

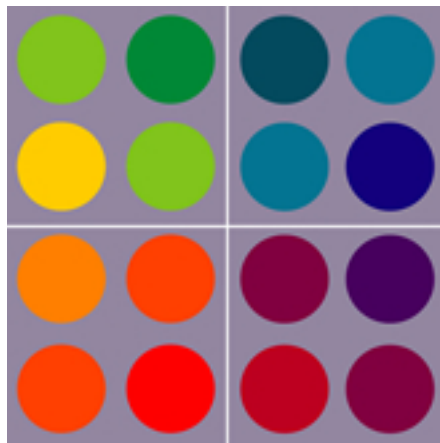


Facet5 Persoonlijk Profiel

Janneke de Hoop

Afnamedatum: 18.2.2013

Bedrijf: InContext



)> **IN Context**

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

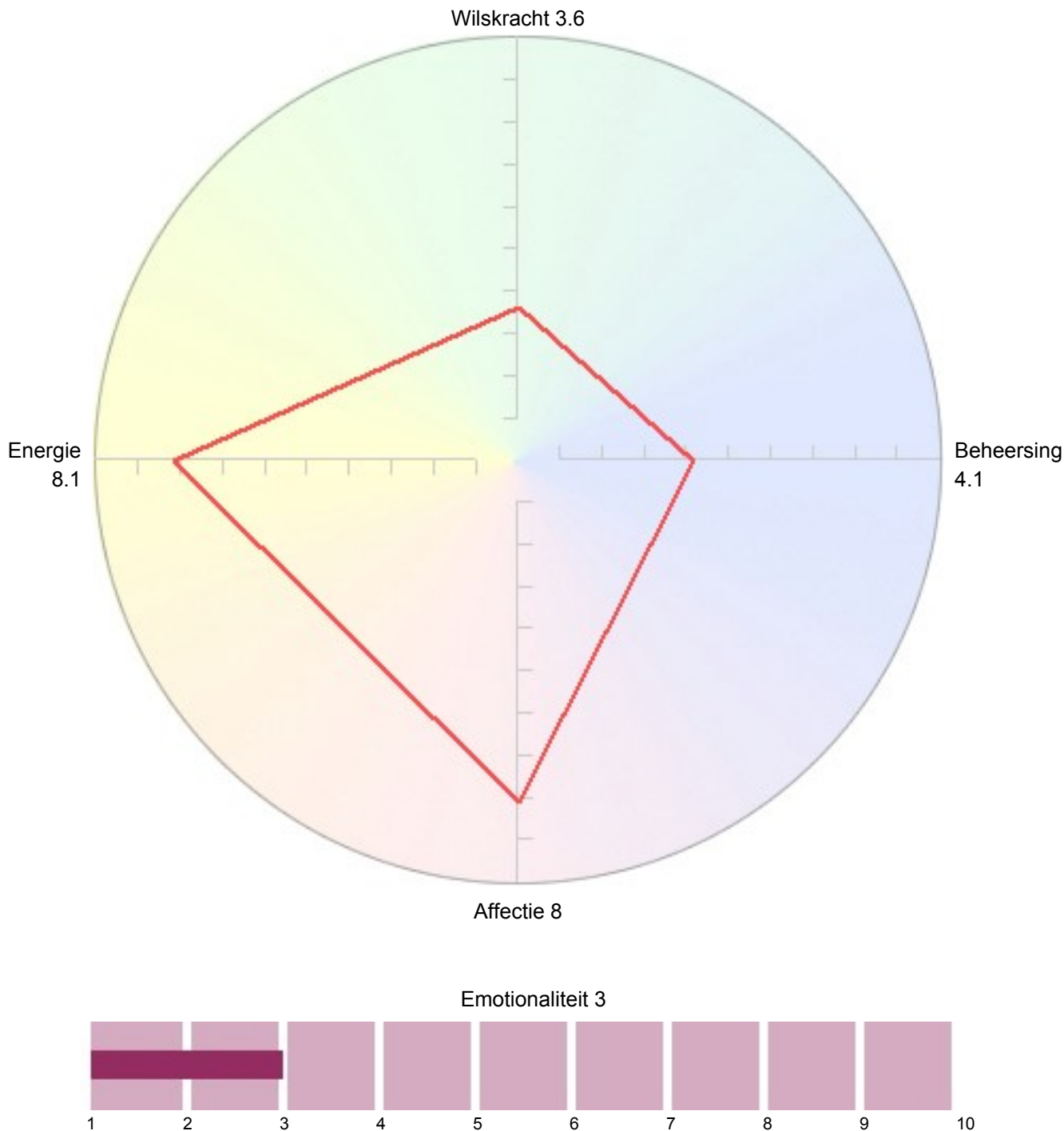
facet waarschijnlijk ook respectievelijk hoog of laag zijn. Meer gemiddelde scores kunnen echter zijn opgebouwd uit drie gelijke gemiddelde scores of uit een mengeling van hoge, gemiddelde en lage scores op de verschillende facetten. Door de hoofdfactoren uit te splitsen in facetten is het mogelijk om 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.

