten slotte het opbouwen van een theorie.

## Initiatief en inzet

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

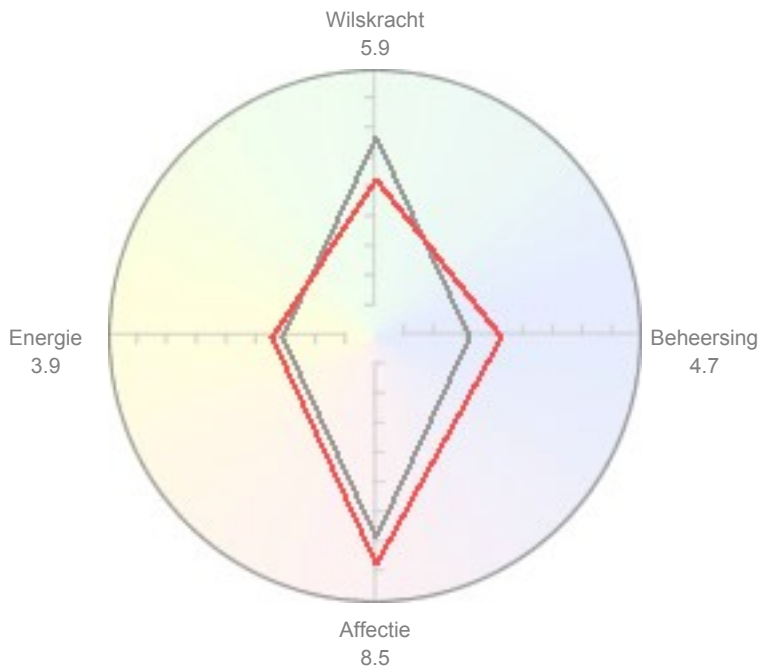
Hiervan is sprake bij iemand die initiatief neemt, in plaats van passief afwacht, en zich tot het uiterste inzet, zelfs indien hij wordt geconfronteerd met hindernissen. Iemand die deze competentie bezit is volhardend, hardwerkend, proactief, enthousiast en doelgericht. Terwijl sommige mensen reageren op vastgestelde doelen, stellen anderen hun eigen doelen vast en beoordelen zij hun eigen prestaties.

## Planning en organisatie

Een traject uitstippelen voor zichzelf en/of anderen om een specifiek doel te bereiken, waaronder de planning van het toewijzen en verdelen van middelen. Deze competentie heeft betrekking op het stellen van doelen en prioriteiten en het begroten van tijd.

Zelfdiscipline en doelgerichtheid zijn essentiële factoren. Sommige mensen zijn van nature gefocust en zien geen detail over het hoofd, terwijl anderen slechts geïnteresseerd zijn in een globale aanpak.

# Focus op Competenties



- **Milo filosofeert graag en maakt zich druk om het welzijn van anderen. Een originele en idealistische denker van wie de - sporadische - bijdragen vaak de kern raken.**

## Leiderschap

*Wat kunt u verwachten:*

- kan een sterke visie formuleren
- ontwikkelt hechte banden en gevoelens
- is filosofisch en vindingrijk
- kan mensen die dichtbij staan inspireren

*Wees alert op:*

- hanteren van te ingewikkelde theorieën
- verzuimt leiding te geven en beleid ten uitvoer te brengen

## Interpersoonlijk

*Wat kunt u verwachten:*

- heeft vertrouwen in de mensheid en heeft respect voor anderen
- heeft een filosofie van aanvaarding
- bevordert vrijheid en begrip
- steunt het onconventionele

*Wees alert op:*

- is een gedreven actievoerder
- eigenwijsheid en onafhankelijkheid

## Initiatief en Inzet

*Wat kunt u verwachten:*

- neemt verantwoordelijkheid voor eigen daden
- is een toegewijd voorvechter – geeft niet op
- raakt enthousiast door vernieuwende ideeën
- is vindingrijk en creatief

*Wees alert op:*

- koppig en moeilijk te overtuigen
- overlegt niet - gaat eigen weg

## Communicatie

*Wat kunt u verwachten:*

- zal vragen grondig onderzoeken
- is een originele en idealistische denker
- verdedigt overtuigingen krachtig
- is vindingrijk

