



INTERPRETATIEHANDLEIDING PROFIEL

MANAGER EDITION

LEADERSHIP
CIRCLE®

The Leadership Circle®

Interpretatiehandleiding
Profiel

Manager Edition

Inhoudsopgave

Introductie.....	7
Interpretatie van je grafische Profiel.....	8
Definities van de dimensies.....	8
Interacties binnen je Profiel.....	11
De dimensie Interpersoonlijk relaties.....	13
Zorgzaam.....	15
Mentoring.....	16
Teamwork.....	18
Interpersoonlijk.....	19
De dimensie Zijn.....	23
Balans.....	26
Zelfbeheersing.....	28
Integriteit.....	29
Moed.....	30
De dimensie Resultaten behalen.....	33
Visie.....	35
Strategie.....	36
Resultaten.....	37
Besluitvaardig.....	39
De dimensie Controleren.....	41
Perfectionist.....	43
Ambitieuus.....	44
Autocratisch.....	45

De dimensie Afschermen.....	49
Arrogant.....	51
Kritisch.....	52
Afstandelijk.....	53
De dimensie Aanpassen.....	55
Passief.....	57
Erbij horen.....	58
Pleasing.....	59
De Reactieve-Creatieve Schaal	63
Relatie-Taak balans.....	64
Benutting Leiderschapspotentieel.....	65
Leiderschapseffectiviteit.....	66
Aanbevolen literatuur.....	68

Kennismaking met The Leadership Circle Profile

Gefeliciteerd! Je doet mee aan het meest uitgebreide leiderschapsevaluatiesysteem dat er bestaat. *Leadership Circle Profile-Manager Edition* is om twee redenen uniek. Ten eerste weten we allemaal dat goed leiderschap een complexe combinatie is van competenties en innerlijke eigenschappen. Dit is de eerste competentietool die zowel de innerlijke als de externe aspecten van leiderschap meet. Ten tweede is de rapportage die eruit voortkomt veel meer dan puur een lijst met gedragscompetenties. Het is een uiterst effectief systeem dat inzicht geeft in menselijk gedrag en menselijke ontwikkeling, en dat daarnaast een duidelijk beeld schetst van de onderlinge relaties tussen de vele dimensies van jouw persoonlijkheid die worden geëvalueerd.

Al je resultaten worden in één grote cirkelvormige figuur weergegeven. De cirkel symboliseert het feit dat het om het geheel gaat -- om jou als geheel. Ons uitgangspunt is dat jij een verbluffend complexe en prachtig geïntegreerde complete persoon bent. Dit Profiel probeert daar recht aan te doen.

Het *Profiel* wordt nog om een andere reden in een cirkel weergegeven. Op die manier is in één oogopslag te zien hoe de verschillende dimensies met elkaar verweven zijn. De interacties tussen dimensies worden duidelijk door hun plaats in de cirkel. In de rapportage wordt steeds naar deze interacties verwezen.

Analyselagen

Deze rapportage heeft twee analyselagen:

- Leiderschapscompetenties
- Innerlijke aannames

Elke laag geeft een heleboel informatie over je leiderschap en je leven.

Leadership Circle Profile-Manager Edition meet twaalf leiderschapscompetenties. Uit uitgebreid onderzoek is gebleken dat deze competenties de belangrijkste gedragspatronen en vaardigheden voor leiders zijn. Je krijgt feedback op hoe je jezelf op deze competenties beoordeelt, en daarnaast worden je scores vergeleken met de scores die andere managers zichzelf op deze competenties hebben toegekend.

De tweede analyselaag meet je innerlijke aannames. De manier waarop je denkt, met name je vaste gedachtepatronen, is in hoge mate bepalend voor je gedrag. Gedragspatronen, zowel effectief als ineffectief, worden ingegeven door gedachtepatronen. Voor dit Profiel worden negen innerlijke aannames gemeten die een rem kunnen zijn op je effectiviteit. Op basis van ons werk met honderden managers weten wij uit ervaring dat overmatige of juist ondermaatse inzet van competenties meestal terug te voeren is op dit soort zelfbeperkende aannames. Net als bij de competenties wordt je zelfevaluatie vergeleken met hoe andere managers hun eigen denken beoordelen.

Houd tijdens het lezen in je achterhoofd dat geen enkel instrument de waarheid over jou kan meten. In sommige dingen zul je je herkennen, in andere dingen misschien niet. Het is aan jou om je erin onder te dompelen en er een paar belangrijke inzichten uit te halen die je toekomstige ontwikkeling positief kunnen beïnvloeden. Je moet Leadership Circle Profile-Manager Edition zien als een radarscherm waarmee je de belangrijkste sterke en zwakke punten kunt ontdekken die op dit punt in je leven om aandacht vragen.

Interpretatie van je grafische Profiel - Manager Edition

Leadership Circle Profile-Manager edition kent een uitgebreide grafische weergave. De binnenste cirkel van het Profiel bestaat uit zes dimensies. Elk van deze dimensies is een overkoepelende score van de stijlen en competenties in de buitenste cirkel. Om alle informatie uit je leiderschapsprofiel te kunnen combineren, moet je begrijpen hoe de cirkel is opgebouwd.

Wat betekenen de cijfers? Bij elke schaal staat een percentielscore weergegeven. Deze geeft aan hoe jij scoort in vergelijking met een grote groep andere managers die dit instrument ook hebben gebruikt. Lage scores bevinden zich dicht bij het midden, hogere scores waaiëren verder uit.

Hoe weet je of een score hoog of laag is? Scores boven de 66% kun je als hoog beschouwen, scores onder de 33% zijn laag. Alle scores tussen 33% en 66% wijzen erop dat je je moet verdiepen in de vraag op welke aspecten je hoog scoort en op welke laag.

Wat meten deze dimensies? De dimensies die door jouw Profiel worden gemeten, staan hieronder beschreven. Later volgt een uitgebreidere bespreking.

Definities van de dimensies

DE CREATIEVE LEIDERSCHAPSCOMPETENTIES meten belangrijke gedragspatronen en innerlijke aannames die effectief en capabel leiderschap opleveren.

De dimensie **Interpersoonlijke relaties** meet het vermogen van een leider om zich zodanig tot individuen, groepen en organisaties te verhouden dat hij/zij het beste in hen naar boven haalt. Deze dimensie is opgebouwd uit:

- *Zorgzame* meet de belangstelling van de leider voor warme, zorgzame relaties en zijn/haar vermogen om deze op te bouwen.
- *Mentoring* meet het vermogen van de leider om anderen te ontwikkelen door als mentor voor hen te fungeren en om relaties te onderhouden die groei bevorderen.
- *Teamwork* meet het vermogen van de leider om effectief teamwork te stimuleren van teamleden die aan hem/haar rapporteren, organisatiebreed en binnen teams waarvan hij/zij onderdeel uitmaakt
- *Interpersoonlijk* meet de effectiviteit waarmee de leider luistert, zich opstelt bij conflicten en onenigheid, met de gevoelens van anderen omgaat en zijn/haar eigen gevoelens reguleert.

De dimensie **Zijn** meet in hoeverre een leider gericht is op voortdurende beroepsmatige en persoonlijke ontwikkeling, en in hoeverre innerlijk zelfbewustzijn zich bij hem/haar uit in integer leiderschap. Deze dimensie is opgebouwd uit:

- *Balans* meet het vermogen van de leider om een gezonde balans te houden tussen bedrijf en gezin, activiteit en reflectie, werk en vrije tijd. Geeft aan in hoeverre hij/zij zelfvernieuwend is en de stressbronnen in het leven tegemoet treedt zonder zichzelf te verliezen.
- *Zelfbeheersing* meet het vermogen van de leider om rustig en geconcentreerd te blijven bij conflicten en in gespannen situaties, en om een kalm, gefocust perspectief te houden.

- *Integriteit* meet in hoeverre de leider vasthoudt aan de waarden en principes die hij/zij uitdraagt, dus in hoeverre men erop kan rekenen dat hij/zij de daad bij het woord voegt.
- *Moed* meet de bereidheid van de leider om ferme standpunten in te nemen, preciaire onderwerpen (riskante kwesties waarover de groep de discussie uit de weg gaat) ter sprake te brengen en rechtstreeks lastige problemen met mensen aan te pakken.

De dimensie **Resultaten Behalen** meet in hoeverre een leider visionair, authentiek en effectief leiderschap uitoefent. Deze dimensie is opgebouwd uit:

- *Visie* meet in hoeverre de leider commitment aan persoonlijke doelen en visie duidelijk communiceert en uitdraagt
- *Strategie* meet in hoeverre de leider nauwgezet en strategisch denkt en plant om het succes van de organisatie in de nabije en verre toekomst zeker te stellen.
- *Resultaten* meet in hoeverre de leider doelgericht is en de naam heeft doelen te bereiken en goede prestaties te leveren.
- *Besluitvaardig* meet het vermogen van de leider om tijdig beslissingen te nemen, en de mate waarin hij/zij door weet te pakken in tijden van onzekerheid.

DE REACTIEVE LEIDERSCHAPSSTIJLEN weerspiegelen innerlijke overtuigingen die remmend werken op effectiviteit, authentieke expressie en stimulerend leiderschap.

De dimensie **Controleren** meet in hoeverre een leider een gevoel van eigenwaarde ontleent aan het uitvoeren van taken en het leveren van persoonlijke prestaties. Deze dimensie is opgebouwd uit:

- *Perfectionist* meet de behoefte van de leider om foutloze resultaten te boeken en volgens extreem hoge normen te presteren om zich veilig en waardig te voelen. Eigenwaarde en zekerheid worden gelijkgesteld aan perfect zijn, voortdurend heroïsche prestaties leveren en resultaten boeken die alle verwachtingen te boven gaan.
- *Ambitieux* meet in hoeverre de leider de behoefte heeft om vooruit te komen, op te klimmen in de organisatie en beter te zijn dan anderen. Ambitie is een krachtige motivator. Deze dimensie geeft aan of die motivatie positief is – groei bevordert – of juist negatief.
- *Autocratisch* meet de neiging van de leider om dwingend, agressief en controlerend gedrag te vertonen. Geeft aan in hoeverre hij/zij eigenwaarde en zekerheid gelijkstelt aan macht, controle, kracht, dominantie, onkwetsbaarheid of een hoge positie in de hiërarchie. De leider bepaalt zijn/haar waarde door positief af te steken ten opzichte van anderen, door meer te verdienen, een hogere positie te bereiken, gezien te worden als een waardevollere/de waardevolste medewerker, krediet te verwerven of promotie te maken.

De dimensie **Afschermen** meet in hoeverre jij meent jezelf te kunnen beschermen en een gevoel van eigenwaarde te kunnen ontwikkelen door je terug te trekken en afstandelijk, gesloten, terughoudend, cynisch, superieur en/of rationeel te zijn. Deze dimensie is opgebouwd uit:

- *Arrogant* meet de neiging van de leider om een groot ego tentoon te spreiden. Dit gedrag wordt door anderen als superieur, egoïstisch en ik-gericht ervaren.
- *Kritisch* meet in hoeverre de leider geneigd is om een kritische, vragende en enigszins cynische houding aan te nemen.
- *Afstandelijk* meet de neiging van de leider om zijn/haar gevoel van eigenwaarde en zekerheid

te ontleen aan een teruggetrokken, superieure opstelling en door terughoudend en emotioneel afstandelijk te blijven en overal boven te staan.

De dimensie **Aanpassen** meet in hoeverre de eigenwaarde en zekerheid van een leider gekoppeld zijn aan de verwachtingen van anderen in plaats van aan wat hij/zij zelf beoogt en wil. Deze dimensie is opgebouwd uit:

- *Passief* meet de behoefte van de leider om de steun en goedkeuring van anderen te verwerven om zich veilig en waardig te voelen. Mensen met een sterke behoefte aan goedkeuring baseren hun eigenwaarde vaak op hun vermogen om de gunst en de bevestiging en van anderen te verwerven.
- *Erbij horen* meet de behoefte van de leider om zich te conformeren, zich aan de regels te houden en te voldoen aan de verwachtingen van autoriteitsfiguren. Geeft aan in hoeverre hij/zij zich meegaand opstelt, wat zijn/haar creatieve vermogen tot cultureel acceptabele kaders beperkt.
- *Pleasing* meet de behoefte van de leider om de steun en goedkeuring van anderen te verwerven om zich veilig en waardig te voelen. Mensen met een sterke behoefte aan goedkeuring baseren hun eigenwaarde vaak op hun vermogen om de gunst en de bevestiging en van anderen te verwerven.

CUMULATIEVE MAATSTAVEN

De volgende dimensies combineren verschillende scores met elkaar. Ze vatten al het bovenstaande in een paar nuttige maatstaven samen.

- **De Reactieve-Creatieve Schaal** geeft aan in hoeverre er sprake is van een balans tussen de Creatieve en de Reactieve dimensies. De percentielscore hier geeft een beeld van hoe de leider scoort in vergelijking met andere leiders als het gaat om de hoeveelheid energie die hij/zij in Reactief en/of Creatief gedrag steekt. Aan deze schaal is af te lezen in hoeverre leiderschap, relaties en doelgerichte gedragspatronen uit een Creatieve of een Reactieve instelling voortkomen. Ook geeft hij aan of zelfbeeld en innerlijke motivatie van binnenuit komen of meer worden bepaald door externe verwachtingen, regels en omstandigheden.
- **De Relatie-Taak balans** meet in hoeverre er bij een leider sprake is van een evenwicht tussen de prestatie- en de relatiecompetenties. Er is aan af te lezen of deze aspecten (de relatiegerichte en de taakgerichte helft), die samen verantwoordelijk zijn voor goed leiderschap, over- of onderontwikkeld of in evenwicht zijn.
- **Benutting Leiderschapspotentieel** is een optelsom van alle bovenstaande dimensies. Deze overkoepelende score wordt vergeleken met de scores van andere leiders die dit profiel hebben ingevuld. Alle hoge en lage scores in de cirkel worden gecombineerd tot een antwoord op de vraag 'Hoe doe ik het uiteindelijk?'.
- **Leiderschapseffectiviteit** meet de algemene effectiviteit van een leider in de ogen van anderen. Uit onderzoek blijkt deze maatstaf duidelijk gecorreleerd aan zakelijke resultaten. Hij combineert al het bovenstaande tot een antwoord op de vraag hoe effectief een leider op anderen overkomt.