● Wilskracht	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
● Energie	Vitaliteit	Zichtbaar enthousiasme en energie
	Sociabiliteit	Graag onder de mensen zijn
	Aanpassingsvermogen	Anderen betrekken bij uw gedachtegang
● Affectie	Hulpvaardigheid	De belangen van anderen op de eerste plaats zetten
	Steun	Altijd proberen om begripvol te zijn
	Vertrouwen	De neiging om anderen te vertrouwen
● Beheersing	Discipline	Goede persoonlijke organisatie en planning hebben
	Verantwoordelijkheid	Bereid zijn om verantwoordelijkheid op zich te nemen
● Emotionaliteit	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 7,5 of onder de 3,5 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.



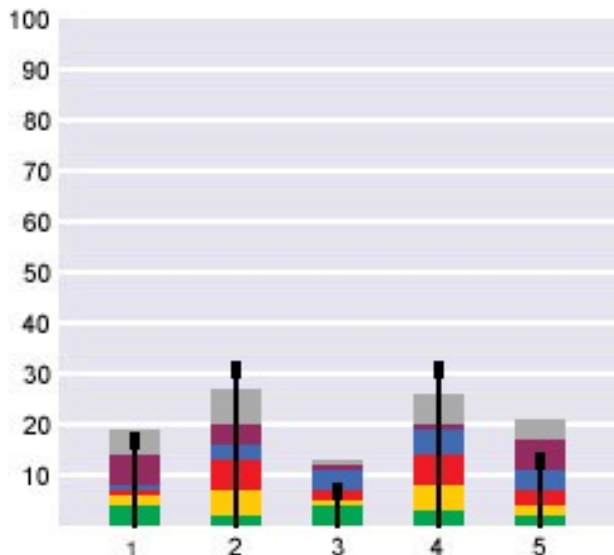
Gebruikte normgroep: Nederlands

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.

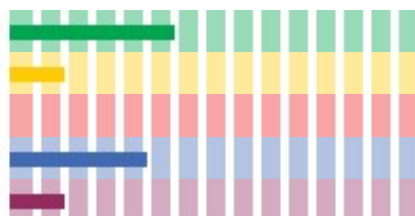


Factor	Respons					Overgeslagen	Totaal
	1	2	3	4	5		
Wilskracht	4	2	4	3	2		15
Energie	2	5	1	5	2		15
Affectie	1	6	2	6	3		18
Beheersing	1	3	4	5	4		17
Emotionaliteit	6	4	1	1	6		18
Niet gebruikt	5	7	1	6	4		23
Totaal	19	27	13	26	21	0	106

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.

