



# Sfeer van invloed 360°

Profiel  
Voorbeeldrapport 360

## Inhoudsopgave

1. Algemene beschrijving .....	3
1.1. Doel .....	3
1.2. Sfeer van Invloed model .....	4
1.3. Beschrijving van de interactiestijlen .....	5
1.3.1 Interactiestijlen die sturen op relatie .....	5
1.3.2 Interactiestijlen die volgen op relatie .....	5
1.3.3 Interactiestijlen die volgen op inhoud .....	6
1.3.4 Interactiestijlen die sturen op inhoud .....	6
1.4 Betekenis van de scores .....	7
2. Sfeer van Invloed profiel .....	8
2.1 Algemene indruk .....	8
2.2 Interactiestijlen die je frequent inzet .....	9
2.3 Interactiestijlen die je gemiddeld inzet .....	10
2.4 Interactiestijlen die onderbelicht blijven .....	11
3. 360° feedback .....	14
3.1. Inleiding .....	14
3.2. Sfeer van invloed 360° feedback profiel .....	15
3.2.1 Interactiestijlen die zich richten op relatie .....	15
3.2.2 Interactiestijlen die zich richten op inhoud .....	16
3.3. Sfeer van invloed profielen van de feedbackgevers .....	17
3.4. Overeenkomsten en blinde vlekken .....	18

## 1. Algemene beschrijving

### 1.1. Doel

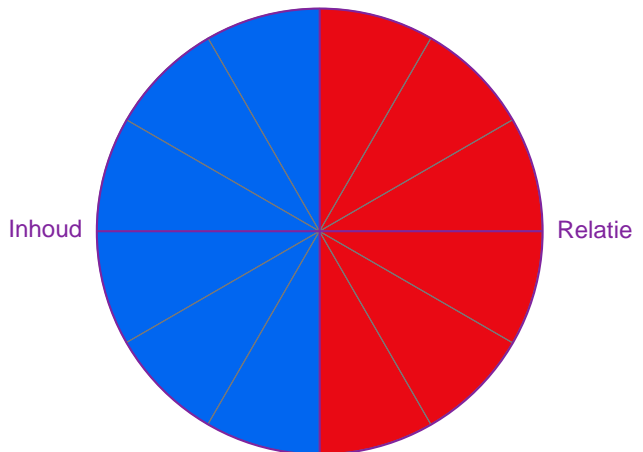
Het doel van de Sfeer van Invloed vragenlijst is om in kaart te brengen welke interactiestijlen je overwegend allemaal inzet tijdens gespreksituaties. Het interactieprofiel en de stijlen die hierbij naar voren komen geven dus NIET aan hoe je bent of wat je kan, maar welke stijlen je benut om anderen of situaties te beïnvloeden gedurende interactieve situaties.

Hierbij wordt ervan uit gegaan dat er verschillende manieren zijn om hetzelfde doel te bereiken. Zo kun je een gesprek sturen door je punt duidelijk uiteen te zetten, door de juiste vraag te stellen aan degene die je tegenover je hebt, je visie te verkondigen, die punten te beamen waar je het mee eens bent, te weerleggen waar je het niet mee eens bent, etcetera, etcetera.

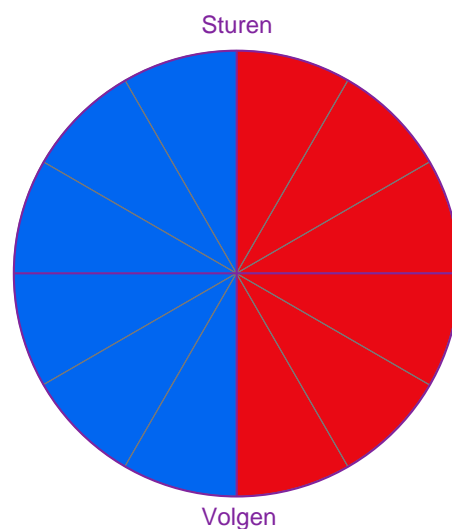
In het Sfeer van Invloed profiel komt naar voren welke stijlen jij overwegend benut om doelen te bereiken. Besproken wordt met welke interactiestijlen jij je onderscheidt, welke je regelmatig (net zo veel als de meeste anderen) inzet en welke stijlen je eigenlijk weinig benut. Indien laatste stijlen zijn die je eigenlijk vaker zou willen inzetten kun je de ontwikkeltips ter harte nemen die hierbij beschreven worden.

## 1.2. Sfeer van Invloed model

In het model wordt ervan uitgegaan dat je gedurende gesprekken kan richten op de inhoud en/of op de relatie en sfeer met de ander. Beide sluiten elkaar niet uit en wisselen elkaar vaak in rap tempo af. In het model worden de interactiestijlen die meer gericht zijn op de inhoud in blauw weergegeven en de interactiestijlen die eerder gericht zijn op de relatie/sfeer in het rood.



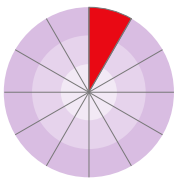
Een ander onderscheid dat gemaakt wordt in het model is dat mensen gedurende gesprekken afwisselend sturen en volgen. In het klein is dit wanneer iemand een vraag stelt (sturen) en de ander hierop antwoord geeft (volgen) en groter wanneer iemand een instructie geeft (sturen) en de ander hiermee instemt (volgen). In het model staan de stuurstijlen bovenaan en de volgstijlen onderaan de Sfeer van Invloed cirkel.