*Wees alert op:*

- heeft een hekel aan overleg
- geen bijdrage leveren buiten eigen terrein

## Analyse en Besluitvorming

*Wat kunt u verwachten:*

- heeft een originele denkwijze met visie
- bijdragen raken vaak de kern
- geniet van ingewikkelde problemen en zoekt deze helemaal uit
- is verdraagzaam ten aanzien van dubbelzinnigheid

*Wees alert op:*

- de gewoonte hebben zaken te ingewikkeld voor te stellen
- een reputatie als buitenbeentje

## Planning en Organisatie

*Wat kunt u verwachten:*

- ziet het grotere geheel – vermijdt details
- houdt het einddoel in het oog
- integreert radicale ideeën en technologie
- trekt zich veel persoonlijk aan

*Wees alert op:*

- routinetaken uit de weg gaan
- details delegeren– verwacht dat anderen dit doen

# Focus op Leidinggeven

Dit rapport beschrijft hoe een leidinggevende dient te reageren om te motiveren, te inspireren en leiding te geven. Het rapport is gebaseerd op het leiderschapsmodel van Bernard Bass die meent dat er 7 kerneigenschappen van leiderschap zijn die je moet ontwikkelen om succesvol te kunnen zijn. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen transformationeel en transactioneel leiderschap. Bij transactioneel leiderschap gaat het om het aanleveren van de overeengekomen resultaten. Bij transformationeel leiderschap worden mensen aangezet om beter en boven verwachting te presteren.

## Transformationele leiders

Transformationele leiders hebben een duidelijk beeld van het doel dat zij willen bereiken, zijn gedreven en kunnen anderen motiveren. Zij zijn innoverend en uitdagend. Zij ontwikkelen en communiceren een visie, zijn intellectueel stimulerend en behandelen mensen als afzonderlijke individuen. De kenmerken van transformationeel leiderschap zijn:

*Visie ontwikkelen* - Leiders met visie worden gekarakteriseerd als motiverend, inspirerend en overtuigend. Visie kan niet op bevel worden afgedwongen. Om ervoor te zorgen dat een visie 'aanslaat' bij collega's dient u hen te overtuigen, stimuleren en beïnvloeden. Leiders die deze eigenschap bezitten, zorgen ervoor dat de mensen begrijpen waar de organisatie naar toe gaat, enthousiasmeren en motiveren mensen over wat kan worden bereikt, zijn gedreven, zetten zich volledig in voor hun werk en kijken vol vertrouwen naar de toekomst.

*De omgeving stimuleren* - Leiders die deze eigenschap bezitten, kunnen een positieve en uitdagende omgeving creëren voor anderen. Zij kunnen anderen ertoe brengen hun ideeën onder de loep te nemen en te

zoeken naar alternatieven. Deze leiders signaleren vlot nieuwe manieren om vooruitgang te boeken, zijn innoverend en vindingrijk, worden gezien als deskundig, zijn een autoriteit op hun gebied en op de hoogte van de nieuwste trends en ontwikkelingen.

*Mensen als individuen behandelen* - Leiders die deze eigenschap bezitten kunnen een omgeving creëren waarin mensen zich gewaardeerd voelen en zich aangemoedigd voelen een bijdrage te leveren, waarin zij hun eigen talenten kunnen uitbouwen en hun sterke kanten kunnen inzetten. Deze leiders worden gezien als positief en rechtvaardig. Zij zorgen voor gerechtigheid en oordelen niet te snel. Zij houden rekening met de gevoelens en karakters van hun collega's en tonen respect. Deze leiders kunnen voor iedereen in het team een positieve omgeving creëren, mensen een bijdrage laten leveren op een manier die het beste voor hen werkt. Zij houden rekening met individuele verschillen en hebben geen vooroordelen. Zij zijn toegankelijk en ontvankelijk voor de behoeften van anderen. Zij accepteren mensen zoals ze zijn.