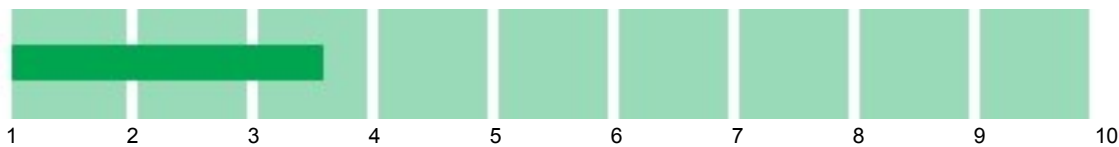
- Wilskracht
- Energie
- Affectie
- Beheersing
- Emotionaliteit



Gemiddelde responstijd: 7.04
 Snelst: 2.81
 Langzaamst: 11.81

Wilskracht

3.6



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

4.5



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

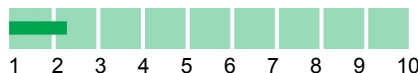
bereid zich neer te leggen bij het standpunt van een ander

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

2.3



Sterke kanten zijn onder meer

reageert snel en pakt problemen aan houden stand wanneer zij worden uitgedaagd

is effectief in een een-op-een discussie

Kan worden gezien als

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

Vertrouwelijk

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



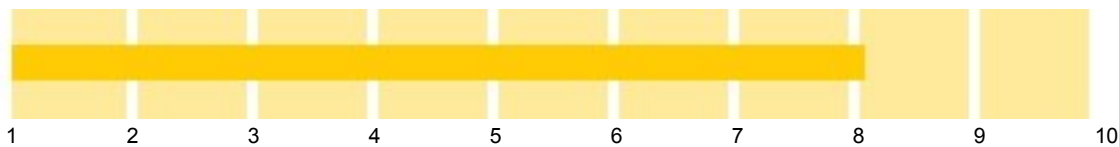
Sterke kanten zijn onder meer
kan zelfstandig werken
gaat zijn eigen weg, zelfs bij
tegenwerking
laat zich leiden door strikte opvattingen

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 hebt een vrij stellige mening en weet duidelijk welke kant u op wilt, maar u zult uw uiterste best doen om een confrontatie en een discussie uit de weg te gaan. Als gevolg hiervan lijkt het alsof u toegeeft en zich bij de zaken neerlegt, maar in werkelijkheid is er een verborgen vastbeslotenheid die duidelijk naar voren komt als u alleen en/of zelfstandig werkt.

Energie

8.1



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

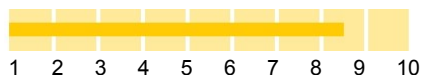
Sterke kanten zijn onder meer

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

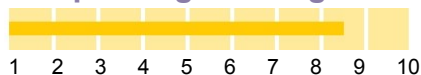
Sterke kanten zijn onder meer

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



Sterke kanten zijn onder meer

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

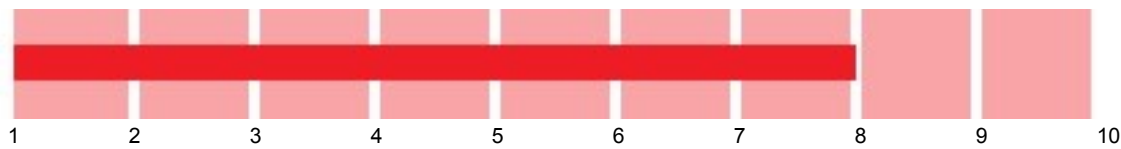
Kan worden gezien als

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

Opmerkingen: U bent positief en betrokken en kunt zich met meerdere dingen tegelijkertijd bezighouden. U functioneert het best als lid van een team waarin u alles uitgebreid kunt bespreken en komt tot teambeslissingen die zijn gebaseerd op de omstandigheden. U bent niet uitgesproken sociaal en verkiest het gezelschap van mensen die u al wat langer kent.