Interacties binnen je Profiel

De cirkel is zodanig ontworpen dat hij je inzicht verschaft in de onderlinge relaties tussen alle dimensies. (Deze interacties worden hieronder kort beschreven en komen later uitgebreider aan bod.)

Dimensies die in het Profiel tegenover elkaar liggen, zijn doorgaans tegenovergestelde gedragspatronen/innerlijke aannames. **Aanpassen** ligt bijvoorbeeld tegenover **Resultaten behalen**. **Aanpassen** gaat vaak ten koste van creativiteit en authenticiteit omdat je te veel bezig bent met de vraag of anderen je aardig vinden. Dit doet afbreuk aan je besluitvaardigheid, moed en veel van de andere kwaliteiten binnen de dimensie **Resultaten behalen**. Met andere woorden, hoge scores voor **Aanpassen** houden doorgaans lagere scores voor **Resultaten behalen** in.

Deze 'tegenpolen' zijn overal in het Profiel ingebouwd. Hoge scores op de dimensie **Controleren** leveren meestal lage scores op de dimensie **Interpersoonlijke relaties** op. Hogere scores op de dimensie **Afschermen** zijn gecorreleerd met lagere scores op de dimensie **Zijn**.

Als je de scorepatronen bestudeert, zie je in één oogopslag hoe verschillende dimensies op elkaar inwerken.

Daarnaast is de cirkel ingedeeld als een raster met vier kwadranten.

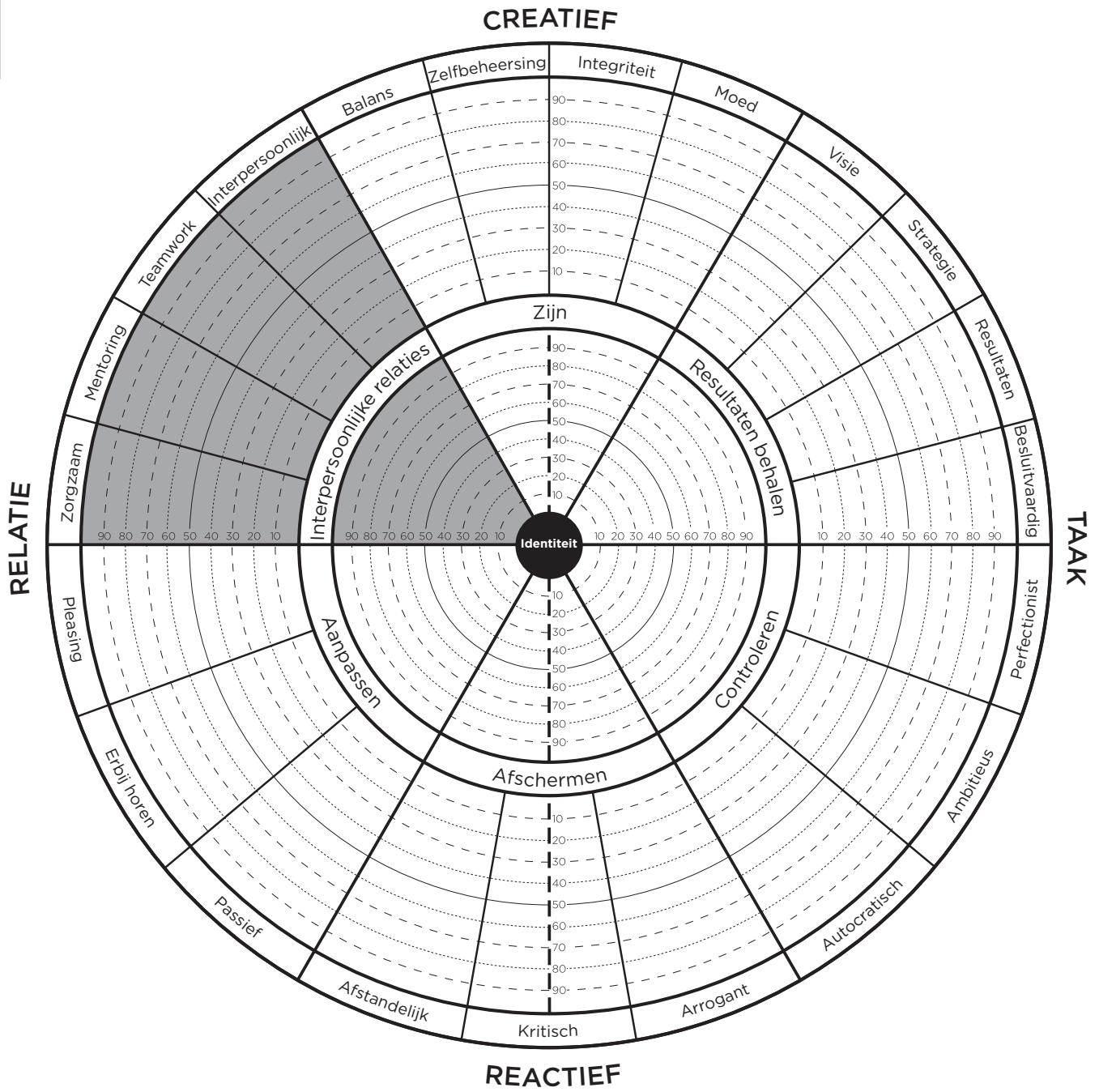
De bovenste helft van de cirkel brengt je **Creatieve** competenties in kaart, die bijdragen aan je effectiviteit. De onderste helft van de cirkel brengt zelfbeperkende **Reactieve** aannames in kaart. Hogere scores in de onderste helft van de cirkel zijn gerelateerd aan lagere scores in de bovenste helft. Dit komt doordat **Reactieve** zelfbeperkende aannames vaak alle **Creatieve** competenties afzwakken.

De rechterhelft van de cirkel is **Taak**-georiënteerd (het werk op een creatieve en effectieve manier gedaan krijgen). De linkerhelft van de cirkel is georiënteerd op de aard van je **Relatie** met mensen en groepen. De bedoeling is dat deze twee aspecten in evenwicht zijn, wat aangeeft dat je tegelijkertijd resultaten kunt bereiken en mensen kunt ontwikkelen.

De interactie tussen de bovenste en de onderste helft van de cirkel wordt samengevat in de score voor de **Reactieve-Creatieve schaal**. De interactie tussen de rechter- en de linkerhelft van de cirkel wordt samengevat in de score voor de **Relatie-Taak balans**. Deze resultaten hebben de volgende betekenis:

- **De Reactieve-Creatieve schaal** weerspiegelt het evenwicht tussen de Creatieve en de Reactieve dimensies.
- **De Relatie-Taak balans** meet in hoeverre er bij jou sprake is van een evenwicht tussen de relatiecompetenties en de prestatiecompetenties.
- **Benutting Leiderschapspotentieel** is een overkoepelende maatstaf van alle scores bij elkaar.
- **Leiderschapseffectiviteit** meet je algemene effectiviteit als leider in de ogen van anderen.

Op de volgende pagina's tref je een gedetailleerde beschrijving van alle hierboven genoemde dimensies



De dimensie Interpersoonlijke relaties

De dimensie Interpersoonlijke relaties meet je vermogen om je tot anderen te verhouden op een manier die het beste in mensen, groepen en organisaties naar boven haalt. Hieronder volgt een korte samenvatting van wat je resultaten op deze dimensie betekenen.

Als je hoog scoort

Je bent van nature geneigd om anderen via individuele ontwikkeling en teamontwikkeling te helpen hun potentieel te Resultaten behalen. Door een ondersteunend klimaat te scheppen inspireer je anderen om doelen na te streven en te verbeteren. Je accepteert mensen zoals ze zijn en stelt je onvoorwaardelijk positief naar hen op. Je ontwikkelt en onderhoudt hechte relaties. Je hecht waarde aan intimiteit, openheid, zorgzaamheid en ondersteuning. Je bezit sterke communicatieve en interpersoonlijke vaardigheden. Je zorgt voor samenwerking en voor relaties die wederzijds voordeel opleveren. Je bent een uitstekend teamlid en een uitstekende coach.

Mensen komen tot volle bloei onder jouw leiding. Als leider ben je iemand die van nature teams en mensen ontwikkelt. **Interpersoonlijke relaties** is geen softe vorm van management, terwijl de dimensie **Aanpassen** dat wel is. Je bent zeer goed in staat om anderen te confronteren en uit te dagen. Daarbij focus je je op het probleem en niet op de persoon. Dus hoewel mensen soms stevige feedback van jou krijgen, voelen ze zich als persoon gesteund.

Je bent automatisch geneigd om relaties aan te gaan en liefde en steun te geven, niet als strategie om anderen voor je te winnen (daarvan is vaak sprake bij een hoge score op de dimensie Aanpassen), maar omdat het zorgen voor en ondersteunen van mensen een creatieve uiting is van wie jij bent. Het geeft je ook plezier en voldoening om een aandeel te hebben in de ontwikkeling van andere mensen of teams. Je bent van mening dat ondersteuning van de groei en de effectiviteit van anderen tot betere resultaten, hechtere relaties en meer voldoening leidt.

Innerlijke aannames

Innerlijke aannames zijn de opvattingen die jij erop nahoudt en die je identiteit vormgeven. Het zijn de innerlijke regels of overtuigingen die bepalen hoe je jezelf en je relatie met de wereld ziet. De volgende innerlijke aannames worden vaak geassocieerd met de dimensie **Interpersoonlijke relaties**:

- Ik ben de moeite waard, ongeacht of mensen mij goed- of afkeuren
- Mensen zijn capabel en betrouwbaar
- Ik steun anderen onvoorwaardelijk zoals ze zijn
- Ik haal het beste in mensen naar boven
- Ik geef om mensen om wie ze zijn, niet om iets van ze gedaan te krijgen
- Mensen hebben onbegrensd potentieel
- Mensen ontwikkelen is zakelijk gezien verstandig

Gedrag patronen

Gedrag patronen zijn de externe expressie van je innerlijke aannames. De volgende gedrag patronen worden geassocieerd met de dimensie **Interpersoonlijke relaties**:

- Mensen verregaand motiveren voor teamwork
- Een open dialoog binnen het team cultiveren
- Rechtstreeks problemen aanpakken die het functioneren van het team in de weg staan
- Een goede verstandhouding en een hoge mate van vertrouwen opbouwen
- De mening van een ander respecteren, ook als je het er niet mee eens bent
- Als rolmodel voor open communicatie fungeren
- Mensen helpen leren, verbeteren en veranderen
- Een effectieve coach en mentor zijn
- Anderen verantwoordelijk houden voor het formuleren en bereiken van doelstellingen
- Je openlijk uitspreken in aanwezigheid van autoriteitsfiguren
- Luisteren naar en leren van ondergeschikten

Als je gemiddeld scoort

Als je scores voor de dimensie **Interpersoonlijke relaties** rond het gemiddelde liggen, neig je naar een aantal van de hierboven beschreven gedrag patronen en innerlijke aannames. Ook word je waarschijnlijk geremd door een aantal stijlen van de Reactieve schaal, en vertoon je dus een aantal van de neigingen die hieronder worden beschreven onder het kopje 'Als je laag scoort'. Lees en reflecteer op de toelichting bij zowel de hoge als de lage scores om te achterhalen welke aspecten van beide op jou van toepassing zijn.

Als je laag scoort

Een lage score op de dimensie **Interpersoonlijke relaties** kan ernstige gevolgen hebben voor je leiderschap. De succesvolste leiders scoren hoog op deze dimensie. Sla de toelichting bij de hoge scores op de **Reactieve** schaal erop na om te achterhalen op welke manier jouw innerlijke aannames je vermogens op het gebied van **Interpersoonlijke relaties** in de weg staan.

Een lage score duidt erop dat je onderpresteert. De onderstaande gedrag patronen worden geassocieerd met lage scores op de dimensie **Interpersoonlijke relaties**:

- De positieve gevoelens die je voor anderen hebt niet delen
- Relaties op afstand houden
- Meer kritiek dan complimenten geven
- Gesprekken overnemen of anderen in de rede vallen
- Boos worden of in de verdediging schieten als mensen het niet met je eens zijn
- Anderen de schuld geven van je problemen – verwachten dat zij degenen zijn die zullen veranderen
- Je terugtrekken uit conflicten
- Zelf te veel beslissingen nemen of te veel sturing geven
- Te weinig delegeren
- Lastige gesprekken over functioneren uit de weg gaan

Gerelateerde scores

Lage scores op deze dimensie kunnen gerelateerd zijn aan lage scores op de gehele **Creatieve** schaal. Lage scores op de dimensie **Interpersoonlijke relaties** ondergraven goede prestaties en vloeien voort uit een laag zelfbewustzijn. Daardoor kunnen zij zich ook vertalen in lage scores voor alle andere **Creatieve** competenties. Daarnaast zijn lage scores op deze schaal gecorreleerd met hoge scores op de **Reactieve** schaal. Hoge **Reactieve** scores blokkeren of remmen vaak je vermogen om eerlijke, vertrouwensvolle relaties op te bouwen, onvoorwaardelijke steun te bieden en individuen en teams in hun kracht te zetten. Deze beperkingen vloeien voort uit innerlijke onzekerheid: je niet de moeite waard of geliefd voelen, je afgewezen voelen, je niet nodig voelen of je alleen en onbeschermd voelen.

Zorgzaam

Zorgzaam meet je belangstelling voor en je vermogen tot het ontwikkelen van warme, zorgzame relaties.

Als je hoog scoort

Als je een willekeurige zeer goed presterende groep mensen bestudeert, zul je zien dat ze oprecht om elkaar geven. Als mensen elkaar niet mogen of puur onpersoonlijke relaties met elkaar onderhouden, werken ze simpelweg minder goed samen dan mensen die professioneel én uiterst persoonlijk kunnen zijn.

Een hoge score op *Zorgzaam* betekent dat je oprecht om anderen geeft. Mensen voelen zich gesteund in je aanwezigheid omdat je openstaat voor kwalitatief goede, vertrouwensvolle, zorgzame relaties. Je neemt anderen zoals ze zijn en treedt ze onvoorwaardelijk positief tegemoet. Je bent bereid om je kwetsbaar op te stellen en je sterke en je zwakke kanten, je dromen en je angsten te tonen. Anderen vertrouwen jou vaak deze zelfde uiterst menselijke aspecten van hun ik toe.