## Transactionele leiders

Transactionele leiders hebben het vermogen om mensen en middelen te organiseren en te leiden naar het bereiken van de overeengekomen doelstellingen. Zij richten zich op het stellen van doelen, het volgen van prestaties, het geven van feedback en het ontwikkelen van mensen. De vier kenmerken van transactioneel leiderschap zijn:

*Doelen stellen* - Doelen vormen de operationalisatie van de bedrijfsvisie. Zij vormen de motor van activiteit, en geven specifieke en praktische richting aan de inzet. Doelen moeten specifiek zijn, zodat de richting duidelijk is. Ze moeten meetbaar zijn, zodat men weet wanneer de doelen

zijn bereikt. Ze moeten haalbaar zijn, want een onrealistisch doel werkt demotiverend. Ze moeten relevant zijn, er moet een tijdlimiet of een eindpunt overeengekomen worden waarbinnen ze geconcretiseerd dienen worden.

*Het beoordelen van prestaties* - Het heeft weinig zin duidelijke doelen te stellen als er niet wordt gemeten of de doelen zijn bereikt. Prestatiebeoordeling moet gestructureerd gebeuren, centraal georganiseerd worden en verloopt soepeler indien men zich meer richt op het individu dan op het systeem. Hierdoor krijgt men meer inzicht in of de doelen zijn bereikt. Het beoordelingsproces, de frequentie waarmee iemand wordt beoordeeld en de individuele verantwoordelijkheid voor deze beoordeling moeten duidelijk zijn afgestemd.

*Feedback geven* - Beoordelingsgesprekken zijn tegenwoordig gebruikelijk in het bedrijfsleven. Feedback is bedoeld om antwoord te geven op twee vragen:

- Wat verwachten wij?
- Hoe doen we het?

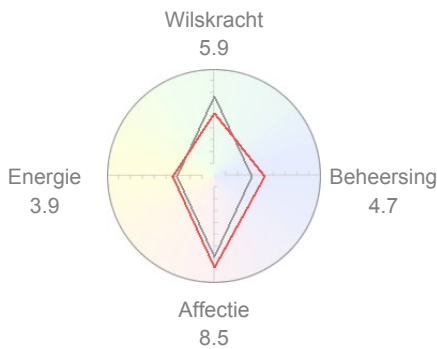
Om ervoor te zorgen dat de gegeven feedback ook effectief is, moet deze:

- Begrepen worden
- Geloofd worden
- Aanvaard worden

*Loopbaanontwikkeling* - De sleutel tot het ontwikkelen van anderen is het tonen van oprechte belangstelling en bezorgdheid. Het vergt onbaatzuchtigheid en de bereidheid om anderen op de eerste plaats te zetten. Om dit te bereiken, moet u eerst uzelf begrijpen en vervolgens de behoeften, belangstelling en wensen van andere mensen begrijpen. Om effectief te kunnen zijn, moet u eveneens op de hoogte zijn van eventuele politieke gevoeligheden.



# Focus op Leidinggeven



## Visie ontwikkelen

- Probeer in een vroeg stadium de belangstelling van Milo te wekken door achtergronden en concepten uit te leggen
- Moedig Milo aan te bekijken hoe de dingen er in de toekomst uit zouden kunnen zien
- Vestig de aandacht op de voordelen van uw visie voor andere mensen en hun welzijn
- Benadruk wat nieuw en anders is aan uw plannen
- Doe een beroep op het enthousiasme van Milo voor ingrijpende verandering

## De omgeving stimuleren

- Status is niet belangrijk, maar Milo functioneert het best in een team als woordvoerder, leider of vertegenwoordiger
- Bied Milo een werkomgeving waarin Milo de vrijheid heeft om na te denken en dingen ten goede te veranderen
- Onderken de behoefte van Milo om een klimaat te scheppen waarin het welzijn van anderen de voornaamste stuwende kracht is
- Ga in op de behoefte van Milo aan afwisselend werk en de mogelijkheid om te kunnen werken zonder al te veel te worden gestoord en zonder al te veel beperkingen