Affectie

8



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

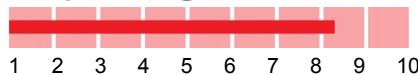
Hoge scores

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

8.3



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

7.5



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

8.3



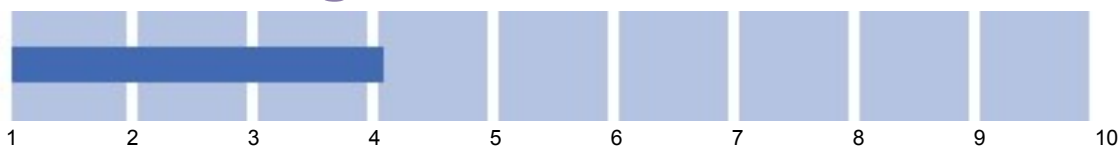
Sterke kanten zijn onder meer
gelooft in mensen
werkt voor het algemeen welzijn
is bereid te geloven en te vertrouwen

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

4.1



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 gedesillusioneerd 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

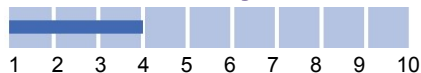
Sterke kanten zijn onder meer

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



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

3



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:

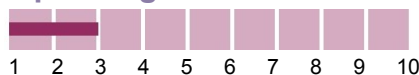
Lage scores

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



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



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 zeer evenwichtig en stabiel, u neemt de dingen zoals ze komen en u raakt zelden onder de indruk van gebeurtenissen. Men ziet u als zelfverzekerd en emotioneel volwassen, hoewel sommige mensen vinden dat u weinig enthousiast en gemotiveerd bent. U laat zich niet van uw stuk brengen en minder zelfverzekerde collega's kunnen u soms niet bijhouden.

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?

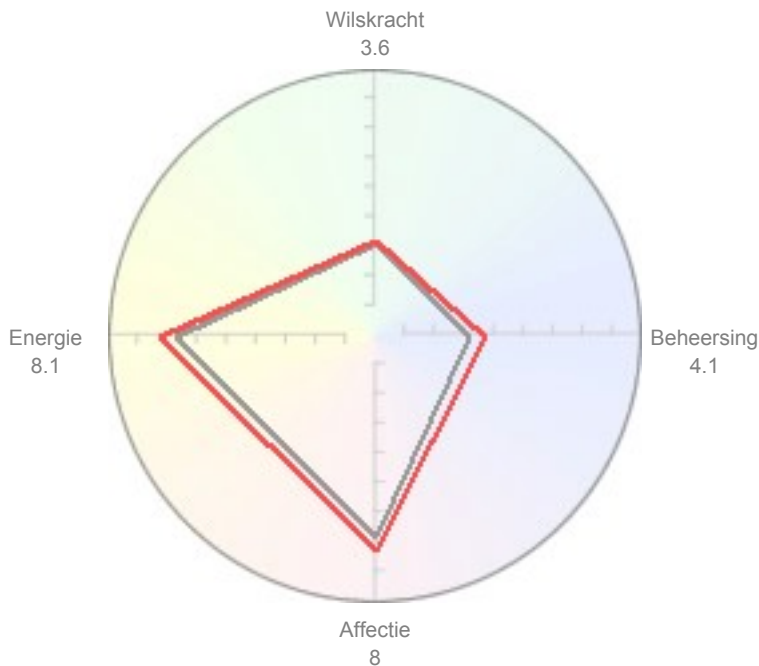
Om de Facet5-families te kunnen berekenen hebben we elk van de 4 schalen onderverdeeld in hoge en lage scores (emotionaliteit wordt bij deze groep niet meegerekend). Dit beperkt het aantal mogelijke combinaties tot 16, maar dit kan als alle scores als 'hoog' of 'laag' worden bestempeld. Dit is ongunstig 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:

- **Facilitator**

Beschrijving

- Sociale en extraverte manier van doen
- Ontmoet graag mensen en wisselt graag ideeën uit
- Zet de belangen van anderen op de eerste plaats
- Tolerant en begripvol
- Kan te ontspannen en vriendelijk zijn
- Niet sterk zakelijk gericht

Als leidinggevende

- Enthousiast en zorgzaam
- Praat en moedigt aan, maar daagt niet uit
- Oordeelt niet over anderen en is positief
- Helpt anderen bij het vaststellen van richtlijnen
- Volgt prestaties van anderen niet nauwgezet
- Bespreekt problemen, maar kan te begripvol zijn
- Komt actief op voor de belangen van anderen