Het Sfeer van Invloed model bestaat zo uit 12 interactiestijlen die op de volgende pagina's achtereenvolgend besproken zullen worden.

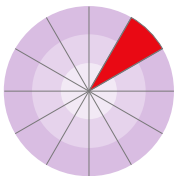
### 1.3. Beschrijving van de interactiestijlen

#### 1.3.1 Interactiestijlen die sturen op relatie



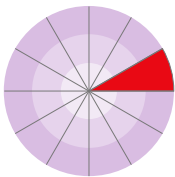
##### Visiegericht sturen

Mensen die hoog scoren op sturen op visie weten vaak precies welke kant ze op willen met hun team, afdeling of organisatie en zetten zich in om anderen hierin mee te krijgen. Zij sturen op het 'waarom' iets gerealiseerd dient te worden.



##### Mensgericht sturen

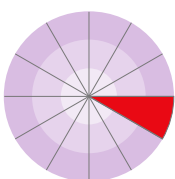
Iemand die sterk stuurt op mensen stelt zich op als vertrouwenspersoon, mentor, begeleider of adviseur. Hoogscorders op deze stuurstijl zullen die vragen stellen of opmerkingen plaatsen die erop gericht zijn om anderen in beweging te krijgen.



##### Verbinden

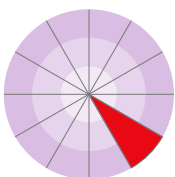
Mensen die hoog scoren op *Verbinden* richten zich in hun communicatie op gezamenlijke belangen. Bij het genereren van oplossingen richten zij zich op het bespreken van zaken die bijdragen aan het creëren van win-win situaties.

#### 1.3.2 Interactiestijlen die volgen op relatie



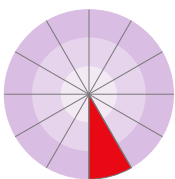
##### Medeleven tonen

Het domein *Medeleven tonen* geeft de mate aan waarin iemand tijdens gesprekken rekening houdt met de gevoelens van anderen en zich inzet om deze op positieve wijze te beïnvloeden.



##### Meebewegen met de ander

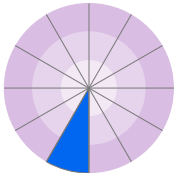
Mensen die hoog scoren op *Meebewegen* laten actief zien en horen dat ze bereid zijn de ander tegemoet te komen.



##### Ruimte geven

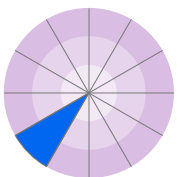
Hoogscorders op *Ruimte geven* zijn goed in staat zich gedurende gesprekken neutraal op te stellen. In situaties waarin dit wenselijk is kunnen zij zich zonder veel mitsen en maren schikken in hetgeen de ander vindt of voorstelt.

### 1.3.3 Interactiestijlen die volgen op inhoud



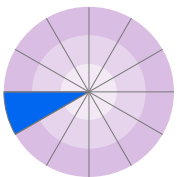
#### Taken opvolgen

Hoogscorders op dit domein zijn goed in staat de taken die bij hen neergelegd worden op te volgen. Zij voeren de aan hen gegeven instructies vaak zo spoedig mogelijk uit.



#### Zaken expliciteren

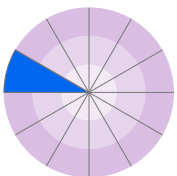
Mensen die hoog scoren op *Zaken expliciteren* zorgen dat zij de bedoelingen en verwachtingen (van hun gesprekspartners) zo helder mogelijk krijgen.



#### Weerstand bieden

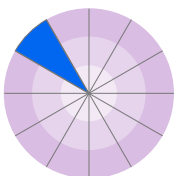
Hoogscorders op *Weerstand bieden* laten het makkelijk weten als zij het niet met zaken eens zijn. Het domein *Weerstand bieden* beschrijft de mate waarin mensen energie steken in het aanvullen en weerleggen van de input en visie van hun gesprekspartner.

### 1.3.4 Interactiestijlen die sturen op inhoud



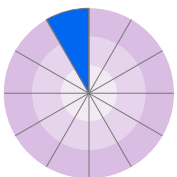
#### Overtuigen

Het domein *Overtuigen* beschrijft de mate waarin mensen gedurende interacties hun best doen om anderen op de hoogte te stellen of te winnen voor hun meningen, ideeën en/of kijk op zaken.



#### Taakgericht sturen

Deze stuurstijl richt zich vooral op 'hoe' taken uitgevoerd dient te worden. Mensen die hoog scoren op *Taakgericht sturen* besteden veel aandacht aan een tijdige en correcte uitvoering van taken.