Een hoge score op *Zorgzaam* duidt erop dat je:

- Oprecht om anderen geeft en warme en zorgzame relaties ontwikkelt
- Empathie toont voor de zorgen en worstelingen van anderen
- Het belangrijk vindt hoe anderen zich voelen
- Blij bent voor anderen als ze succes hebben
- Niet-werkgerelateerde problemen met anderen bespreekt
- Je inleeft in anderen
- Fouten en persoonlijke zwakheden toegeeft
- Open bent over je gevoelens
- Warme en oprechte relaties opbouwt
- Wezenlijk contact maakt met anderen
- Mensen oprecht wilt leren kennen
- Anderen op een ondersteunende manier tegemoet treedt

Als je laag scoort

Een lage score op *Zorgzaam* betekent meestal niet dat je niet om anderen geeft. Mensen die echt niet om anderen geven, zijn heel schaars. Wie op deze dimensie laag scoort, houdt mensen doorgaans op veilige afstand. Je bent op je hoede om jezelf te beschermen. Op deze manier houd je je verdedigingslijnies intact.

De gedragspatronen die resulteren in lage scores op *Zorgzaam* variëren van de neiging om relaties strikt technisch/professioneel te houden tot koud en ongevoelig zijn. Hoewel deze interpersoonlijke strategie je kan beschermen, betaal je er een hoge prijs voor. Allereerst doet het afbreuk aan de prestaties van de organisatie. Mensen werken gewoon harder en efficiënter als hun relaties warm en *Zorgzaam* zijn. Ten tweede wijst onderzoek uit dat zorgzame relaties stress verminderen en gezondheid en welzijn bevorderen. Het is dus in je eigen belang om je te verdiepen in wat jou weerhoudt van het ontwikkelen van diepgaandere, zorgzamere relaties:

- Houd jij gesprekken beleefd, technisch of rationeel?
- Vertel je anderen liever niet hoe je je voelt?
- Deel je de positieve gevoelens die je voor anderen hebt?
- Laat je het mensen weten als je vindt dat ze goed werk leveren?
- Voer je persoonlijke gesprekken die niet over werk gaan?
- Houd je relaties op afstand?
- Geef je meer kritiek dan complimenten?
- Vertrouw je anderen?
- Toon je mensen je ware gezicht of een masker?

Lage scores op *Zorgzaam* betekenen meestal dat je jezelf beschermt tegen de kwetsbaarheid die nabijheid met zich meebrengt. Dat is jouw manier om een gevoel van eigenwaarde en/of zekerheid op te bouwen of te beschermen. Kijk welke hoge scores op de Reactieve dimensies ten grondslag kunnen liggen aan dit probleem.

Mentoring

Mentoring meet je vermogen om anderen te ontwikkelen door middel van mentoring en om relaties te onderhouden die groei bevorderen. Mentoring is het vermogen om mensen persoonlijk en beroepsmatig te helpen groeien en te ontwikkelen. Het vloeit voort uit een oprechte belangstelling om een ander beter te zien worden. Daarnaast is er een flinke hoeveelheid interpersoonlijke vaardigheden voor nodig.

Als je hoog scoort

De mensen die voor of met jou werken ontwikkelen zich persoonlijk en beroepsmatig. Jij bezit het vermogen om de ontwikkeling van anderen te bevorderen en zet dat vermogen actief in. Je steekt tijd en energie in activiteiten die de ontwikkeling van anderen stimuleren. Je bent het soort persoon onder wie mensen tot bloei komen. De kans is groot dat je gesprekken met je medewerkers voert die hen helpen in hun leerproces om hun eigen problemen op te lossen, hun functioneren op het werk te verbeteren, zich voor te bereiden op nieuwe stappen en werk-/loopbaangerelateerde doelstellingen te formuleren en te bereiken.

Je vertrouwt erop dat mensen presteren en je delegeert taken om hun leren te bevorderen. Je geeft anderen de ruimte om hun eigen beslissingen te nemen, wat betekent dat je je leiderschap deelt. Op deze manier worden de capaciteiten van de mensen die voor je werken voortdurend verder ontwikkeld.

Dit betekent niet dat je soft voor mensen bent – integendeel. Je ziet waar mensen toe in staat zijn, je helpt hen hoge verwachtingen voor zichzelf te formuleren en je houdt hen verantwoordelijk voor goede prestaties. Je geeft regelmatig feedback. Waarschijnlijk geef je meer positieve feedback dan negatieve, maar je schrikt niet terug voor lastige gesprekken over iemands functioneren. Je kunt kritisch zijn op een manier die anderen het gevoel geeft uitgedaagd en gesteund te worden. Ze weten dat je geen genoegen neemt met minder dan honderd procent inzet, maar ze weten ook dat je graag wilt dat ze succesvol zijn.

Een hoge score op *Mentoring* duidt erop dat je:

- Frequent gesprekken voert over de ontwikkeling van anderen
- Je bewust bent van de leer- en carrièredoelstellingen van elk van je medewerkers
- Degenen die voor je werken ontwikkelingsplannen helpt opstellen en implementeren
- Een effectieve coach en mentor bent
- Mensen neemt zoals ze zijn
- Mensen helpt leren, verbeteren en veranderen
- Erop vertrouwt dat mensen presteren
- Zowel routine- als belangrijke taken delegeert
- Bereid bent om verantwoordelijkheid en verantwoording te delen
- Anderen in hun kracht zet
- Medewerkers aanmoedigt om uitdagende opdrachten en ontwikkelingskansen aan te gaan

Als je laag scoort

Lage scores op *Mentoring* duiden erop dat de mensen die voor je werken geremd worden door de manier waarop jij met ze omgaat. Het betekent niet dat hun ontwikkeling je niet interesseert (hoewel dat wel een mogelijkheid is), het betekent dat je misschien de interpersoonlijke vaardigheden mist om anderen bij het werk te betrekken op een manier die hun groei bevordert. Het kan ook betekenen dat je meer oog hebt voor de technische kant van je baan en de menselijke aspecten verwaarloost.

Dit is een cruciale competentie voor succesvol leiderschap. Het is een competentie die je je per se eigen moet maken. Doe je dat niet, dan loop je het risico dat je beste mensen je zullen verlaten, dat de mensen die voor je werken niet optimaal presteren of dat je te veel op je bord hebt omdat anderen niet kunnen presteren op het niveau dat nodig is om succes te boeken.

Misschien beschuldig je anderen ervan dat ze slecht presteren terwijl je hen niet de steun biedt die ze nodig hebben om hun capaciteiten te verbeteren. Gebrek aan steun kan vele vormen hebben. Bekijk de onderstaande lijst. Wat geldt voor jou?

- Ben je niet zeker van je vermogen om anderen te mentoren?
- Ben je overmatig kritisch?
- Delegeer je te weinig?
- Vermijd je lastige gesprekken over functioneren
- Geef je te weinig feedback?

- Los je problemen van mensen voor ze op?
- Neem je beslissingen waarvoor anderen verantwoordelijk zijn?
- Moet je je interpersoonlijke vaardigheden verbeteren?
- Heb je meer oog voor de technische kant van je werk dan voor de menselijke kant?

Teamwork

Teamwork meet je vermogen om effectief teamwork te stimuleren bij teamleden die aan jou rapporteren, tussen verschillende onderdelen van de organisatie en binnen teams waarin jij zitting hebt

Als je hoog scoort

Jij leidt groepen en neemt eraan deel op een manier die teamwork, samenwerking, vitaliteit en synergie bevordert. Dat vermogen strekt zich uit tot functie- en afdelingsoverschrijdende vormen van samenwerking.

De kans is groot dat de mensen die aan jou rapporteren de kwaliteit van hun teamwork als een heel positief aspect van hun werk beschouwen, een aspect dat een belangrijke bijdrage levert aan het succes van de groep. Jouw leiderschap eeft hiervoor de weg en is een voorbeeld voor anderen. Hoge scores op deze dimensie duiden erop dat jij een aantal van de volgende capaciteiten inzet:

- Je creëert een positief klimaat dat mensen stimuleert het beste uit zichzelf te halen
- Je motiveert mensen in hoge mate voor teamwork
- Je vraagt anderen om input
- Je bevordert een open, eerlijke dialoog binnen het team
- Je beschouwt succes als iets van het gehele team – niet van de sterspelers
- Je hebt oog voor groepsdynamiek en speelt erop in
- Je gaat effectief om met alle rassen, klassen, leeftijden en seksen
- Je pakt problemen die de prestaties van het team in de weg staan direct aan
- Je verdeelt het leiderschap onder de teamleden
- Je doet je best om een gemeenschappelijke basis te vinden en win-winoplossingen te creëren
- Je bent een coöperatieve teamplayer, maar geen jaknikker
- Je stimuleert samenwerking binnen en tussen teams/afdelingen

Als je laag scoort

Een lage score op *Teamwork* kan op een paar dingen duiden. Het kan betekenen dat je geen team managet of niet in een team participeert. Het kan ook betekenen dat je niet getraind bent om teams effectief te managen. Tot slot kan het betekenen dat je leiding geeft op een manier die teamwork onmogelijk maakt.

Het vermogen om teamwork te bevorderen is een uiterst specialistische vaardigheid. Veel managers maken promotie omdat ze goed hebben gepresteerd als individuele medewerker. Veel ondernemers zijn succesvol vanwege hun individuele creativiteit en talent. Groei, succes en promotie brengen een steeds grotere complexiteit met zich mee, en daarmee de noodzaak om de collectieve intelligentie van anderen creatief in te

zetten. Als je blijft leiden vanuit de gedragspatronen die jou als individu succesvol hebben gemaakt, zal je leiderschapsstijl waarschijnlijk een remmende werking hebben op het vermogen van de groep om succes te boeken. Een lage score op deze dimensie is een sterke aanwijzing in die richting.

Er kunnen veel redenen zijn waarom iemand een remmende factor is voor teamwork. Het kan Zijn dat je de effectiviteit van een team beperkt door te veel of juist niet genoeg controle uit te oefenen. Neem de onderstaande lijsten door om te kijken of jij misschien enkele van deze dingen doet.

Oefen je te veel controle uit door:

- Te veel van de beslissingen nemen en teamleden daar te weinig bij te betrekken?
- Te veel sturing te geven – de groep niet te faciliteren om zijn eigen richting te bepalen?
- Niet te delegeren, of wel te delegeren maar de ander te blijven vertellen wat hij moet doen of hoe hij het moet doen?
- Mensen voor te trekken?
- Communicatie af te kappen met agressieve tactieken?
- Problemen van het team of tussen individuen op een indirecte manier aan te pakken, wat ten koste gaat van vertrouwen en openheid?
- Niet met duidelijke doelen, rollen en verantwoordelijkheden te werken?

Oefen je te weinig controle uit door:

- Gebrek aan besluitvaardigheid?
- Niet genoeg richting te verschaffen en de groep stuurloos te laten?
- Te delegeren zonder de ander genoeg structuur, ondersteuning en begeleiding te bieden om effectief te kunnen zijn?
- Conflicten van het team of tussen personen uit de weg te gaan of glad te strijken?
- Te hard je best te doen om iedereen tevreden te houden?

Interpersoonlijk

Interpersoonlijk is een maatstaf van je interpersoonlijke vaardigheden. Het meet de effectiviteit waarmee je luistert, conflicten en onenigheid benadert, met de gevoelens van anderen omgaat en je eigen gevoelens reguleert.

Als je hoog scoort

Een hoge score op *Interpersoonlijk* betekent eerst en vooral dat je goed kunt luisteren. Ook betekent het dat je goed blijft luisteren als de gemoederen hoog oplopen. Goede luisteraars proberen het standpunt van de ander eerst te begrijpen en er respect voor te tonen, ook als ze het er absoluut niet mee eens zijn. Je stelt goede vragen waarmee je het standpunt en de gevoelens van de ander helder helpt maken. Je reageert niet defensief op de kritische opmerkingen van anderen en blijft naar ze luisteren.

Als goede luisteraar bezit je het vermogen om zodanig over te brengen wat je gehoord hebt dat de ander zich begrepen voelt. Je parafraseert wat de ander heeft gezegd, zodat die merkt dat je snapt wat hij probeert te zeggen. Dit doe je op een respectvolle manier.

Je gaat effectief om met conflicten/meningsverschillen. Conflicten monden vaker wel dan niet uit in win-win-resultaten en meer vertrouwen. Je bent in staat om je standpunt ferm uiteen te zetten terwijl je tegelijkertijd uitstraalt dat je afwijkende meningen respecteert. In zeer conflictueuze situaties blijf je respectvol. Je trekt je niet terug of en neemt niet je toevlucht tot het kleineren van anderen.

Je kunt goed omgaan met de emotionele kant van relaties op het werk. Gevoelens van mensen zijn welkom – zowel positief als negatief. Dit betekent ook dat je je eigen gevoelens goed kunt reguleren. Als anderen kritiek op je hebben, neem je dat niet persoonlijk op en reageer je niet defensief. Je blijft op een productieve manier in contact met de ander. Ook ben je in staat om emotionele steun te geven en te ontvangen.

Een hoge score op *Interpersoonlijk* duidt erop dat je:

- Gemakkelijk te benaderen en aan te spreken bent
- Een goede verstandhouding met anderen opbouwt
- Goed kunt luisteren
- Eerst probeert het standpunt van de ander te begrijpen
- Laat zien dat je de ander begrijpt door diens standpunt te verwoorden
- Je effectief gedraagt in ernstige conflictsituaties
- Niet defensief wordt wanneer je geconfronteerd, uitgedaagd of bekritiseerd wordt
- Soms misschien woede voelt, maar daar effectief mee omgaat
- Bereid bent om riskante kwesties ter sprake te brengen
- Controversiële kwesties op een respectvolle manier ter sprake brengt
- De mening van een ander respecteert, ook als je een andere mening bent toegedaan
- Vertrouwensvolle relaties opbouwt en in stand houdt
- Openstaat voor de zorgen, twijfels en angsten van een ander
- Wederzijds ondersteunende en effectieve relaties ontwikkelt
- De spanning van een situatie weet af te halen zonder het probleem uit de weg te gaan
- Eerlijk en direct bent in alle interacties
- Gemakkelijk het vertrouwen, het respect en de steun van anderen weet te verwerven

Als je laag scoort

Een lage score op *Interpersoonlijk* kan ofwel betekenen dat je niet getraind bent in bepaalde vaardigheden, ofwel dat je snel defensief reageert en contraproductief gedrag vertoont. Natuurlijk kan er ook sprake zijn van beide.