Gemotiveerd door

- Deel uitmaken van een team
- Informatie overbrengen - mensen trainen
- Mensen en ideeën helpen ontwikkelen en verandering doorvoeren
- Werk dat zinnig en waardevol is

Bijdrage aan een team

- Moedigt betrokkenheid en teamwerk aan
- Is gericht op samenwerking en moedigt anderen aan om samen te werken
- Actief en enthousiast
- Creatief en vrijdenkend
- Maakt niet altijd alles helemaal af
- Kan onbetrouwbaar zijn, neemt te veel werk op zich

Om leiding aan te geven

- Doe een beroep op teamgeest
- Wijs op de mogelijkheden om de belangen van anderen te vertegenwoordigen en te verdedigen
- Waarschuw ervoor niet te veel werk op zich te nemen en de eigen belangen niet opzij te zetten
- Help bij het vaststellen van prioriteiten
- Wees alert op de neiging om snel afgeleid te raken en concentratie te verliezen
- Toon goedkeuring en waardering als lid van het team
- Moedig een loopbaan aan waarin sociale vaardigheden en behulpzaamheid belangrijk zijn

Invloed van emotionaliteit

- Een lage score op Emotionaliteit zorgt voor een ontspannen en informele houding, die soms te nonchalant of laconiek is en leidt tot lage normen en waarden

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.

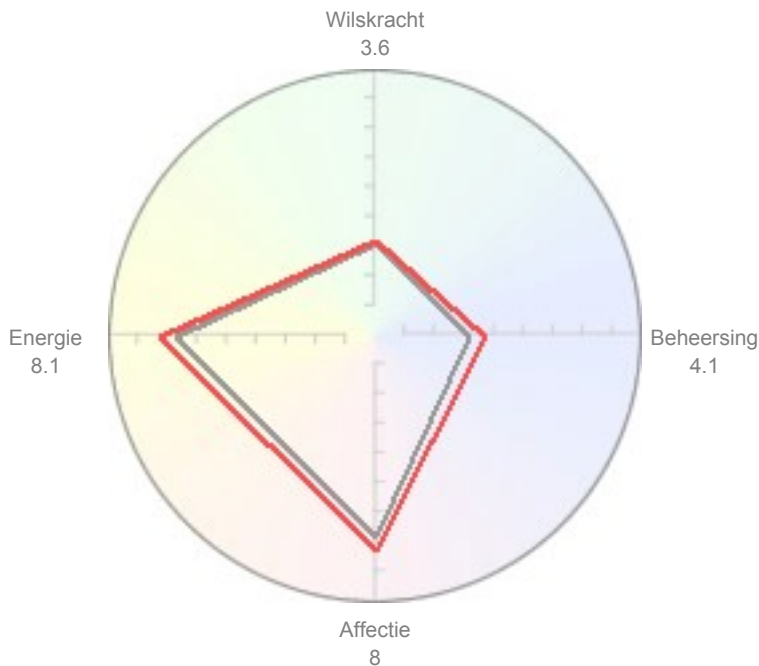
Hiervan is sprake bij iemand die initiatief neemt, in plaats van passief afwacht, en zich tot het uiterste inzet, zelfs indien hij wordt geconfronteerd met hindernissen. Iemand die deze competentie bezit is volhardend, hardwerkend, proactief, enthousiast en doelgericht. Terwijl sommige mensen reageren 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



- **Janneke is sociaal en heeft oprechte belangstelling en liefde voor mensen. Is tolerant en begripvol, zet de behoeften van anderen vaak op de eerste plaats. Janneke is creatief, vrijdenkend en probeert altijd met mensen samen te werken en consensus te bereiken.**

Leiderschap

Wat kunt u verwachten:

- moedigt het werken in teams aan
- zet zich in voor het welzijn van mensen
- richt zich op de behoeften van anderen
- gaat in op verzoeken om hulp