#### Procesgericht sturen

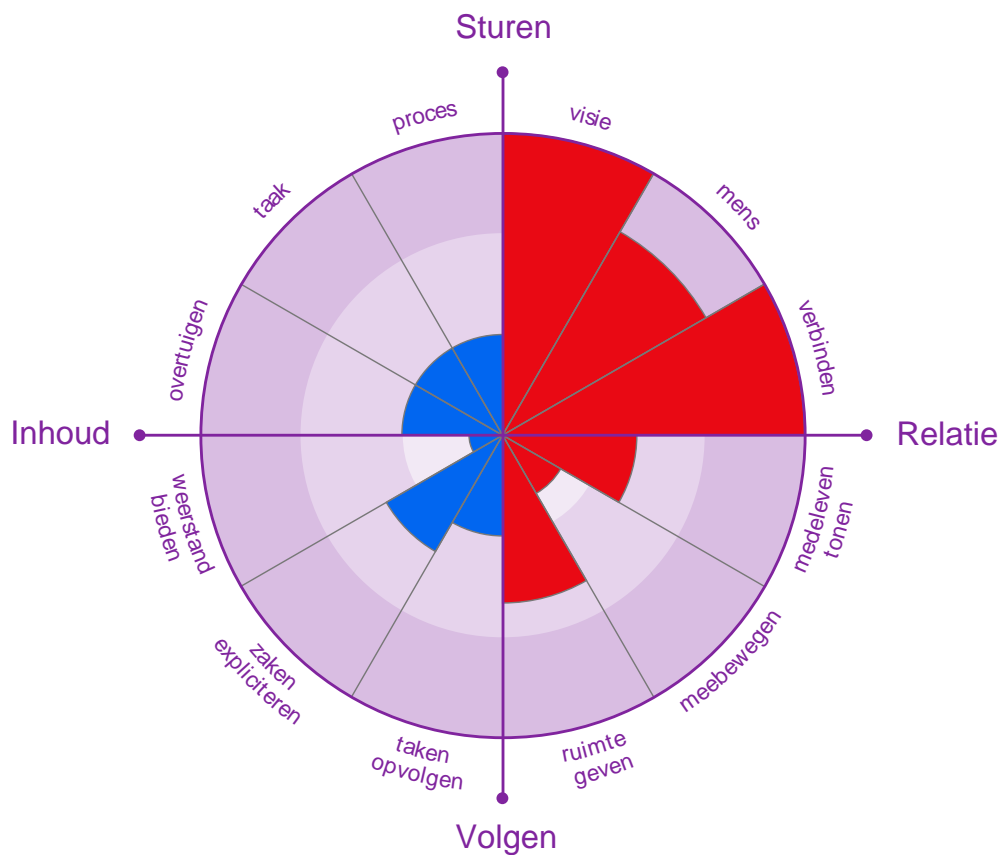
Sturen op proces is vooral gericht op 'wat' nodig is om zaken te realiseren. Hoogscorders op deze stuurstijl zetten zich frequent in om de aanwezige energie te richten in functie van het doel.

## 1.4 Betekenis van de scores

De uitslagen op de Sfeer van Invloed vragenlijst worden aangegeven met een cijfer van 1 tot 9. De betekenis van deze cijfers is als volgt:

Score	Betekenis van de score
1	Je scoort <b>zeer laag</b> op deze interactiestijl in verhouding met de normgroep.
2	Je scoort <b>laag</b> op deze interactiestijl in verhouding met de normgroep.
3	Je scoort <b>tamelijk laag</b> op deze interactiestijl in verhouding met de normgroep.
4	Je scoort <b>laag gemiddeld</b> op deze interactiestijl in verhouding met de normgroep.
5	Je scoort <b>gemiddeld</b> op deze interactiestijl in verhouding met de normgroep.
6	Je scoort <b>hoog gemiddeld</b> op deze interactiestijl in verhouding met de normgroep.
7	Je scoort <b>tamelijk hoog</b> op deze interactiestijl in verhouding met de normgroep.
8	Je scoort <b>hoog</b> op deze interactiestijl in verhouding met de normgroep.
9	Je scoort <b>zeer hoog</b> op deze interactiestijl in verhouding met de normgroep.

## 2. Sfeer van Invloed profiel



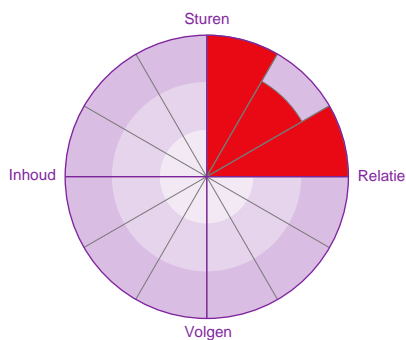
### 2.1 Algemene indruk

Kenmerkend is dat bij jou het kwadrant sturen op relatie sterker vertegenwoordigd is. Stijlen die vertegenwoordigd worden in dit kwadrant richten zich op het actief stimuleren en verzorgen van verbinding en co-creatie in de organisatie en omgeving. Typerend is, dat er vrij veel interactiestijlen zijn die je minder dan de meeste anderen benut. De stijlen die bij jou in de vragenlijst het sterkst naar voren komen zijn sturen op visie, sturen op mensen en verbinden. Dit zijn de manieren waarop jij je onderscheidt van anderen gedurende interacties en hetgeen je



gesprekspartners na afloop hiervan wellicht het meest blijft. Betreffende stijlen zijn passend voor iemand die zich positioneert als strategisch adviseur. Je tracht belangen boven tafel te krijgen, geeft richting en creëert betrokkenheid. Anderen sta je bij in het vinden van hun eigen weg.