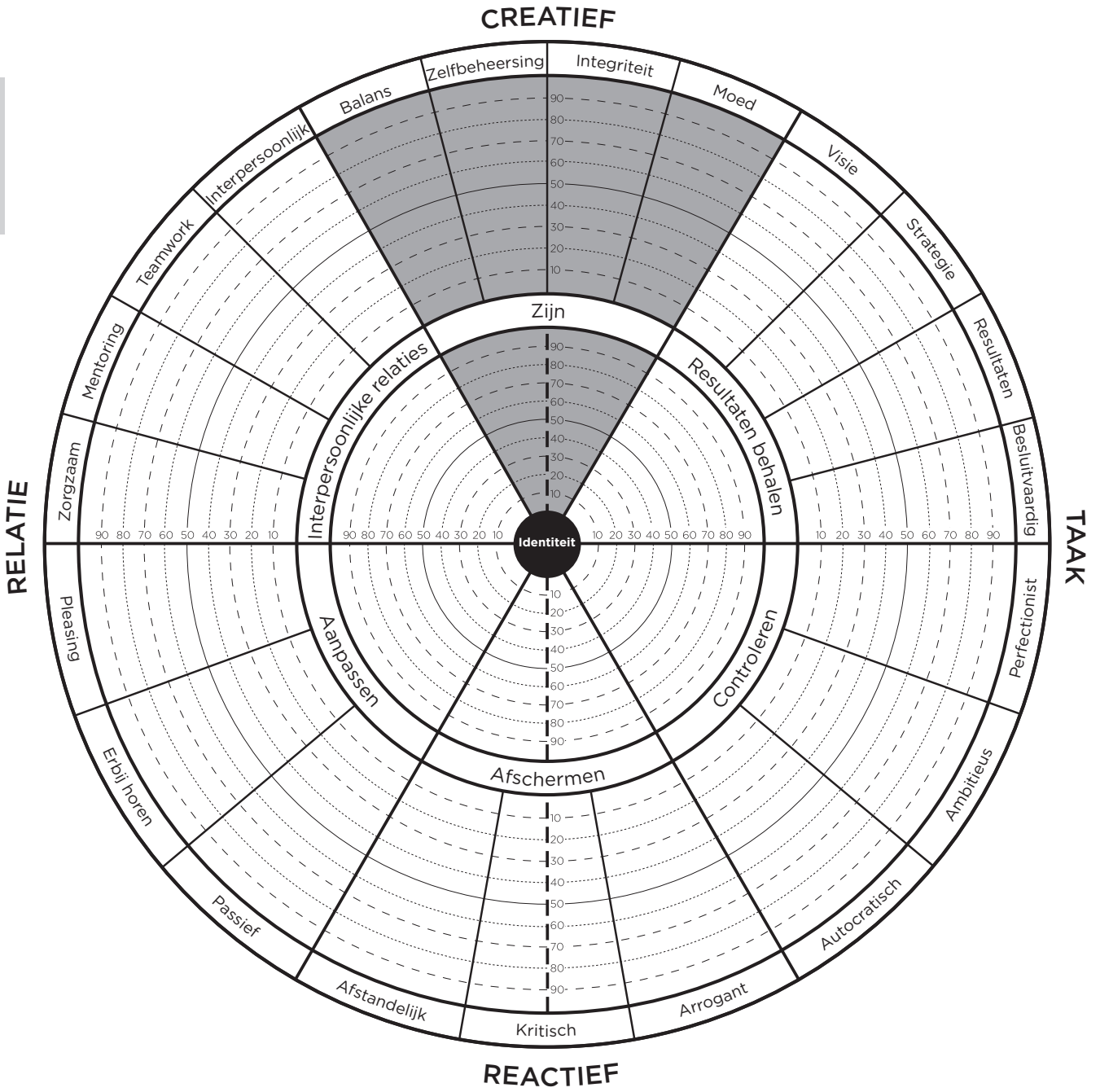
De manier waarop we in onze cultuur gesprekken leren voeren, heeft veel weg van discussiëren – met veel nadruk op het bepleiten van het eigen standpunt en weinig op luisteren. Als je laag hebt gescoord op deze competentie, zul je waarschijnlijk een balans moeten leren vinden tussen het uiteenzetten van je eigen standpunt en luisteren naar anderen. Onwil om te luisteren komt over als gebrek aan respect. Je kleineert de mensen om je heen ermee. Hoewel dit misschien niet je intentie is, is het wel wat er gebeurt als je niet de tijd neemt om oprecht aandacht te hebben voor het verhaal van de ander.

Als je laag scoort, kan het ook zijn dat je de neiging hebt om defensief te reageren in het contact met anderen. Defensief gedrag kan vele vormen aannemen, van regelrecht agressief aanvallend tot volledig terugtrekkend. Om een duidelijk beeld te krijgen van jouw defensieve gedrag kun je de onderstaande vragenlijst bestuderen en feedback vragen van mensen die eerlijk tegen je zijn.

Defensief gedrag treedt vaak op als je je bedreigd of gekwetst voelt. Het duidt erop dat je gevoel van eigenwaarde gekoppeld is aan wat andere mensen zeggen of doen. Een lage score op *Interpersoonlijk* suggereert dat jij je op de volgende manieren gedraagt:

Vertel je mensen te vaak wat ze moeten doen?

- Neem je gesprekken over?
- Word je kwaad of tegendraads als anderen het niet met je eens zijn?
- Stel je vragen die in werkelijkheid stellingen zijn: 'Maar denk je niet dat...?'
- Onderbreek je anderen en kap je ze af?
- Probeer je elke discussie te winnen?
- Kleinere je mensen?
- Trek je je terug uit conflictsituaties?
- Probeer je conflicten glad te strijken of met humor te maskeren?
- Bespreek je problemen met anderen, maar niet rechtstreeks met de betrokkenen?



De dimensie Zijn

De dimensie Zijn meet of jij gericht bent op voortdurende beroepsmatige en persoonlijke ontwikkeling, en in hoeverre innerlijk zelfbewustzijn bij jou tot uiting komt in de vorm van een evenwichtige visie en integer leiderschap. Het meet in hoeverre jouw leiderschap een uiting is van je ware ik – niet gemaskeerd door organisatiepolitiek, het verlangen om goed over te komen, streven naar goedkeuring et cetera. Daarnaast meet het je vermogen om ferme standpunten in te nemen, precieze onderwerpen aan te snijden (riskante kwesties die de groep vermijdt), openhartig om te gaan met problemen tussen mensen en persoonlijke gevoelens prijs te geven of je kwetsbaar op te stellen. Moed tonen op het werk is op een authentieke en rechtstreekse manier risicovolle kwesties aanpakken in een-op-een- en groepssituaties. Hieronder volgt een korte toelichting op je resultaten op de dimensie **Zijn**.

Als je hoog scoort

Een hoge score op **Zijn** is een zeer positieve indicatie. Het duidt erop dat jij actief persoonlijke en beroepsmatige ontwikkeling nastreeft en er waarde aan hecht. Je bent een levendige en vitale persoon. Doordat je een bepaalde levensvisie voor jezelf hebt ontwikkeld, handel je vanuit je innerlijke kern en breng je je kernwaarden bewust tot uitdrukking. Men kan ervan op aan dat jij de daad bij het woord voegt, en je wordt gezien je als iemand die integer handelt.

Je gevoel van eigenwaarde is gebaseerd op je innerlijke houding ten opzichte van het leven, dat je ziet als een weg van leren en ontwikkeling. Je bent niet perfect (en dat accepteer je). Sterker nog, je bent je meer bewust dan anderen van je onvolkomenheden, maar je hebt er vrede mee. Je weet dat je een combinatie bent van kracht en zwakte, licht en donker. Je zult je zwakke en onontwikkelde kanten niet zo snel ontkennen. Je aanvaardt dat deze aspecten er zijn, geeft het toe als je fouten maakt of anderen kwetst en gebruikt deze ervaringen om jezelf te verbeteren. Je reageert niet snel defensief als anderen kritiek op je hebben. Je hebt minder te verdedigen, omdat je jezelf ziet als compleet mens met goede én minder goede kanten. Dit geeft je de ruimte om anderen effectiever en compassiever tegemoet te treden.

Omdat je ook integer naar jezelf bent, betekent een hoge score op deze dimensie eveneens dat je in staat bent om eerlijk uit te drukken wat je voelt. Waar anderen om belangrijke maar lastige kwesties heen draaien, ben jij geneigd om op te staan en je uit te spreken. Je bent in staat om je eigen aandeel in een probleemsituatie te onderkennen en het toe te geven als je het bij het verkeerde eind hebt. Je bent niet bang om direct feedback te geven en je loopt niet weg voor conflicten.

Je geeft authentieke feedback en erkent je fouten. Je bent bereid risico's te lopen voor je overtuigingen en je hecht meer waarde aan openheid dan aan populariteit. Integriteit en authenticiteit Zijn waar mensen het meeste vertrouwen in stellen. Het is de bron van je macht.

Je ontleent je gevoel van eigenwaarde niet in de eerste plaats aan de bewonderende blikken van anderen of aan je prestaties. Je kunt wel van die dingen genieten, maar ze definiëren niet wie jij bent. Daardoor geef je zodanig leiding dat de aangeboren capaciteiten van degenen met wie je samenwerkt worden versterkt. In de zwaktes van anderen herken je je eigen worsteling om te groeien. In plaats van hen te veroordelen wil je ze

helpen zich te verbeteren. Doordat je je niet geïntimideerd voelt door de talenten of successen van anderen, kun je jezelf met zeer capabele mensen omringen en hun prestaties optimaal benutten.

Innerlijke aannames

Innerlijke aannames zijn de opvattingen die jij erop nahoudt en die je identiteit vormgeven. Het zijn de innerlijke regels of overtuigingen die bepalen hoe je jezelf en je relatie met de wereld ziet. De volgende innerlijke aannames worden vaak geassocieerd met de dimensie **Zijn** :

- Ik voel me intrinsiek waardevol en zeker van mezelf
- Mijn waarde en zekerheid komen van binnenuit en zZijn niet het gevolg van hoe anderen mij zien of van hoe ik presteer
- Innerlijke ontwikkeling is noodzakelijk voor volledige zelfontplooiing
- Door mijn creativiteit ten volle tot uitdrukking te brengen laat ik iets waardevols na
- Ik besta uit een combinatie van sterke en zwakke kanten, van licht en donker
- Zelfacceptatie is de sleutel tot acceptatie van anderen
- Als ik bepaalde aspecten van anderen niet accepteer, Zijn dat waarschijnlijk aspecten die ik zelf ook bezit en waarvoor ik niet bereid ben volledige verantwoordelijkheid te nemen
- Ik behoud mijn eigenwaarde en zekerheid door trouw te blijven aan mezelf
- Ik vind het belangrijker om mezelf trouw te blijven dan om aan verwachtingen van anderen te voldoen
- Ik lijd alleen gezichtsverlies als ik mijn visie en mijn waarden verloochen
- Verandering begint bij mij; ik moet de verandering zijn die ik in de wereld wil zien
- Mijn grootste bron van macht is mijn persoonlijke integriteit
- Volledige expressie van mijn creativiteit maakt dat ik iets van betekenis nalaat

Gedragspatronen

Gedragspatronen Zijn de uiterlijke expressie van je innerlijke aannames. De volgende gedragspatronen worden geassocieerd met de dimensie **Zijn**:

- Kalm blijven onder druk
- Het vermogen om alle verschillende eisen die aan jou als volwassene worden gesteld met elkaar in balans te brengen
- Openstaan voor feedback
- Directe, niet-beschuldigende feedback geven
- Fouten toegeven
- Successen en mislukkingen aangrijpen om je zelfkennis te verdiepen
- Kunnen lachen om je eigen eigenaardigheden
- Je verdiepen in de persoonlijke motivaties van medewerkers
- De tijd nemen om je eigen motivaties en sterke en zwakke kanten te doorgronden
- Een hoge mate van persoonlijke integriteit bezitten
- Open en eerlijk blijven over wat je denkt en voelt
- Conflicten op een directe en authentieke manier managen
- Kwesties ter sprake brengen waar anderen niet graag over praten
- Verantwoordelijkheid nemen voor jouw deel van persoonlijke en werkgerelateerde problemen
- Leven volgens een effectieve reeks kernwaarden
- Zowel in goede als in slechte tijden aan je waarden vasthouden
- Bij elke interactie met anderen bij je visie blijven, ook als dat risico's met zich meebrengt

Als je gemiddeld scoort

Als je scores voor de dimensie **Zijn** rond het gemiddelde liggen, neig je naar een aantal van de hierboven beschreven gedrag patronen en innerlijke aannames. Ook word je waarschijnlijk geremd door een aantal dimensies op de **Reactieve** schaal, en vertoon je dus een aantal van de neigingen die worden beschreven in het gedeelte hieronder. Lees en reflecteer op de toelichting bij zowel de hoge als de lage scores om te achterhalen welke aspecten van beide op jou van toepassing zijn.

Als je laag scoort

Een lage score op de dimensie **Zijn** duidt erop dat je de impact van je leiderschap beperkt doordat je niet actief bezig bent met persoonlijke ontwikkeling. Je innerlijke leven en je externe leven Zijn uit balans. Misschien realiseer je je niet volledig dat het leven zich van binnen naar buiten voltrekt – dat de externe gebeurtenissen en omstandigheden van het leven afspiegelingen Zijn van je innerlijke zelfbewustzijn.

Dit doet afbreuk aan je persoonlijke macht – het soort macht dat voortvloeit uit persoonlijke integriteit, diepe Zorgzaamheid, innerlijke vitaliteit en een kwetsbare, open opstelling.

Uit leiderschapsonderzoek komt sterk naar voren dat eerlijkheid, authenticiteit of integriteit primaire kwaliteiten zijn die mensen van hun leiders verwachten. Als je laag scoort op **Zijn**, moeten er dus alarmbellen gaan rinkelen. Het duidt erop dat je gedrag geïnterpreteerd kan worden als inconsistent, opportunistisch of in het uiterste geval principeloos. Gebrek aan integriteit ondermijnt vertrouwen, staat teamwork in de weg en vormt een gevaar voor je leiderschap.

Een lage score op deze dimensie duidt erop dat je misschien bang bent om anderen voor het hoofd te stoten, of dat je politieke spelletjes speelt. Degenen die laag scoren op Moed houden hun overtuigingen vaak voor zich op het moment dat ze tegen echte of ingebeelde weerstand aan lopen. Ze hechten meer waarde aan evenwicht en het bewaren van de goede vrede dan aan constructief conflict en buigen voor gezag, ook al gaat dat ten koste van de effectiviteit of de dienstbaarheid van de groep.