## Mensen behandelen als individuen

- Respecteer de onafhankelijkheid van Milo en probeer werkwijzen te vinden die rekening houden met het feit dat mensen als Milo moeilijk te begrijpen of te doorgronden zijn
- Denk eraan dat de oprechte belangstelling van Milo voor mensen vaak schuil gaat achter een sobere en serieuze manier van communiceren
- Onderken de kracht van overtuigingen en principes en dat Milo onafhankelijk zou kunnen handelen, met of zonder goedkeuring
- Betrek Milo bij overleg

## Doelen stellen

- Bespreek langetermijndoelen en verwachtingen, maar geef Milo de vrijheid om beslissingen te nemen over de bijzonderheden en werkwijze
- Stel uitdagende doelen vast die een beroep doen op het gevoel van Milo om van nut te kunnen zijn en bied mogelijkheden om nieuwe terreinen te ontginnen
- Wees strikt over het uitvoeren van routinetaken en saaie administratieve doelstellingen, maar zie in dat deze Milo zullen frustreren en dus beter kunnen worden gedelegeerd
- Onderken de voorkeur van Milo om in teams te werken

## Het beoordelen van prestaties

- Bied structuur voor het beoordelen van vorderingen en voor het bespreken van ideeën en kwesties die Milo op dat moment bezighouden
- Houd er rekening mee dat Milo kortetermijnplannen heeft gewijzigd of aangepast om nieuwe informatie of eisen te integreren
- Vermijd direct ingrijpen, maar breng Milo op de hoogte wanneer acties waarschijnlijk als ongunstig worden beschouwd – dit zal niet veel invloed hebben op de beslissingen van Milo, maar hierdoor wordt wel het belang van communiceren met andere mensen ter sprake gebracht

## Feedback geven

- Prijs de prestaties van de afdeling of het team van Milo
- Onderken dat Milo wil horen dat werkwijze en filosofie net zoveel worden gewaardeerd als meer tastbare resultaten
- Directe kritiek lokt een defensieve reactie uit en zal eerder stille tegenwerking tot gevolg hebben dan samenwerking
- Doe een beroep op de intellectuele kant van het karakter van Milo, gebruik tact en betrek Milo bij constructief overleg en bespreking

## Loopbaanontwikkeling

- Denk eraan dat status en hiërarchie Milo minder motiveren dan het krijgen van de mogelijkheid om een innovatieve en intellectuele bijdrage te leveren
- Schep mogelijkheden voor Milo om een wezenlijk verschil te maken en met iets onverwachts te komen
- Luister naar welke ontwikkelingspunten Milo voor zichzelf ziet
- Benadruk nogmaals de noodzaak dat Milo gedachten en redeneringen achter beslissingen beter overbrengt

# Overzicht werkvoorkeur

Mensen verschillen in de behoeften die zij hebben ten aanzien van hun loopbaan. Functies die aan iemands behoeften voldoen zullen als interessant en bevredigend worden ervaren en ertoe leiden dat iemand gemotiveerd is om het beste van zichzelf te geven. Organisaties doen er daarom goed aan om ervoor te zorgen dat hun medewerkers functies bekleden, waaruit zij genoegdoening ervaren, die aansluiten op hun behoeften.

Omgekeerd zijn functies die niet de mogelijkheden bieden waarnaar mensen op zoek zijn minder motiverend. Dit kan leiden tot een lagere productiviteit. Zo hebben sommige mensen graag controle over de besluitvorming, willen anderen graag de vrijheid hebben om hun eigen ideeën voort te brengen en te implementeren. De kans is groot dat de afwezigheid van deze elementen niet alleen onvoldoende voldoening schenkt maar ook demotiverend werkt en waarschijnlijk leidt tot verminderde productiviteit en groter personeelsverloop.

Het is daarom duidelijk dat de tijd die wordt gestoken in het vinden van de juiste functie voor de juiste persoon (of andersom) de moeite waard is. Hoe beter de functie past bij de persoon, des te groter de productiviteit.

Facet5 draagt hieraan bij door te bepalen wat uw drijfveren zijn en door te laten zien welke elementen van een rol u kunnen motiveren of demotiveren. Met behulp van deze informatie kunt u uw huidige rol evalueren of een nieuwe rol zoeken waar u meer voldoening uit haalt.