## 2.2 Interactiestijlen die je frequent inzet

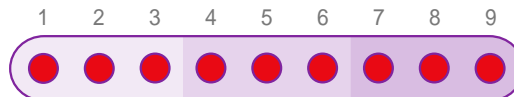


Dit zijn de stijlen die vallen in de scores 7 tot en met 9.

Bij jou zijn dit de volgende stijlen:

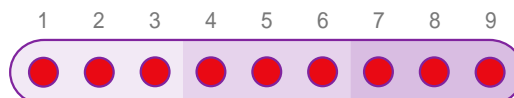
Verbinden  
Sturen op visie  
Sturen op mensen

### Verbinden



Je scoort zeer hoog op verbinden. Dit wil zeggen dat jij je in jouw communicatie sterker dan anderen focust op gezamenlijke belangen. Anderen betrek je actief bij gesprekken. Je zorgt dat je helder in beeld hebt wat de achterliggende behoeften en belangen van je gesprekspartners zijn. Tijdens interacties kan je luisteren naar de input van de ander. Overeenkomsten tussen betrokken partijen breng je meestal ter tafel. Initiatieven en te generaliseren doelen realiseer je altijd in goed overleg en met instemming van betrokken partijen.

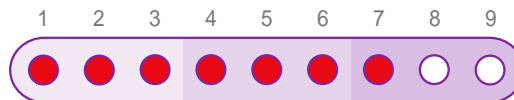
### Sturen op visie



Sturen op visie is een wijze van sturen die je frequent toepast. Gedurende interacties onderneem je diverse pogingen om draagvlak te creëren bij je medewerkers of collega's. In de

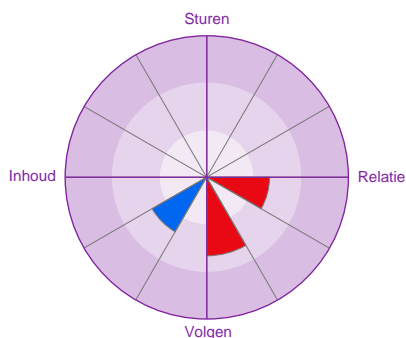
vragenlijst geef je aan dat je meestal je eigen koers vaart. Je plannen, ideeën en visie presenteer je op wervende wijze.

### Sturen op mensen



Je scoort hoog op mensgericht sturen. Gedurende interacties stel jij je geregeld op als mentor, begeleider, coach en/of adviseur. Dikwijls plaats je opmerkingen om mensen in je omgeving te stimuleren en motiveren. Het geven van advies is iets wat je regelmatig doet. Ook plaats je opmerkingen die tot nadenken stemmen. Je wilt anderen graag helpen en biedt ondersteuning makkelijk aan.

### 2.3 Interactiestijlen die je gemiddeld inzet

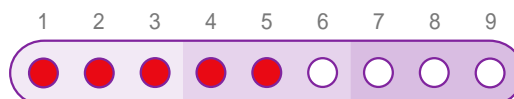


Dit zijn de stijlen die vallen in de scores 4 tot en met 6.

Bij jou zijn dit de volgende stijlen:

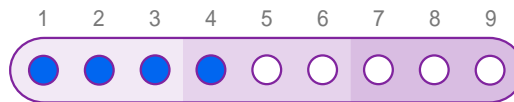
- Ruimte geven
- Zaken expliciteren
- Medeleven tonen

### Ruimte geven



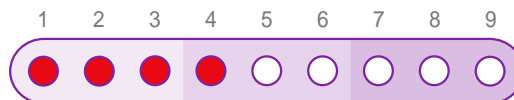
Ruimte geven is een volgstijl die je, in vergelijking met de meeste anderen, gemiddeld inzet. Tijdens gesprekken toon jij je ingetogen en bied je anderen de kans hun ideeën, meningen en plannen naar voren te brengen. Alvorens je in situaties te mengen heb je soms tijd nodig om zaken te laten bezinken.

### Zaken expliciteren



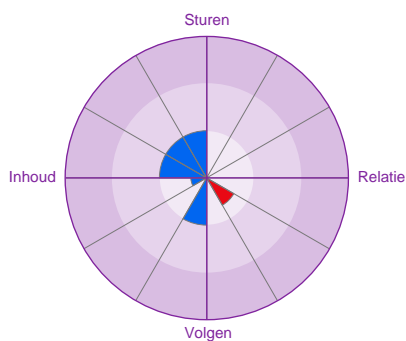
Tijdens gesprekken besteed je waarschijnlijk regelmatig aandacht aan het expliciteren van zaken. Verwachtingen van de mensen uit je omgeving toets je frequent. Je vraagt gericht door naar aanleiding van de mening en input van de ander. Indien zaken je niet helemaal duidelijk zijn, kun je om toelichting vragen.

### Medeleven tonen



Uit de vragenlijst komt naar voren dat medeleven tonen een wijze van beïnvloeden is die je met enige regelmaat inzet. Je verplaatst je af en toe in de positie en het referentiekader van de ander. Medeleven voor de ander uit je geregeld. Overwegend stel jij je geïnteresseerd op. Daarnaast uit je vaak je waardering voor anderen.