Integer leiderschap is alleen mogelijk als je een hoge mate van zijn bezit. Het kan zijn dat je uit een omgeving komt waar reflectie, balans en persoonlijke ontwikkeling niet werden gestimuleerd. Ook was harmonie binnen de groep misschien belangrijker dan het verdedigen van je eigen standpunt. Een lage score duidt erop dat je niet in balans bent. Bedenk of jij:

- De tijd neemt voor reflectie en zelfonderzoek
- Op het leven en problemen reageert in plaats van het leven actief vorm te geven zodat erin tot uiting komt wat er voor jou het meest toe doet
- Jezelf definieert in termen van verwachtingen van anderen
- Anderen de schuld geeft van je problemen – verwacht dat zij degenen zijn die veranderen
- Jezelf verdedigt, niet snel bereid bent om vergissingen toe te geven, fouten en tekortkomingen negeert
- Uiterst kritisch en veeleisend naar jezelf bent
- Verschillende rollen in je leven speelt in plaats van vanuit je authentieke kern te handelen
- Je gedraagt op manieren die je visie en waarden niet ondersteunen

- Verstrikt zit in interne politiek
- Te veel verschillende partijen tevreden probeert te houden
- Niet altijd betrouwbaar met informatie omgaat
- Moeite hebt met het nakomen van afspraken
- Confrontaties uit de weg gaat
- Geen fouten toegeeft of jouw rol bij problemen tussen mensen niet onderkent
- Feedback geeft op een manier die je echte zorgen bagatelliseert of gladstrijkt
- Ja zegt wanneer je eigenlijk nee wilt zeggen
- Voorzichtig bent in aanwezigheid van mensen met macht

Als je problemen niet aanpakt, kunnen ze voortwoekeren en neemt sluimerende wrok de plaats in van positieve oplossingen. De neiging om voor de populairste weg te kiezen kan problemen verdoezelen die een cruciale impact kunnen hebben op het succes van een individu of organisatie. Beslissen wanneer je de confrontatie moet aangaan, hoe je dat op een constructieve manier doet en hoe je moet onderhandelen in lastige omstandigheden zijn vaardigheden die kunnen worden aangeleerd. Eenmaal verworven vergroten ze je zelfvertrouwen, wat ruimte schept voor open discussies zonder angst of schuldgevoel. Verhoging van je score op de dimensie **Zijn** bevordert vertrouwen en integere en volwaardige relaties met anderen.

Eerlijke reflectie, mede op basis van feedback van anderen, kan helpen om een stabiel kompas te vinden. Dat zal zich uiten in een verbeterde score op de dimensie **Zijn**.

Gerelateerde scores

Lage scores op de dimensie **Zijn** kunnen gerelateerd zijn aan lage scores op de rest van de **Creatieve** schaal. Alle competenties die samen effectief leiderschap vormen, vloeien voort uit een innerlijke bron van zelfkennis. Daardoor is de kans groot dat lage scores op deze dimensie zich ook manifesteren als lage scores op andere competenties op de **Creatieve** schaal. Bovendien zijn lage scores op deze schaal gecorreleerd met hoge scores op de **Reactieve** schaal. Hoge scores op de **Reactieve** schaal remmen of beperken vaak je vermogen om je innerlijke vitaliteit en integriteit te ontdekken en van daaruit je leiderschap uit te oefenen. Deze beperkingen vloeien voort uit innerlijke onzekerheid: je niet de moeite waard of geliefd voelen, je afgewezen voelen, je niet nodig voelen of je alleen en onbeschermd voelen.

Balans

Balans meet je vermogen om ondanks de conflicterende spanningen van het hedendaagse leven een gezond evenwicht te bewaren tussen bedrijf en gezin, activiteit en reflectie, werk en vrije tijd. Het meet je neiging om zelfvernieuwend te zijn en stressbronnen tegemoet te treden zonder jezelf te verliezen.

Als je hoog scoort

Je bent structureel in staat om goed te presteren ondanks je stressvolle omgeving. Dit lukt je door innerlijk in balans te blijven en door de verschillende aspecten van je leven te integreren en met elkaar in evenwicht te brengen. Om gezond te blijven is echte balans nodig, met aandacht voor reflectie, voeding en lichaamsbeweging. Omdat sommige waarden strijdig met elkaar zijn, kan de aandacht voor gezin en werk, vrije tijd en carrière, sociale plichten en persoonlijke ontwikkeling, spontaniteit en controle uit balans raken. Bewuste aandacht voor fysiek welzijn, pogingen om een compleet mens te worden en effectief omgaan met je tijd zijn nodig om de negatieve

effecten van stress te ondervangen.

Een goede balans stelt je in staat om kalm en bedachtzaam te blijven en om onder druk goede beslissingen te nemen. In moeilijke tijden helpt het je om anderen tot steun te zijn.

Je bent in balans dankzij de volgende attitudes en werkwijzen:

- Je blijft dingen in perspectief zien
- Je maakt voldoende tijd vrij voor persoonlijke reflectie en vernieuwing
- Je bewaart een gezond evenwicht tussen carrière en gezin
- Je bewaart een gezond evenwicht tussen werk en vrije tijd
- Je leeft gezond (lichaamsbeweging en voeding)
- Je kunt goed met stress en druk omgaan
- Je presteert goed in tijden van stress
- Je geeft blijk van een vergaande mate van volwassenheid

Als je laag scoort

Het kan zijn dat je gebukt gaat onder stress en burn-out. Misschien cijfer je je privéleven weg voor werk-gerelateerde doelstellingen en ondermijn je je fysieke gezondheid. Een lage score op Balans geeft simpelweg aan dat je te veel en te hard werkt. Het kan erop duiden dat je werk je leven is geworden, en dat je voorbij gaat aan andere belangrijke aspecten van je leven (huwelijk, gezin, lichaamsbeweging, voeding, persoonlijke/spirituele ontwikkeling), of dat je eenvoudigweg geen energie in deze dingen steekt omdat werk zo'n allesoverheersende rol speelt.

Je effectiviteit als leider, je volledige potentieel als mens en je algehele welzijn vallen of staan met je vermogen om werk in evenwicht te brengen met vrije tijd, gezin met carrière, doen met denken en tijd voor jezelf met tijd voor anderen.

Probeer eens een week lang een logboek bij te houden waarin je niet alleen je activiteiten noteert maar ook de waarden die eraan ten grondslag liggen. Beantwoord daarbij de volgende vragen:

- Doe je de dingen waar je de meeste waarde aan hecht?
- Houd je je bezig met persoonlijke en beroepsmatige groei?
- Zijn werk en ontspanning bij jou in evenwicht?
- Houd je je buiten je werk bezig met een activiteit die zowel vernieuwend als uitdagend is?
- Maak je tijd voor reflectie en spirituele ontwikkeling?
- Ben je te veel tijd kwijt aan het nakomen van verplichtingen?
- Ben je er voor de mensen om wie je geeft?

Zelfbeheersing

Zelfbeheersing is je vermogen om rustig en geconcentreerd te blijven in conflictueuze en gespannen situaties en om een kalm, gefocust perspectief te houden.

Als je hoog scoort

Je bent in staat om goede prestaties te leveren ondanks een stressvolle omgeving. Je blijft rustig, kalm en gefocust onder druk. Dit innerlijke evenwicht bereik je door de dingen in een breder kader te zien en de verschillende aspecten van een situatie tot werkbare oplossingen of strategieën te combineren

Je bezit het vermogen om kalm en bedachtzaam te blijven, om goede beslissingen te nemen onder druk en om anderen tot steun te zijn in moeilijke tijden. In tijden van stress en conflicten ben je gericht op effectief functioneren, waarmee je bijdraagt aan efficiëntie en positieve relaties in stand houdt.

Je bent in staat om kalm te blijven dankzij de volgende attitudes en werkwijzen:

- Dingen in perspectief blijven zien
- Kalm blijven onder druk
- Ontspannen blijven
- Aanwezig blijven en openheid blijven tonen in situaties waarin sprake is van druk of conflicten
- Goed kunnen omgaan met stress en druk
- Geen snelle/slechte Besluitvaardig nemen onder druk
- Niet defensief of overmatig emotioneel worden
- Goed functioneren in tijden van stress
- Niet vijandig of sarcastisch worden in tijden van stress
- Je niet terugtrekken bij stress
- Blijk geven van een vergaande mate van volwassenheid
- Een kalmerende invloed hebben in moeilijke tijden
- Rustig blijven zonder naïef of wantrouwend te zijn

Als je laag scoort

Bij stress op het werk kun jij de belangen van anderen uit het oog verliezen. Ook neem je waarschijnlijk minder snel goede beslissingen, omdat je in dit soort situaties minder goed in staat bent om je intelligentie en ervaring aan te spreken. Je valt vaak terug op eerder aangeleerd gedrag.

Misschien merk je dat je vijandiger wordt bij stress, of dat je je terugtrekt. Beide gedragspatronen zijn verdedigingsmechanismen die afbreuk doen aan je vermogen om gebeurtenissen te interpreteren en als leider voor anderen te fungeren.

Probeer eens een week lang een logboek bij te houden waarin je niet alleen je activiteiten noteert maar ook de waarden die eraan ten grondslag liggen. Beantwoord daarbij de volgende vragen:

- Vind je dat je doet waar je de meeste waarde aan hecht?
- Probeer je te veel te doen?
- Denk je automatisch na over welk risico je denkt te lopen op het moment dat je je kalmte verliest?
- Houd je je buiten je werk bezig met een activiteit die zowel vernieuwend als uitdagend is?
- Heb je gezonde manieren om stress te verlichten?
- Ben je te veel tijd kwijt aan het nakomen van verplichtingen?
- Ben je er voor de mensen om wie je geeft?

Integriteit

Integriteit meet in hoeverre je vasthoudt aan een reeks principes en in hoeverre anderen erop kunnen vertrouwen dat je de daad bij het woord voegt.

Als je hoog scoort

Je innerlijke en externe leven zijn congruent. Je gedrag sluit aan bij je waarden en anderen vertrouwen erop dat je woord houdt, afspraken nakomt, eerlijk en rechtvaardig met mensen omgaat en je doel trouw blijft.

Integriteit is een van de kwaliteiten die men het liefst bij een leider ziet; een hoge score op *Integriteit* duidt er dan ook op dat jij als een leider wordt gezien, en dat anderen zullen volgen. Ze zullen zich achter je scharen omdat je de daad bij het woord voegt. Je gezag in de organisatie is niet primair gebaseerd op je plek in de hiërarchie (positionele macht) en wordt evenmin bereikt door indirect politiek gedrag. Je gezag wordt jou door anderen gegeven omdat je integer handelt.

Mensen hebben het gevoel dat je leeft naar de waarden en de visie die je verwoordt. Daardoor kun je kernwaarden effectief communiceren en een effectief voorbeeld zijn voor de organisatie die je probeert op te bouwen. Je roept automatisch vertrouwen en respect op omdat je je hoogstaande principes in praktijk brengt.

Een hoge score op *Integriteit* duidt er ook op dat je de waarden van de organisatie onderschrijft. Jouw talenten als leider komen het best tot uiting wanneer je integriteit kunt uitoefenen in een organisatie waarin je gelooft. Is dat het geval, dan bevind je je in een uitgelezen positie om de ambities van degenen die samen met jou naar een gemeenschappelijk doel toewerken tot leven te wekken. Integriteit is een noodzakelijk ingrediënt om mooie dingen tot stand te brengen.

De kans is groot dat veel van de volgende attitudes en werkwijzen jouw integriteit ondersteunen. Je:

- Leeft volgens een consistent geheel van kernwaarden
- Houdt zowel in goede als slechte tijden vast aan je waarden
- Bent betrouwbaar
- Houdt vertrouwelijke informatie voor je

- Voegt de daad bij het woord; je persoonlijke gedrag is consistent met je waarden
- Geeft het toe als je fout zit
- Hebt het vertrouwen van anderen dat je je afspraken nakomt
- Bent een goed rolmodel voor de visie die je uitdraagt

Als je laag scoort

Uit onderzoek naar leiderschap komt duidelijk naar voren dat integriteit een primaire kwaliteit is die mensen graag bij hun leiders zien. Als je laag scoort op Integriteit, moeten er dus alarmbellen gaan rinkelen. Het duidt erop dat je gedrag geïnterpreteerd kan worden als inconsistent, opportunistisch of in het uiterste geval principeloos. Gebrek aan integriteit ondermijnt vertrouwen, staat teamwork in de weg en vormt een gevaar voor je leiderschap.

Een lage score kan een heleboel dingen betekenen. Het kan te maken hebben met een conflict tussen jouw waarden en die van de organisatie. Het kan het resultaat zijn van innerlijke aannames die ten grondslag liggen aan gedrag dat in strijd is met je waarden en visie (zie de dimensies van de **Reactieve** schaal). Het kan zijn dat je meer gericht bent op politieke manipulatie dan op trouw zijn aan jezelf. Eerlijke reflectie op de volgende vragen, mede op basis van feedback van anderen, kan je helpen om een stabiel kompas te vinden:

- Heb je een missie geformuleerd die niet realistisch is?
- Gedraag je je (wellicht onbewust) op manieren die je visie en waarden niet ondersteunen?
- Zit je verstrikt in interne politiek?
- Probeer je te veel verschillende partijen tevreden te houden?
- Houd je er principes op na die je binnen de systemen waarin je werkt niet in praktijk kunt brengen?
- Zijn er momenten geweest waarop je niet betrouwbaar met informatie bent omgegaan?
- Vind je het moeilijk om fouten toe te geven?
- Houd je je aan je afspraken?
- Weten mensen waar je staat en waarvoor je staat?

Moed

Moed meet je bereidheid, zowel een-op-een als in groepen, om ferme standpunten in te nemen, om precare onderwerpen ter sprake te brengen (risicovolle kwesties die de groep vermijdt), om openlijk problemen tussen mensen aan te pakken, persoonlijke gevoelens prijs te geven en je kwetsbaar op te stellen. Moed tonen op het werk is een kwestie van authentiek en rechtstreeks risicovolle kwesties aanpakken.