Wees alert op:

- vermijden van conflicten en taken die discipline vragen
- te sterke afhankelijkheid van de steun van anderen

Interpersoonlijk

Wat kunt u verwachten:

- is een plezierige persoon in de omgang
- is sociaal en oprecht medelevend
- werkt graag in een team
- bouwt goede werkrelaties op

Wees alert op:

- te sterke gevoeligheid voor de wensen van anderen
- stelt geen eisen aan anderen

Initiatief en Inzet

Wat kunt u verwachten:

- geeft gehoor aan de wensen van anderen
- werkt hard aan teamprojecten
- maakt werken leuker
- zet eigen wensen op de laatste plaats

Wees alert op:

- te ontspannen en keurt te veel goed
- zet geen vraagtekens bij onrealistische ideeën

Communicatie

Wat kunt u verwachten:

- praat gemakkelijk en moedigt andermans bijdrage aan
- geniet van iets nieuws en nieuwe ideeën
- is positief en behulpzaam
- brengt verschillende meningen bij elkaar

Wees alert op:

- raakt snel afgeleid en praat te veel
- niet goed luisteren – doet aannames en veronderstellingen

Analyse en Besluitvorming

Wat kunt u verwachten:

- hecht aan consensus en voert uitgebreid overleg
- moedigt aan om te komen met een reeks mogelijkheden
- probeert consensus te bereiken
- kan radicaal en innovatief zijn

Wees alert op:

- te snel compromissen sluiten
- heeft geen zelfstandige mening

Planning en Organisatie

Wat kunt u verwachten:

- reageert op gebeurtenissen zodra deze zich voordoen
- wijzigt en past zich aan veranderingen aan
- trekt zich een heleboel persoonlijk aan
- geeft collega's niet te veel werk

Wees alert op:

- te veel toezeggingen doen
- slechte organisatie en ongeïnteresseerd in details

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:

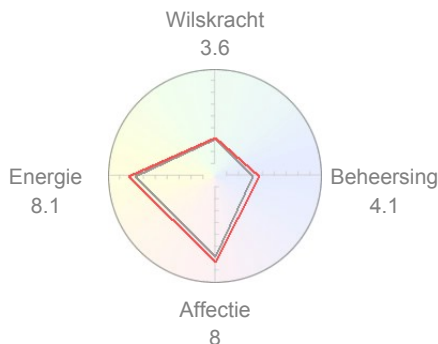
- Wat verwachten wij?
- Hoe doen we het?

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

- Maak gebruik van de belangstelling van Janneke voor vooruitgang, verandering en vernieuwing
- Benadruk de menselijke en sociale voordelen van het idee of de visie
- Doe een beroep op de teamgeest van Janneke door het belang van 'bronnen delen' en 'krachten bundelen' te benadrukken
- Maak gebruik van de sterke kanten van Janneke als voorstander van verandering en het vermogen om vertrouwen en betrokkenheid te creëren en aan te wakkeren

De omgeving stimuleren

- Ga in op de wens van Janneke om anderen te helpen en zich bezig te houden met werk waaraan anderen werkelijk iets hebben
- Schep mogelijkheden waardoor Janneke de belangen van anderen kan onderzoeken, vertegenwoordigen en verdedigen
- Zorg ervoor dat Janneke voldoende gelegenheid krijgt nauw met anderen samen te werken en het gevoel heeft erbij betrokken te zijn
- Betrek Janneke bij het discussiëren over en analyse van nieuwe ideeën en visies

Mensen behandelen als individuen

- Janneke moet zich geaccepteerd voelen en wil weten dat men erop vertrouwt dat Janneke goed werk levert
- Houd rekening met het sterke rechtvaardigheidsgevoel van Janneke en de neiging zeer gepassioneerd te zijn over bepaalde kwesties
- Bescherm Janneke tegen de neiging te veel werk op zich te nemen de belangen van anderen op de eerste plaats te zetten
- Ga op een informele, vriendelijke en ondersteunende manier met Janneke om
- Verwar de ontspannen en nonchalante houding van Janneke niet met een onprofessionele houding of gebrek aan gevoel voor urgentie