## 2.4 Interactiestijlen die onderbelicht blijven

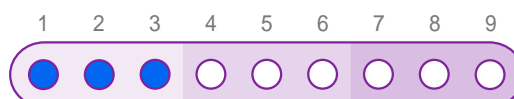


Dit zijn de stijlen die vallen in de scores 1 tot en met 3.

Bij jou zijn dit de volgende stijlen:

- Overtuigen
- Sturen op taak
- Sturen op proces
- Taken opvolgen
- Meebewegen
- Weerstand bieden

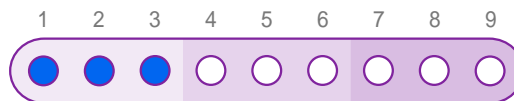
### Overtuigen



Overtuigen is een beïnvloedingsstijl die je, in vergelijking met de meeste anderen, beperkt inzet. Onderstaand enkele ontwikkeltips, indien je meer zou willen overtuigen:

- Situaties meer uiteenzetten.
- Frequenter eigen standpunten op tafel leggen.
- Mening en ideeën meer onderbouwen met argumenten.
- Bedenkingen eerder uiten.

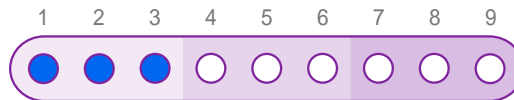
### Sturen op taak



In de vragenlijst geef je aan dat sturen op taak een wijze van sturen is die je beperkt inzet. Zorgen dat anderen taken tijdig en correct uitvoeren heeft minder jouw prioriteit. Onderstaand enkele ontwikkeltips, indien je jouw sturen op taak zou willen vergroten:

- Eerder bijsturen indien je merkt dat zaken niet volgens afspraak verlopen.
- Taken frequenter controleren/evalueren.
- Meer taakgericht confronteren.

### Sturen op proces



Je geeft aan tijdens gesprekken beperkt die gedragstijlen in te zetten die overwegend benut worden om aanwezige energie in dienst te stellen van het (gezamenlijke) doel. Onderstaand enkele ontwikkeltips, indien jij je sturen op proces zou willen vergroten:

- Duidelijker richtlijnen aangeven; schetsen wat er dient te gebeuren.
- Intenties duidelijker in de verf zetten.
- Gewenste doelstellingen meer onderwerp van gesprek maken.
- Frequenter voorstellen doen.

### Taken opvolgen

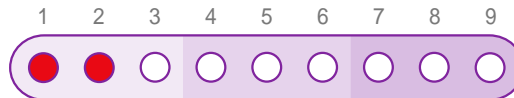


In vergelijking met de normgroep scoor je vrij laag op deze volgstijl. Het direct accepteren en opvolgen van taken past in mindere mate bij jou. Onderstaand enkele ontwikkeltips, indien je jouw vaardigheden op het vlak van taken opvolgen zou willen vergroten:

- Meer aansluiten bij hetgeen de ander aandraagt.
- Indien nodig, sneller bij de mening van de ander neerleggen.
- Eerder taken accepteren.

- Directer aan de slag met gegeven opdracht.

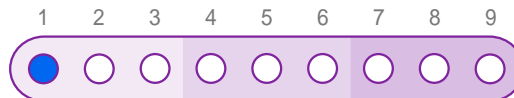
### Meebewegen



Gedurende interacties benut je, in verhouding tot de meeste anderen, beperkt die interactiestijlen die passen bij de volgstyl meebewegen. Onderstaand enkele ontwikkeltips, indien jij je vaardigheden op het vlak van meebewegen zou willen vergroten:

- Sneller medewerking verlenen en/of dit meer tonen.
- Vaker zaken beamen.
- Meer instemmen met de ander.
- Sneller concessies doen.

### Weerstand bieden



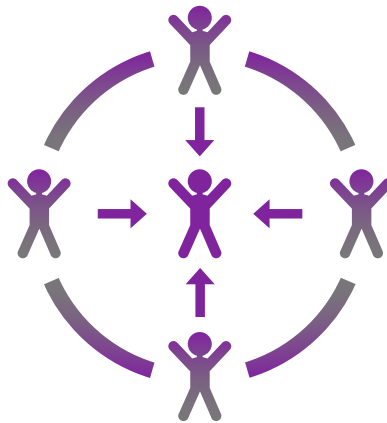
Gedurende interacties benut je, in verhouding met de meeste anderen, zeer beperkt die interactiestijlen die passen bij het bieden van weerstand. Onderstaand enkele ontwikkeltips, indien je gedurende interacties meer weerstand zou willen bieden:

- Vaker tegengas geven.
- Meer de argumenten van de ander onder de loep nemen.
- Twijfels eerder uitspreken.
- Uitspraken van de ander die niet kloppen, meer weerleggen.

## 3. 360° feedback

### 3.1. Inleiding

In dit deel van het rapport vind je de uitkomsten van de Sfeer van invloed 360° feedback vragenlijst. Je hebt de Sfeer van invloed vragenlijst ook in laten invullen door een aantal mensen in je omgeving die zich in een cirkel van 360° om je heen bevinden. Zo hebben leidinggevende(n), directe collega's, medewerkers en/of klanten aangegeven welke stijlen jij overwegend benut gedurende interacties.