Als je hoog scoort

Zeer hoge scores op deze dimensie duiden op een ongebruikelijk vermogen en een ongebruikelijk grote bereidheid om problemen op het moment zelf ter sprake te brengen (als dat een relatie of team verder helpt). Jij kunt ter plekke aangeven hoe je je voelt als gevolg van wat er tijdens een gesprek gebeurt. Je kunt jouw aandeel benoemen in de huidige ineffectiviteit van de groep. Soms betekent dit dat je onder woorden brengt wat jij en anderen niet zeggen. Dit soort gedrag vergt moed en je vertoont het omwille van de effectiviteit van de bijeenkomst.

Om je persoonlijk gezag te ondersteunen heb je zeer goede interpersoonlijke vaardigheden moeten ontwikkelen op het gebied van het geven van eerlijke feedback en het toegeven van fouten. Je bent bereid risico's te lopen voor je overtuigingen en je hecht meer waarde aan openheid dan aan populariteit. Je authenticiteit is afhankelijk van de vraag of jij doorlopend een aantal van de hieronder genoemde gedragspatronen vertoont. Je:

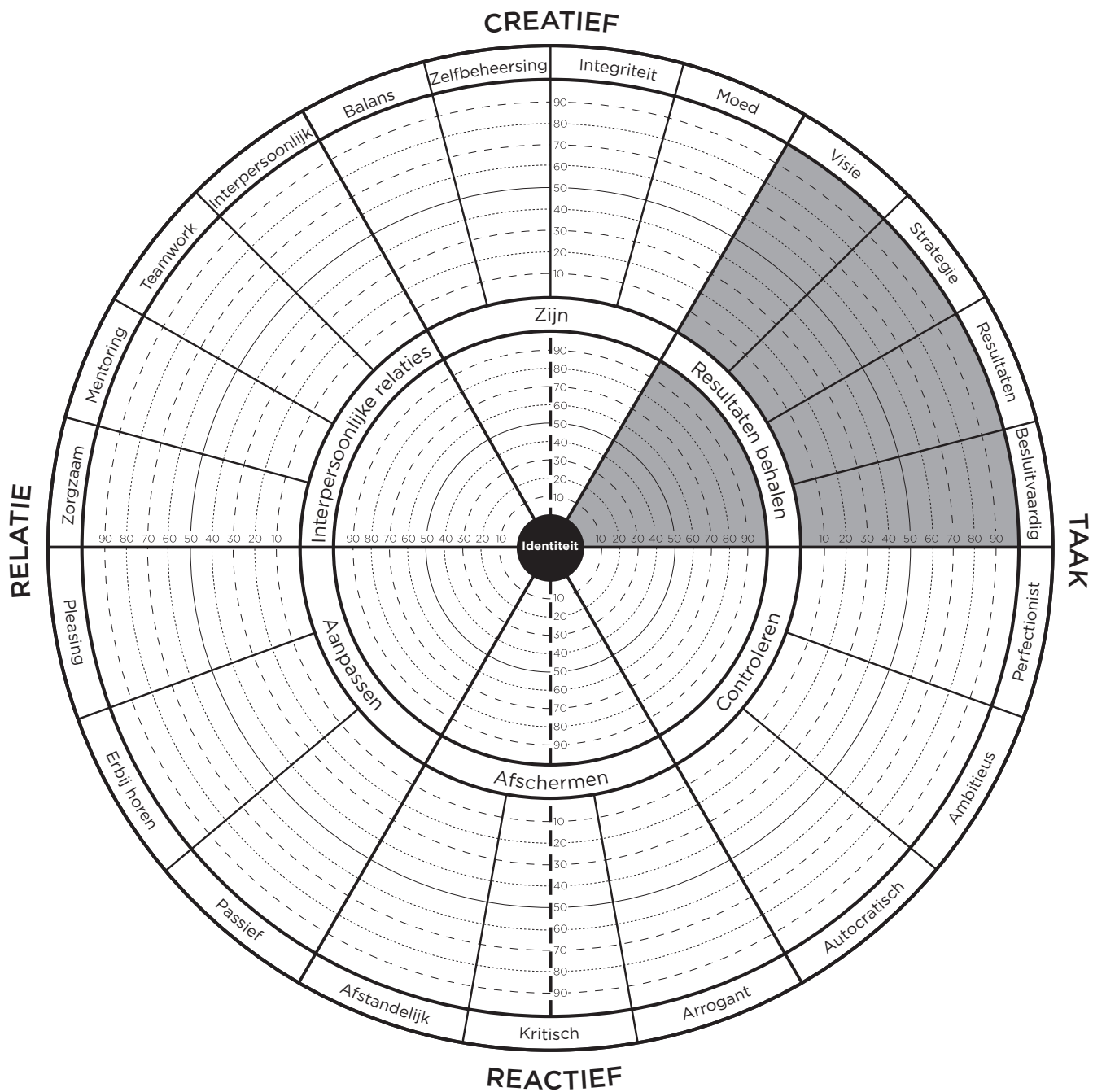
- Bent open over wat je denkt en voelt
- Brengt de onderwerpen ter sprake waar anderen niet graag over praten
- Spreekt openhartig over problemen zonder ze glad te strijken
- Toont moedig gedrag tijdens vergaderingen of bijeenkomsten
- Managet conflicten op een authentieke manier
- Geeft anderen volledige en directe feedback
- Pakt problemen op het menselijke vlak op een snelle, directe en eerlijke manier aan
- Gaat de confrontatie aan met collega's en superieuren wanneer dat nodig is
- Werkt lastige afspraken uit
- Laat problemen niet voortwoekeren
- Bent bereid om je achter een impopulaire beslissing te scharen
- Bent bereid om fouten toe te geven
- Neemt verantwoordelijkheid voor jouw aandeel in problemen met mensen
- Neemt ook bij controversiële kwesties geen blad voor de mond

Als je laag scoort

Het kan zijn dat je bang bent om anderen voor het hoofd te stoten, of dat je politieke spelletjes speelt. De-geenen die laag scoren op *Moed* houden hun overtuigingen vaak voor zich op het moment dat ze geconfron-teerd worden met echte of ingebeelde weerstand. Ze hechten meer waarde aan evenwicht en het bewaren van de lieve vrede dan aan constructief conflicto. Ze buigen voor autoriteit, ook al gaat dat ten koste van de effectiviteit of de dienstbaarheid van de groep.

Het kan zijn dat je uit een omgeving komt waar harmonie binnen de groep belangrijker was dan het verdedi-ge van je eigen standpunt. Maar het kan ook zijn dat je niet voldoende interpersoonlijke vaardigheden hebt ontwikkeld om anderen te confronteren en feedback te geven zonder grof of boos over te komen.

Als je problemen niet aanpakt, kunnen ze voortwoekeren en neemt sluimerende wrok de plaats in van posi-tieve oplossingen. De neiging om voor de populairste weg te kiezen kan problemen verdoezelen die een cruciale impact kunnen hebben op het succes van een individu of organisatie. Beslissen wanneer je de con-frontatie moet aangaan, hoe je dat op een constructieve manier doet en hoe je moet onderhandelen in lastige omstandigheden zijn vaardigheden kunnen worden aangeleerd. Eenmaal verworven vergroten ze je zelfver-trouwen, wat ruimte schept voor open discussies zonder angst of schuldgevoel.



De dimensie Resultaten behalen

De dimensie **Resultaten behalen** meet in hoeverre jij visionair, authentiek en resultaatgericht leiderschap toont. Hieronder volgt een korte toelichting op jouw resultaten op de dimensie **Resultaten behalen**.

Als je hoog scoort

Een hoge score op de dimensie **Resultaten behalen** duidt op een hoge prestatie standaard in je werk en andere activiteiten. Je wordt meestal als leider herkend in het door jou gekozen werkveld. Je motivatie haal je uit je eigen waarden, overtuigingen, visie en instincten. Je neemt verantwoordelijkheid voor je eigen daden en omstandigheden. Je neemt relatief gemakkelijk risico's doordat je een groot gevoel van eigenwaarde hebt. Voor de buitenwereld straal je zichtbaar zelfvertrouwen uit.

Je zet anderen in hun kracht door je creatieve proces uit te dragen en over te brengen. Je weet hoe je een visie moet ontwikkelen, een visie in strategieën moet vertalen, strategieën moet omvormen tot doelstellingen en doelstellingen in effectieve acties moet omzetten. Je optimisme, creativiteit en natuurlijke nieuwsgierigheid zijn besmettelijk; mensen die in je buurt verkeren nemen die karakteristieken automatisch over. Je hebt een duidelijk beeld van waar je naartoe werkt. Creëren doe je uit liefde voor het resultaat of voor het proces. Je doet wat je doet, niet om je waarde te bewijzen of om zekerheid voor jezelf te creëren, maar omdat je creatief wilt zijn en wilt leren en groeien.

Innerlijke aannames

Innerlijke aannames zijn de opvattingen die jij erop nahoudt en die je identiteit vormgeven. Het zijn de innerlijke regels of overtuigingen die bepalen hoe je jezelf en je relatie met de wereld ziet. De volgende innerlijke aannames worden vaak geassocieerd met de dimensie **Resultaten behalen**:

- Ik heb een doel en een missie in het leven
- Mensen willen hun doel en missie in het leven realiseren
- Ik ben verantwoordelijk voor de resultaten die ik in mijn leven boek
- Er is sprake van een wisselwerking tussen mij en alle aspecten van het leven
- Het is veilig om de waarheid te spreken zonder emotionele oordelen en verwijten toe te voegen
- Ik kan kiezen hoe ik me opstel tegenover wat er in het leven gebeurt
- Persoonlijke waarde zit van binnen en is onafhankelijk van de omstandigheden

Gedragspatronen

Gedragspatronen zijn de externe uiting van je innerlijke aannames. De volgende gedragspatronen worden geassocieerd met de dimensie **Resultaten behalen**:

- Initiatief nemen
- Hoge prestatienormen formuleren
- Leren van ervaringen
- Situaties door een positieve/optimistische filter zien
- Hardnekkig focussen op creëren wat er het meest toe doet
- Als rolmodel fungeren

- Een balans vinden tussen actief en receptief zijn
- Je oorspronkelijke mening geven
- Projecten initiëren
- Ambitieuze doelstellingen nastreven
- Je zonder terughoudendheid uitspreken in de aanwezigheid van autoriteitsfiguren
- Naar ondergeschikten luisteren en van hen leren

Als je gemiddeld scoort

Als je scores voor de dimensie **Resultaten behalen** rond het gemiddelde liggen, neig je naar een aantal van de hierboven beschreven gedrag patronen en innerlijke aannames. Ook word je waarschijnlijk geremd door een aantal dimensies op de **Reactieve** schaal, en vertoon je dus een aantal van de neigingen die in het gedeelte hieronder worden beschreven. Lees en reflecteer op de toelichting bij zowel de hoge als de lage scores om te achterhalen welke aspecten van beide op jou van toepassing zijn.

Als je laag scoort

Een lage score op de dimensie **Resultaten behalen** kan een groot probleem zijn. Deze dimensie omvat veel van de 'klassieke' leiderschapscompetenties. Dit zijn de competenties die maken dat er dingen gebeuren. Kijk ook naar de dimensies van de **Reactieve** schaal om te achterhalen of er innerlijke aannames zijn die de volledige expressie van jouw Creatieve capaciteiten in de weg staan.

Een lage score duidt erop dat je onderpresteert. De volgende gedrag patronen zijn geassocieerd met lage scores op de dimensie **Resultaten behalen**:

- Je verontschuldigen voor het feit dat je doelstellingen niet hebt gehaald of afspraken niet bent nagekomen
- Wachten met handelen tot anderen de koers bepalen of beslissingen nemen
- Datgene doen waarvan je weet dat het gemakkelijk uit te voeren is
- Jezelf proberen te bewijzen door prestaties te leveren
- Het risico van grote uitdagingen vermijden
- Anderen de schuld geven van je problemen – verwachten dat zij degenen zullen zijn die veranderen
- Jezelf verdedigen, niet graag vergissingen toegeven, fouten en tekortkomingen negeren
- Verschillende rollen in je leven spelen in plaats van vanuit je authentieke kern te handelen

Gerelateerde scores

Lage scores op deze dimensie kunnen gerelateerd zijn aan lage scores in de hele Creatieve sfeer. Alle competenties waaruit effectief leiderschap is opgebouwd ontspringen aan een innerlijke bron van zelfkennis. Daardoor kunnen lage scores op deze dimensie automatisch gepaard gaan met lage scores voor alle andere Creatieve competenties. Daarnaast zijn lage scores op deze schaal gecorreleerd met hoge scores in het Reactieve gebied. Hoge scores op Reactieve dimensies blokkeren of remmen vaak je vermogen om je innerlijke vitaliteit, integriteit en visie te ontdekken en je leiderschap daarop te baseren. Deze beperkingen vloeien voort uit innerlijke onzekerheid: je niet de moeite waard of geliefd voelen, je afgewezen voelen, je niet nodig voelen of je alleen en onbeschermd voelen.

Visie

Visie meet in hoeverre jij je commitment aan je persoonlijke doel en visie duidelijk communiceert.

Als je hoog scoort

Je weet haarfijn waar je naartoe gaat en dat klinkt door in je optimisme, enthousiasme en passie. Ook zet je een overtuigend beeld van de toekomst neer en stimuleer je anderen om datzelfde te doen. Je zorgt ervoor dat alle neuzen dezelfde kant op staan door als groep een visie te creëren. Dit doe je door de dialoog aan te gaan met groepsleden, wat een hoge mate van commitment en onderlinge overeenstemming oplevert.

Je eerste taak als leider is een visie en een doel cultiveren. Dit doe je zowel door wat je communiceert (verbaal of schriftelijk) als door als rolmodel voor je doel en visie te fungeren. Zodra mensen kennis met jou maken, maken ze kennis met je visie. Je bent, kortom, iemand met een duidelijk doel en een verrijkende visie. Uit alle leiderschapsonderzoeken komt naar voren dat dit essentieel is voor je eigen succes en dat van je organisatie.

Visie kun je op twee manieren overbrengen – door zelf een visie te creëren of door groepsgewijze visievorming te faciliteren. In het eerste geval ontwikkel jij de visie en betrek je daar vervolgens anderen bij. In het tweede geval besef je dat de groep hartstochtelijk toegewijd moet zijn aan zijn eigen visie. Je faciliteert de groep bij het doorlopend verhelderen van de visie voor de organisatie. Jouw visie en die van anderen wordt via een voortdurende dialoog gevoed en verbeterd. Het eindresultaat is dat de handtekening van de volledige groep onder de visie staat en dat alle leden er eigenaar van zijn.