De vier drijfveren die ten grondslag liggen aan loopbaanmotivatie zijn:

## Macht

Dit verwijst naar de mate waarin mensen invloed willen uitoefenen op gebeurtenissen en op de mensen om hen heen. Mensen bij wie deze behoefte sterk is ontwikkeld voelen graag dat zij de touwtjes in handen hebben en zoeken uitdagingen op. Mensen aan het andere eind van de schaal verkiezen meer een adviesrol en zoeken collega's op, die weten wat zij moeten doen. De dimensie varieert van 'Beïnvloeden' tot 'Accepteren'.

## Deelname

Mensen bij wie deze behoefte sterk is ontwikkeld zijn graag onder de mensen en behoren graag tot een groep. Zij raken snel bij van alles betrokken en nemen graag deel aan de dagelijkse gebeurtenissen. Mensen aan het andere eind van de schaal worden liever alleen gelaten zodat zij rustig kunnen doorwerken, afzonderlijk hun bijdrage kunnen leveren en zich kunnen ontwikkelen.

## Werkwijze

Mensen bij wie deze behoefte sterk is ontwikkeld doen dingen graag op de juiste manier. Zij geven de voorkeur aan efficiënte systemen en methodes en zijn gevoelig voor hiërarchie. Mensen bij wie deze behoefte in mindere mate aanwezig is, verkiezen minder structuur en een vrije benadering. Zij zoeken een *laissez faire* stijl met de vrijheid te doen wat zij willen.

## Bijdrage

Mensen bij wie deze behoefte sterk is ontwikkeld willen graag het gevoel hebben dat zij bijdragen aan een 'betere' maatschappij. Zij willen graag het gevoel hebben dat het werk dat zij doen van waarde is voor anderen en van intrinsieke 'betekenis' is. Zij vragen niet wat hun aandeel is, maar hoe zij kunnen delen. Mensen bij wie

deze behoefte in mindere mate aanwezig is, leggen een grotere nadruk op persoonlijk gewin en beloning voor hun inzet.

Mensen zijn complex en worden gemotiveerd door meer dan één behoefte. Bij de meeste mensen zal er een combinatie te zien zijn van ten minste twee van deze drijfveren, terwijl andere mensen zich ingewikkelder laten beschrijven. Het volgende overzicht laat de kracht van elk van de drijfveren zien en beschrijft de motiverende en demotiverende functie-elementen die daarmee verband houden. Facet5 maakt gebruik van de familiestructuur om te kijken naar de mix van drijfveren die op elke persoon van toepassing zijn.

# Overzicht werkvoorkeur

<b>Accepteren</b>				<i>Macht</i>				<b>Beïnvloeden</b>
<b>Afzonderen</b>				<i>Afkeer</i>				<b>Samenwerken</b>
<b>Nemen</b>				<i>Bijdrage</i>				<b>Geven</b>
<b>Improviseren</b>				<i>Werkwijze</i>				<b>Organiseren</b>

Dit patroon drijfveren geeft aan dat Milo het best functioneert in een rol die het volgende te bieden heeft:

- De vrijheid om na te denken
- Invloed uitoefenen op de toekomst
- Ingrijpende alternatieven ontwikkelen
- Grenzen verleggen
- Ergens een onverwachte wending aan geven

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

- Een idealistische omgeving
- Een werkplek zonder hiërarchie
- Persoonlijke vrijheid om oorspronkelijke ideeën te ontwikkelen
- Een kans om creatief te zijn
- De kans om iets te betekenen voor de maatschappij
- De bevoegdheid om anderen te kunnen beïnvloeden
- Werken met individualisten
- Werken met concepten in plaats van met details

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

- Nauw samenwerken in een team
- Een omgeving waarin mensen oneerlijk worden behandeld
- Steeds nieuwe mensen moeten ontmoeten
- Steeds ideeën moeten overbrengen
- Werk dat precisie en zorgvuldigheid eist
- Direct leiding over anderen
- Makkelijk werk dat niet uitdagend is
- Vaste werktijden en duidelijke verwachtingen