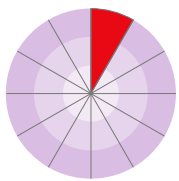
De uitkomst van deze feedback vind je terug op de volgende pagina's. In de grafieken worden daarbij je eigen scores vergeleken met die van de overige feedbackgevers. Jouw eigen score wordt hierbij per interactiestijl weergegeven door de paarse balk in de grafiek. De grijze balk eronder geeft aan wat de gemiddelde score is van alle feedbackgevers.

De scores van je leidinggevende, collega, medewerker en/of klant worden vervolgens afzonderlijk aangegeven door middel van de rode en blauwe balken. Indien er meerdere feedbackgevers per rol (leidinggevenden, collega's, etc.) de vragenlijst ingevuld hebben wordt het gemiddelde van deze feedbackgevers weergegeven. In de grafiek wordt naast iedere rol aangegeven om hoeveel feedbackgevers het gaat. Uit de weergegeven resultaten van de verschillende feedbackgevers kan je afleiden welke interactiestijlen mensen uit jouw directe omgeving je overwegend in zien zetten gedurende gesprekken, vergaderingen, presentaties etc.

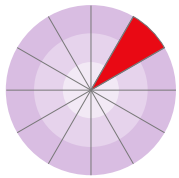
De Sfeer van invloed 360° feedback uitkomsten bieden je de mogelijkheid je eigen scores te vergelijken met die van je omgeving en op deze wijze je kwaliteiten en ontwikkelpunten helder te formuleren. Op basis van de uitslag kan je eventueel in gesprek gaan met je omgeving om zo te achterhalen waar de eventuele verschillen in scores naar te herleiden zijn.

### 3.2. Sfeer van invloed 360° feedback profiel

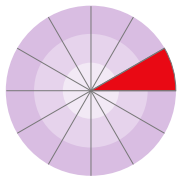
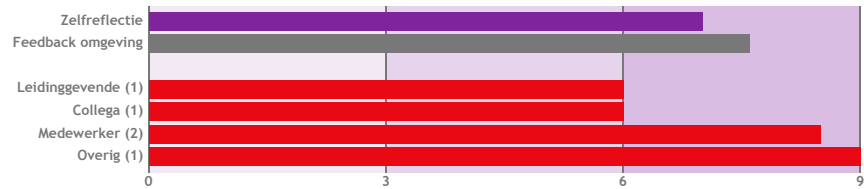
#### 3.2.1 Interactiestijlen die zich richten op relatie



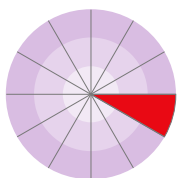
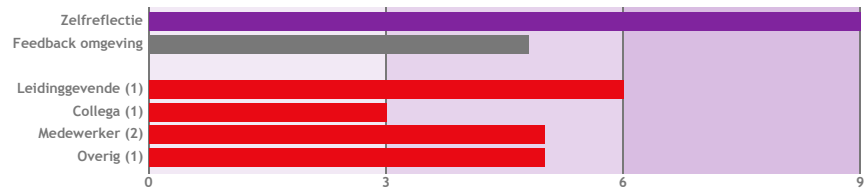
Sturen op visie



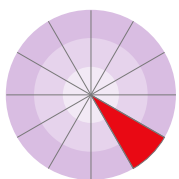
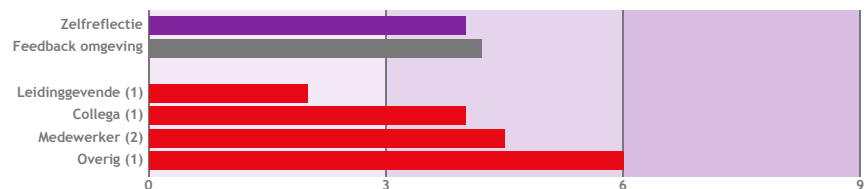
Sturen op mensen



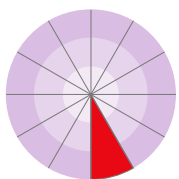
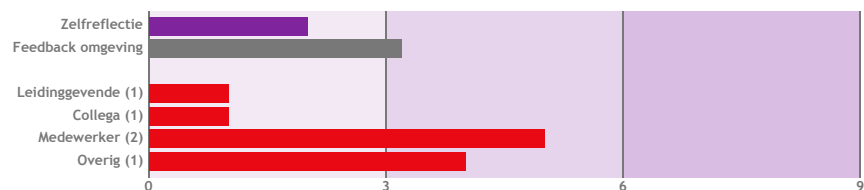
Verbinden