Een hoge score op *Visie* duidt erop dat jij:

- Een overtuigende visie communiceert
- Anderen uitnodigt om deel te nemen aan de ontwikkeling van een gemeenschappelijke visie
- Leeft en werkt met een duidelijk beeld van waar je naartoe wilt
- Leeft en leidt vanuit diepgewortelde kernwaarden
- Optimistisch bent en anderen inspireert
- Zowel zeer gemotiveerd als motiverend gezelschap bent
- Buiten de gevestigde kaders denkt, mogelijkheden ziet en die nastreeft
- Met veel unieke en creatieve ideeën komt
- Voortdurend prestaties verbetert
- Steeds gericht blijft op toekomstige resultaten
- Gefocust blijft op beoogde resultaten, ook wanneer je tegen obstakels aanloopt
- Je niet laat beperken door twijfels over wat mogelijk is
- Gelooft dat je een positieve bijdrage kunt leveren

Als je laag scoort

Een lage score op *Visie* betekent dat je geen leiderschap toont. Misschien ben je een effectieve manager, maar de essentie van leiderschap is een heldere visie en een duidelijk doel. Leiderschap en visie zijn bijna synoniem.

Voor een lage score op deze competentie zijn verschillende verklaringen mogelijk:

- Werk je in een organisatie die jouw visie dwarsboomt door een zeer controlerende managementstijl of andere factoren die je motivatie ondermijnen?
- Weet je waar je voor staat?
- Maak je geen tijd vrij voor gesprekken die tot een heldere visie en een helder doel leiden?
- Ben je opgebrand of is het vuur dat ooit binnenin je aanwezig was uitgedoofd?
- Zit je midden in, of ben je herstellende van een crisis die maakt dat je tijdelijk geen visie of doel hebt?
- Zit je midden in een belangrijke transitie waarbij oude visies en doelen wegvallen en een nieuwe visie zich nog niet heeft aangediend?
- Vergt het moed om jouw visie na te streven? Word je geremd door angst?
- Is er sprake van een innerlijke aanname (zie de dimensies van de **Reactieve** schaal voor innerlijke aannames) die jouw potentieel als visionaire leider in de weg staat?

Dit zijn allemaal mogelijkheden, en elk ervan heeft weer andere vertakkingen. Alleen jij kunt achterhalen wat er gaande is. Als je graag leiderschap wilt tonen en als dat van je verlangd wordt, is dat een noodzakelijke stap.

Strategie

Strategie meet in hoeverre jij strategisch denkt. Het geeft aan hoe goed jij strategische denkbeelden in nauwgezette en grondig doordachte zakelijke strategieën vertaalt om het succes van de organisatie in de nabije en de verdere toekomst te waarborgen.

Als je hoog scoort

Een hoge score op *Strategie* betekent dat strategisch vermogen bij jou een goed ontwikkelde competentie is. Je bent je bewust van huidige trends in de omgeving en weet strategieën te ontwikkelen die succes voor de organisatie garanderen. Je ontwikkelt innovatieve antwoorden op markttrends. Je hebt zowel oog voor de korte als voor de lange termijn. Je optimaliseert kortetermijnresultaten niet ten koste van de lange termijn. Je kent de sterke en zwakke kanten en de unieke concurrentievoordelen van je organisatie en je neemt strategische Besluitvaardig die je organisatie optimaal in de markt positioneren.

Een hoge score op Strategie kan betekenen dat je:

- Strategisch denkt
- Niet al te veel in beslag genomen wordt door het blussen van kortetermijnbrandjes en voldoende aandacht kunt besteden aan strategische initiatieven
- Een goed gevoel hebt voor wat werkt in de markt
- Nauwgezet bent in het analyseren van gegevens die de basis vormen voor planning
- Over een goed proces beschikt voor het in stand houden van een doorlopend organisatiebreed strategisch perspectief
- De sterke en zwakke kanten van je organisatie goed kent
- Weet hoe je de sterke kanten van je organisatie kunt inzetten
- Een koers uitstippelt die het succes van de organisatie gegarandeerd ten goede komt
- Een goed gevoel voor timing hebt voor initiatieven in de markt
- Vragen stelt over de strategische gevolgen van dagelijkse beslissingen
- Zicht hebt op hoe de missie van je organisatie aansluit op de markt

Als je laag scoort

Een lage score op *Strategie* kan een probleem zijn, maar dat hoeft niet. Misschien ben je in je huidige rol niet Zorgzaam bij strategische planning. In dat geval kunnen je lage scores hier simpelweg samenhangen met je verantwoordelijkheden in je rol of functie. Maar hoe groter je leiderschapsverantwoordelijkheden zijn, hoe belangrijker *Strategie* wordt. Als je *Strategie* ontbeert, loop je het risico belangrijke kansen in de markt mis te lopen. Ook is het gevaar groot dat je op de korte termijn beslissingen neemt die de organisatie op de lange termijn met verminderde prestaties of zelfs mislukkingen opzadelen.

Als je *Strategie* ontoereikend is, voelen anderen zich waarschijnlijk gefrustreerd doordat je te weinig sturing verschaft. Wanneer organisaties strategisch gezien tekortkomen, laten ze zich vaak leiden door de crises van het moment. Hun intellectuele kapitaal wordt ingezet voor het blussen van steeds weer nieuwe brandjes. Mensen zijn puur reactief bezig, waardoor ze niet de tijd hebben om zich een zorgvuldig beeld te vormen van en plannen te maken voor de toekomst. Daardoor blijft de organisatie vooral druk met rampenbestrijding. Een lage score op deze dimensie duidt erop dat jouw leiderschap ontoereikend is op het gebied van *Strategie*, wat onbedoeld een negatief effect kan hebben op de resultaten van de organisatie.

Een lage score op *Strategie* kan erop wijzen dat je:

- Overmatig gefocust bent op dagelijkse operationele problemen, waardoor er onvoldoende aandacht overblijft voor strategisch denken en langetermijnplanning
- Op de korte termijn beslissingen neemt die je langetermijnstrategie ondermijnen
- Je aandacht over te veel verschillende zaken verdeelt
- Risico's neemt
- Te zeer gebrand bent op scoren als individu, waardoor de organisatie zich strategisch gezien vergaloppeert of meer bezig is met wat jij wilt nalaten dan met wat op de lange termijn in het belang van de organisatie is
- Denkt dat jij de enige bent met een goed ontwikkeld strategisch vermogen, waardoor je anderen niet voldoende bij het planningsproces betreft
- Geen nauwgezette analyses uitvoert en te veel op je intuïtie en fingerspitzengefühl afgaat
- Je lam laat leggen door overmatig veel te analyseren
- Een ontoereikend proces hebt om de organisatie bij strategische planning te betrekken

Resultaten

Resultaten meet in hoeverre jij doelgericht bent en een reputatie hebt als iemand die doelen bereikt en uitmuntende prestaties levert.

Als je hoog scoort

Jij presteert consistent op een hoog niveau. Je bent doelgericht, neemt weloverwogen risico's en staat bekend als iemand die uitmuntende prestaties levert. Je hebt je echt bekwaamd in het bereiken van goede resultaten voor belangrijke initiatieven. Je weet hoe je een visie moet ontwikkelen, een visie in strategieën moet vertalen, strategieën moet omvormen tot doelstellingen en doelstellingen in effectieve acties moet omzetten. Dit is een goed teken.

Als je scores op de dimensie **Interpersoonlijkerelaties** hoog zijn, duidt dat erop dat je goede prestaties weet te leveren door ervoor te zorgen dat anderen goed kunnen presteren. Dat is ideaal. Het wijst erop dat niet alleen jijzelf op hoog niveau presteert, maar dat je ook een gunstige invloed hebt op het niveau van degenen met wie je werkt.

Je presteert op hoog niveau omdat je:

- Daadkrachtig en resultaatgericht bent
- Doorlopend veel energie weet op te brengen voor uitdagende resultaten
- Gecalculeerde risico's neemt – risico's met een redelijke kans op succes
- Kansen (door)ziet
- Naar voortdurende verbetering streeft
- Doorzet ondanks tegenvallers en weerstand
- Zelden opgeeft, en alleen als dat beter is
- Houdt van wat je doet
- Goed gekwalificeerd bent voor de technische aspecten van je werk
- Een sterke reputatie bezit op het gebied van het bereiken van doelstellingen
- De klus klaart

Als je laag scoort

Een lage score op de *Resultaten* vraagt om je onverdeelde aandacht. Het duidt erop dat je je werk niet gedaan krijgt. Het betekent dat je niet aan verwachtingen voldoet. De vraag is wiens verwachtingen dat zijn – je eigen innerlijke standaards of de doelstellingen van de organisatie. Is het laatste het geval en stel je dat niet bij, dan zul je misschien niet lang meer op je huidige plek zitten. Als je aan de eisen van je organisatie voldoet en/of ze overtreft maar je eigen normen niet weet te halen, is het een ander verhaal. Is dit het geval, ga dan bij de dimensies op de **Reactieve** schaal na wat de reden daarvoor zou kunnen zijn. Kijk vooral naar Perfectionist. Het kan goed zijn dat je eigen innerlijke standaards zo hoog liggen dat zelfs jij er niet aan kunt voldoen.

Hoe dan ook, een lage score hier is een waarschuwing voor een dreigende crisis. Het is belangrijk dat je de volgende vragen naar waarheid beantwoordt:

- Weet ik mijn werk gedaan te krijgen?
- Ben ik terughoudend uit angst, voorzichtigheid of apathie?
- Geeft deze score aan dat ik niet het vermogen heb ontwikkeld om op hoog niveau te presteren?
- Heb ik een nieuwe functie en worstel ik met een steile leercurve?
- Heb ik mijn innerlijke commitment, passie of enthousiasme voor mijn werk verloren?
- Belemmert de organisatie mijn vermogen om te presteren? Zo ja, hoe?
- Is er een andere competentie die ik moet ontwikkelen die mijn vermogen om te presteren in de weg staat?
- Bevind ik mij midden in een belangrijke transitie zodat het logisch is dat mijn prestaties een tijdelijke dip vertonen?
- Heb ik het gevoel dat ik te veel op mijn bord heb?
- Manage ik de ene crisis na de andere? Besteed ik genoeg tijd aan langetermijnvisie en strategie?

Besluitvaardig

Besluitvaardig meet in hoeverre je in staat bent om tijdig beslissingen te nemen en in onzekere omstandigheden te opereren.

Als je hoog scoort

Je neemt zelfverzekerd moeilijke beslissingen en weet in onzekere situaties een evenwicht te vinden tussen feiten en intuïtie. Je neemt je verantwoordelijkheden als besluitvormer serieus, concentreert je op wat belangrijk is en neemt liever weloverwogen risico's dan dat je niets doet. Je bent niet roekeloos, maar handelt op een verantwoordelijke manier in situaties die risico's met zich meebrengen. Een hoge score duidt erop dat anderen erop kunnen rekenen dat jij belangrijke kwesties aanpakt en onder druk evenwichtige beslissingen neemt.

Beslissingen nemen is onderdeel van het takenpakket van een leider. Als mensen observeren dat leiders niet direct handelen, schrijven ze dat vaak toe aan gebrek aan competentie of doortastendheid. Jij houdt vertrouwen in je capaciteiten en bent geneigd tot handelen doordat je:

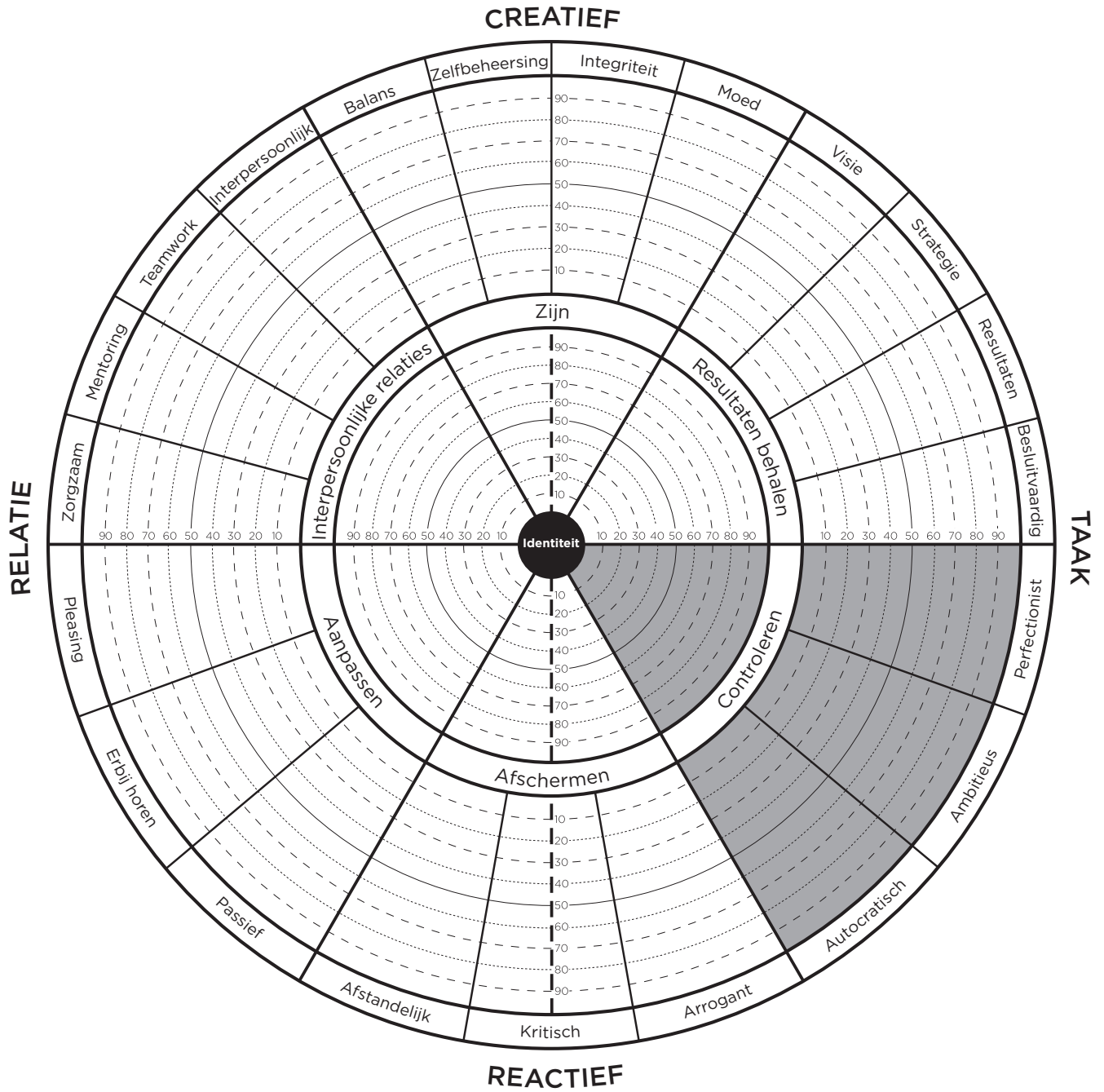
- Tijdig beslissingen neemt
- Beslissingen blijft onder druk
- Ook op basis van onvolledige informatie in actie komt als dat nodig is
- Snel inzoomt op de belangrijkste kwesties
- Efficiënt gebruik maakt van gegevens om tot beslissingen te komen
- Bereid bent om op je intuïtie af te gaan
- De lastige knopen doorhakt als dat nodig is

Als je laag scoort

Het kan zijn dat je uitstelgedrag vertoont, dat je het vertrouwen van anderen ondermijnt door beslissingen die in jouw ogen risico met zich meebrengen uit de weg te gaan. Niet handelen kan door anderen worden opgevat dat je je schuilt tot dat belangrijke kwesties zichzelf oplossen of anderen verantwoordelijkheden op zich nemen die eigenlijk bij jou liggen.