Doelen stellen

- Spreek specifieke doelen en tijdsplanning af en zorg ervoor dat Janneke duidelijk begrijpt wat u verwacht
- Geef Janneke de ruimte om te beslissen hoe aan de vastgestelde doelstellingen te voldoen. Janneke zal ingaan op suggesties als deze op een constructieve manier worden gegeven
- Houd rekening met de neiging van Janneke om te veel werk naar zichzelf toe te trekken om anderen niet tot last maar tot hulp te zijn
- Help Janneke bij het vaststellen van prioriteiten
- Denk eraan dat Janneke vaak een ingewikkelde kijk heeft op zaken en zeker wil weten wat de gevolgen zijn van bepaalde handelingen

Het beoordelen van prestaties

- Laat Janneke het werk doen zonder dat u zich hier in eerste instantie mee bemoeit
- Onderken de behoefte van Janneke om van alles te bespreken. Houd u zich beschikbaar om te kunnen voldoen aan de behoefte van Janneke om ideeën te bespreken
- Vergeet niet dat Janneke snel is afgeleid en de concentratie verliest
- Houd de vorderingen van een afstand in de gaten en grijp in, indien noodzakelijk - Janneke zal dit accepteren als het op een niet veroordelende, maar op een ondersteunende manier gebeurt
- Help Janneke door voorzieningen te treffen die ervoor zorgen dat Janneke niet wordt afgeleid

Feedback geven

- Janneke is ontvankelijk voor directe persoonlijke complimenten en wil graag horen dat er goed werk is geleverd
- Toon goedkeuring en houd rekening met de behoefte om zich een geaccepteerd en gewaardeerd lid van het team te voelen
- Vermijd het geven van direct kritiek aangezien Janneke altijd zal hebben geprobeerd het goed te doen. Janneke moet dan wel goed hebben gereageerd op eerdere signalen van kritiek en gevolg hebben gegeven aan suggesties voor verbetering
- Fouten worden meestal gemaakt als Janneke is afgeleid of houden verband met ingewikkelde situaties waarin iemand hoe dan ook de fout was ingegaan

Loopbaanontwikkeling

- Moedig Janneke aan om een loopbaantraject te kiezen waarin de sociale vaardigheden van Janneke en andere sterke eigenschappen goed tot uitdrukking komen
- Geef Janneke aanwijzingen en begeleiding om optimaal gebruik te maken van het aanpassingsvermogen
 - Janneke heeft waarschijnlijk geen specifiek loopbaantraject in gedachten, maar de neiging om met 'de stroom mee te varen'
- Janneke heeft waarschijnlijk meer belangstelling voor afwisseling en de ruimte voor innovatie in een functie dan voor status en macht die het biedt
- Moedig Janneke aan om praktische manieren te ontwikkelen om met idealen om te gaan

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



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

- Deel uitmaken van een team
- Informatie overbrengen - mensen trainen
- Mensen en ideeën helpen ontwikkelen
- Verandering doorvoeren
- Werk dat zinnig en waardevol is

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

- Deel uitmaken van een team
- Informatie overbrengen - mensen trainen
- Mensen en ideeën helpen ontwikkelen
- Veranderingen doorvoeren
- De boodschap overbrengen
- Een verscheidenheid aan uitdagingen om verveling te voorkomen
- Nauwe relaties met collega's
- Nieuwe mensen ontmoeten binnen en buiten het bedrijf

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

- Een vast systeem of schema en de verplichting om zich er aan te houden
- Bevelen en instructies moeten geven
- Geen nauwe relatie hebben met de baas
- Werken bij een bedrijf dat heel gespecialiseerd is
- Met veel deskundigen werken
- Binnen een technische specialiteit werkzaam zijn
- Aanhoudende ruzies en conflicten
- Slecht nieuws moeten brengen