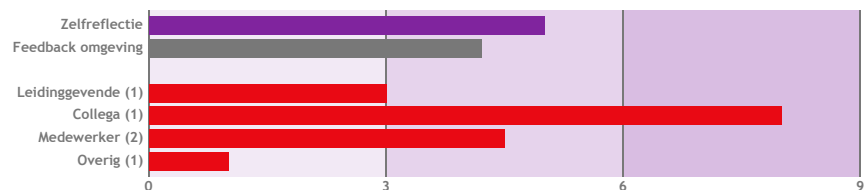
Medeleven tonen



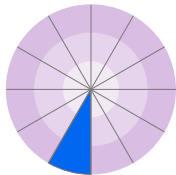
Meebewegen



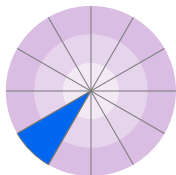
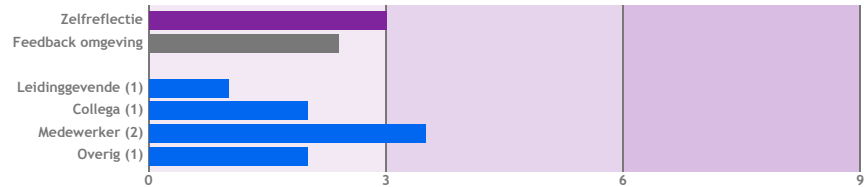
Ruimte geven



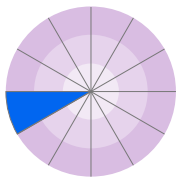
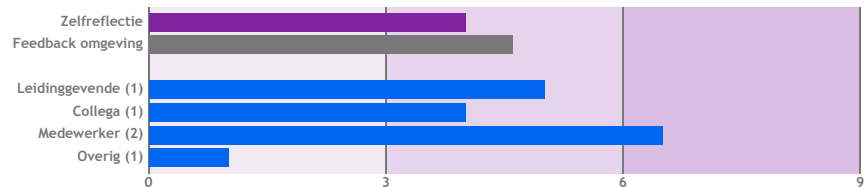
### 3.2.2 Interactiestijlen die zich richten op inhoud



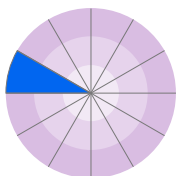
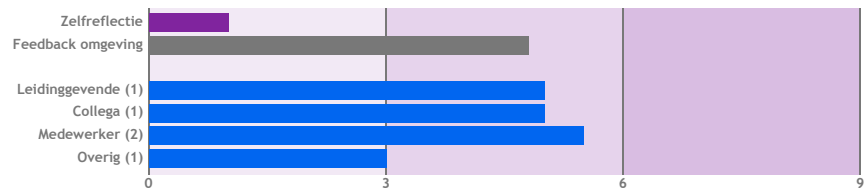
Taken opvolgen



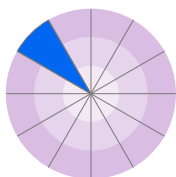
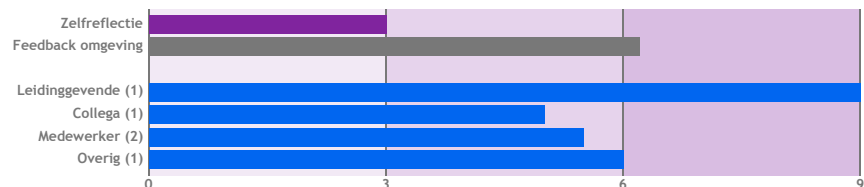
Zaken expliciteren



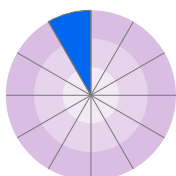
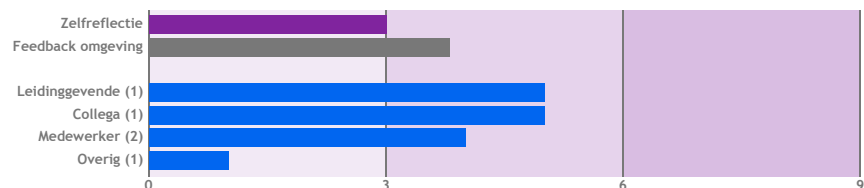
Weerstand bieden



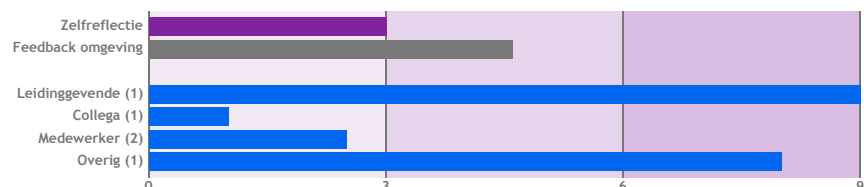
Overtuigen



Sturen op taak



Sturen op proces

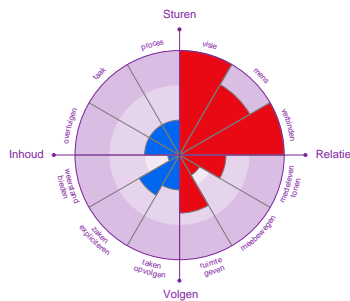




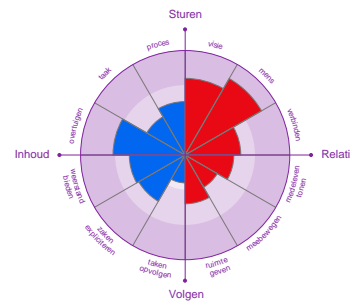
### 3.3. Sfeer van invloed profielen van de feedbackgevers

Onderstaand worden de profielen, die voortkomen uit alle over jou ingevulde vragenlijsten, weergegeven. Links boven tref je je eigen Sfeer van invloed profiel; hetgeen in hoofdstuk 2 van deze rapportage uitgewerkt is. De overige profielen zijn gebaseerd op de uitkomsten van de vragenlijsten die ingevuld zijn door de door jou aangewezen feedbackgevers.

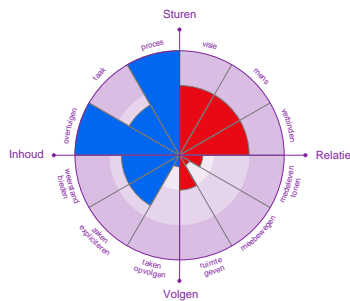
Zelfreflectievragenlijst



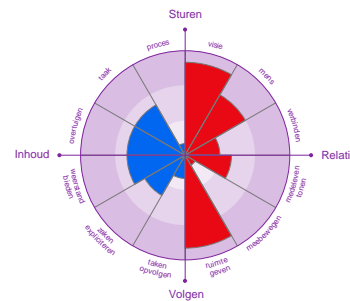
Feedback omgeving



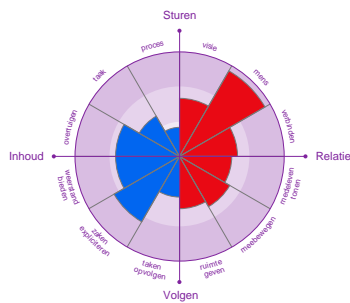
Aard van de relatie: Leidinggevende (1)



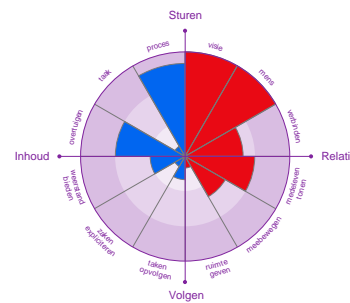
Aard van de relatie: Collega (1)



Aard van de relatie: Medewerker (2)



Aard van de relatie: Overig (1)



### 3.4. Overeenkomsten en blinde vlekken

De onderstaande tabel geeft inzicht in jouw zelfbeeld en hoe dit zich verhoudt ten opzichte van hoe anderen naar jou kijken. Dit geeft heel nauwkeurig aan waar je je ontwikkeling op zou kunnen richten en waar je op kunt vertrouwen dat sterk ontwikkeld is.

**OVEREENKOMSTEN:** dit zijn vaardigheden waarin jij en je omgeving hetzelfde vinden.

**Sterktes:** gedrag dat zowel jij als je omgeving als sterk beschouwd.

**Uitdagingen:** gedrag dat door beide partijen als onderbelicht wordt aangegeven.

**BLINDE VLEKKEN:** vaardigheden waarin de scores tussen jou en de omgeving verschillen.

**Onderschatte vaardigheden:** dit zijn vaardigheden waarvan je omgeving ziet dat je deze vaker inzet dan je zelf denkt.

**Overschatte vaardigheden:** hierbij worden vaardigheden beschreven die minder opgemerkt worden door je omgeving dan je zelf inschat.

#### OVEREENKOMSTEN

Sterktes	Z	FG
eigen koers varen	7	6
impact hebben	7	6
profileren	7	6
advies geven	6	6
motiveren	6	6
ondersteuning aanbieden	7	6
stimuleren	7	6
tot nadenken stemmen	7	6
vastberaden tonen	7	6
situatie in de hand houden	6	6

#### BLINDE VLEKKEN

Onderschatte vaardigheden	Z	FG
aanmoedigen	2	5
complimenteren	2	5
conformereren	1	4
informatie toetsen	1	5
alternatieven aandragen	1	6
tegenvoorstellen doen	1	4
argumenteren	1	5
bedenkingen uiten	1	4
standpunten uiteenzetten	1	4
bedoelingen verduidelijken	1	4
gewenste resultaten bespreken	1	4

Uitdagingen	Z	FG	Overschatte vaardigheden	Z	FG
aanpassen	1	2	afstemmen	7	4
beamen	2	2	waardering uiten	7	4
mee laten voeren	1	2	toegeven	7	2
aansluiten	1	2	kat uit de boom kijken	6	2
bij mening en ideeën ander neerleggen	2	2	uitgesproken mening hebben	7	4
opdrachten aanvaarden	2	2	regels bepalen	7	4
zaken aannemen	1	2			
weerleggen	1	2			
controleren	1	2			
corrigeren	1	2			

Vaardigheden die zich in het gemiddelde gebied bevinden en/of waarbij de scores tussen jou en de feedbackgevers niet beduidend verschillen worden in de tabel niet weergegeven.

Achter de gedragingen vind je zowel de score die jij zelf (Z) gegeven hebt als de gemiddelde score van de feedbackgevers (FG). Scores op de items liggen tussen de 1 en de 7. Hierbij betekent '1' dat je vaardigheid niet of bijna niet laat zien en '7' dat je deze zeer frequent benut.