Er zijn altijd redenen om (nog) niet te handelen. Misschien ga je te veel op gegevens af en wil je letterlijk over alle informatie beschikken alvorens te handelen. Het kan ook zijn dat je in ambigue situaties niet op je intuïtie durft te vertrouwen. Misschien wil je de consensusnormen niet schenden en weiger je een besluit te nemen voordat je ieders instemming hebt. Je benadert conflicterende prioriteiten en waarden zonder besluitvormingscriteria om de juiste keuze mee te maken. Dat zijn allemaal mogelijkheden, maar de kans is in ieder geval groot dat consistent onvermogen om je nek uit te steken tot operationele inertie en uitholling van strategische doelstellingen leidt.

Lage scores op *Besluitvaardig* zijn vaak geassocieerd met een of meer hoge scores op de dimensies **Aanpassen/Afschermen**. Dit duidt erop dat je besluiteloze gedrag voortkomt uit de innerlijke aanname dat je gevoel van zekerheid en/of eigenwaarde gekoppeld is aan goedkeuring krijgen van anderen en aan hun verwachtingen voldoen. Door niet te handelen laat je consequenties aan het toeval over en ondermijnt je het vertrouwen in je leiderschap. Het is belangrijk om helder te krijgen wanneer handelen geboden is, om de best mogelijke informatie en het best mogelijke advies in te winnen en vervolgens tot actie over te gaan.



De dimensie Controleren

De dimensie **Controleren** meet in hoeverre jij een gevoel van zekerheid en eigenwaarde ontleent aan het volbrengen van taken, persoonlijke prestaties, macht en controle. De dimensie **Controleren** bestaat uit drie subschalen: Perfectionist, Ambitieuus en Autocratisch. Elk daarvan is omgekeerd gecorreleerd met de meeste dimensies van de **Creatieve** schaal. De plaats van elke dimensie in de cirkel zegt iets over de sterkte van de correlatie. Hoe lager in de cirkel, hoe sterker de omgekeerde correlaties worden. Hieronder volgt een korte toelichting op je resultaten op de dimensie **Controleren**.

Als je hoog scoort

Een hoge score op **Controleren** duidt erop dat je graag de regie naar je toe trekt, de leiding neemt en controle over anderen uitoefent om je eigenwaarde, zekerheid en identiteit te versterken. In jouw ogen is de wereld onderverdeeld in winnaars en verliezers, waarbij machtige mensen de beste kaarten hebben. Wil je overleven, dan moet je dus zorgen dat je een van hen bent. Je moet uitblinken in heldhaftigheid, perfect zijn, foutloos presteren en/of domineren. Zo word je een van de mensen die de wereld in beweging zetten en opschudden.

Innerlijke aannames

Innerlijke aannames zijn de opvattingen die jij erop nahoudt en die je identiteit vormgeven. Het zijn de innerlijke regels of overtuigingen die bepalen hoe je jezelf en je relatie met de wereld ziet. De volgende innerlijke aannames worden vaak geassocieerd met de dimensie **Controleren**:

- Ik blijf veilig door de leiding op me te nemen
- Alleen de sterken overleven en daar zal ik een van zijn
- Ik moet over anderen triomferen om een goed gevoel over mezelf te hebben
- Alles wat minder dan perfect is, is niet oké
- Ik ben waardevol als persoon wanneer mensen tegen me opkijken
- De wereld bestaat uit winnaars en verliezers
- Minder zijn dan anderen is onacceptabel en een bedreiging voor mijn zekerheid
- Falen, in welke mate ook, kan tot mijn ondergang leiden

Gedragspatronen

Gedragspatronen zijn de externe uiting van je innerlijke aannames. De volgende gedragspatronen worden geassocieerd met de dimensie **Controleren**:

- Concurreren
- De lat hoog leggen
- Naar perfectie streven
- Gezag aanwenden om de leiding te nemen, invloed uit te oefenen en je zin te krijgen
- Enorm veel energie en moeite steken in het bereiken van doelen
- Een directe en botte manier van spreken
- Jezelf en anderen pushen om te winnen
- In de meeste situaties de leiding naar je toe trekken

Talenten en sterke kanten

Elke **Reactieve** dimensie is gekoppeld aan bepaalde capaciteiten en talenten. Als jij de sterke kanten van de dimensie **Controleren** inzet, ben je geneigd om:

- Voortdurend naar verbetering te streven
- Uit te blinken in veel situaties
- De lat hoog te leggen
- Resultaten tot stand te brengen
- Anderen te beïnvloeden
- Voor je mening uit te komen, ook al is die controversieel
- De leiding naar je toe te trekken en in actie te komen

Zwaktes

Elke **Reactieve** dimensie heeft eveneens haar zwaktes en beperkingen. De schaduwzijde van de dimensie **Controleren** is de constante behoefte (bewust of onbewust) om uit te blinken, te domineren, te concurreren, te winnen en te controleren.

Deze behoeften resulteren in gedragspatronen die neigen in de richting van:

- Overmatig agressief zijn
- Negatieve feedback wegwuiven of negeren
- Je eigen 'pers' geloven
- Foutloos functioneren verwachten van jezelf en anderen
- Voorbijgaan aan de ambities en doelstellingen van anderen
- Een sterke behoefte hebben om te concurreren, waardoor je alles in termen van winnen en verliezen ziet
- Bang zijn om fouten te maken en fouten vermijden
- Zo gepreoccupeerd zijn met winnen dat het ten koste gaat van je resultaatgerichtheid, waardoor je niet presteert zoals je zou kunnen presteren
- Resultaten zwaarder laten wegen dan de gevoelens van de groep
- Onrealistische prestatienormen voor anderen formuleren
- Zo dicht op je mensen zitten dat het de organisatie geld kost

Een hoge score duidt erop dat je graag gezien wilt worden als agressief, sterk, onkwetsbaar, als iemand die gelijk heeft, die bovenaan de hiërarchie staat, die beter/meer is dan anderen, die perfect, foutloos en/of heldhaftig is. Je hebt vaak moeite met relaties, met de ontwikkeling van teams en met samenwerking (zie **Interpersoonlijke relaties**).

Gerelateerde scores

Hoge scores op deze schaal zijn gecorreleerd met lagere scores op de Creatieve schaal. Scores op de dimensies Interpersoonlijke relaties en Zijn vaak relatief laag als de scores op Controleren hoog zijn. Dit komt doordat een grote geneigdheid tot controle gebaseerd is op de neiging om eigenwaarde en zekerheid te ontleen aan het uitvoeren van taken, status en prestaties. Het belang van mensen blijft hierbij onderbelicht. De intermenselijke vaardigheden van de dimensie Interpersoonlijke relaties worden als soft

beschouwd en vormen een bedreiging voor de drang om sterk te zijn en de touwtjes in handen te houden. De tijd en de energie die het kost om meer zelfbewustzijn te ontwikkelen worden niet op waarde geschat omdat die niet direct tot harde resultaten leiden. Tijd voor reflectie en zelfonderzoek wordt niet als praktisch of realistisch gezien.

Hoge scores op deze dimensie kunnen ook resulteren in lagere scores op de dimensie Authenticiteit; het is mogelijk dat je zo gefocust bent op hogerop komen en succes hebben dat je politiek gedrag gaat vertonen; je gaat doen of zeggen wat er gedaan of gezegd moet worden om je carrière verder te helpen.

Tot slot kunnen hoge scores op deze dimensie uitmonden in lagere scores op de dimensie **Resultaten behalen**. Dit kan verrassend lijken, maar het betekent niet dat je geen resultaten boekt. Het kan echter wel zijn dat het boeken van die resultaten ten koste gaat van de ontwikkeling van een cultuur waarin consistent goede prestaties worden geleverd en mensen voldoening hebben van hun werk. Daarnaast kan het zijn dat je resultaten boekt om je te bewijzen en niet opereert vanuit de innerlijke motivatie waarvan sprake is bij de dimensie **Resultaten behalen**: creëren omwille van het creëren, creëren omdat je het leuk vindt, creëren omdat dat in overeenstemming is met je hogere doelen.

Als je laag scoort

Als je laag gescoord hebt op de dimensie **Controleren**, bezit je weinig van de hierboven beschreven eigenschappen. Daarnaast geeft een lage score aan (afhankelijk van je scores op andere schalen) dat je veel van de sterke punten op dit gebied bezit, zonder de zwaktes.

Perfectionist

Perfectionist is een maatstaf van je behoefte om foutloze resultaten te bereiken en volgens extreem hoge normen te presteren om je zeker en als persoon de moeite waard te voelen. Eigenwaarde en zekerheid worden gelijkgesteld aan perfect zijn, voortdurend heroïsche prestaties leveren en resultaten boeken die alle verwachtingen te boven gaan. De sterke behoefte aan hoge kwaliteit is een kracht van deze stijl, mits je weerstand kunt bieden aan de drang om alles zelf te doen en jezelf of anderen relatief kleine onvolkomenheden te zwaar aan te rekenen.

Als je hoog scoort

Als je hoog scoorde op Perfectionist heb je waarschijnlijk een aantal van de volgende neigingen. Je:

- Bent direct, gedreven en uiterst gefocust op het bereiken van resultaten
- Maakt je druk om uiterlijkheden; je wilt competent en zelfverzekerd overkomen
- Bent zo gericht op het volbrengen van taken dat anderen je als een koude einzalgänger zien
- Bent een perfectionist
- Formuleert onrealistisch hoge prestatienormen, wat het volbrengen van taken tot een stressvolle aangelegenheid maakt
- Formuleert zeer veeleisende prestatienormen
- Streeft zo hard naar perfectie dat je geobsedeerd raakt met verbeteren en het wegwerken van fouten
- Verliest het zicht op de realistische en praktische compromissen die noodzakelijk zijn voor het

- volbrengen van een taak
- Bent overmatig georganiseerd
- Bent niet in staat om te delegeren of delegeert met overmatig veel instructies, waarmee je communiceert dat je weinig vertrouwen hebt in de capaciteiten van de ander
- Formuleert onrealistisch hoge doelstellingen voor anderen
- Bent overmatig kritisch op anderen op het moment dat ze niet aan jouw verwachtingen voldoen
- Raakt overweldigd door het uitgebreide rapportage- en controlesysteem dat je hebt opgezet

Perfectionisme is een aanname waarmee je je sterke kanten te veel oprekt. Verlangen naar succes en perfectie vormt weliswaar de basis voor grote prestaties en verbetering, maar op deze manier creëert het een valkuil die uiteindelijk tot slechtere resultaten leidt. De drang naar perfectie moet op een realistische manier in evenwicht blijven met oog voor gezondheid van individuen, teams en systemen.

Bestudeer de andere scores op de **Reactieve** schaal om te achterhalen of Perfectionisme voor jou een probleem vormt. Het kan resulteren in overmatige controle (Autocratisch) en Kritisch en gepercipieerd Arrogant gedrag. Kijk ook naar je scores op Pleasing en Erbij horen. Als ook die hoog zijn, kan het zijn dat je probeert volledig door anderen geaccepteerd te worden/anderen tevreden te stellen en/of dat je goede prestaties als strategie gebruikt om goedkeuring te verwerven. Als al deze scores onder het gemiddelde liggen en je scores op de dimensie **Interpersoonlijke relaties** hoog zijn, dan betekent een hoge score hier dat je weliswaar hoge standaarden hebt, maar niet overmatig hoog.

Als je laag scoort

Een lage score op *Perfectionist* wordt over het algemeen als positief gezien. Het feit dat je laag scoort, betekent eenvoudigweg dat je creatieve zelfexpressie en je leiderschap waarschijnlijk niet worden geremd door een grote behoefte om perfect te zijn en alle prestatienormen te overstijgen. Het duidt erop dat je gevoel van eigenwaarde niet afhankelijk is van perfecte prestaties. Een lage score op *Perfectionist* betekent niet dat je daadwerkelijk effectief aan het leiden en creëren bent. Het betekent puur dat deze blokkade voor stimulerend leiderschap bij jou niet aanwezig is. Je scores in de **Creatieve** helft van de cirkel laten je zien in hoeverre jouw volledige leiderschapspotentieel tot uiting komt.

Ambitieux

Ambitieux meet in hoeverre je de behoefte hebt om vooruit te komen, op te klimmen in de organisatie en beter te zijn dan anderen. Ambitie is een krachtige motivator. Deze schaal geeft aan of die motivatie positief is – groei bevordert – of negatief – overmatig ik-gericht en competitief is.

Als je hoog scoort

Als je hoog scoort op *Ambitieux*, kan het zijn dat je een aantal van de volgende neigingen vertoont. Je:

- Doet hard je best om vooruit te komen
- Pusht jezelf om uit te blinken
- Werkt hard om opgemerkt te worden
- Probeert eerder zelf complimenten te krijgen dan ze met anderen te delen
- Laat je politieke eigenbelang prevaleren boven de belangen van anderen of van de organisatie
- Ontleent je eigenwaarde aan de vergelijking met anderen

- Concurrereert met anderen om te kunnen uitblinken
- Gelooft dat je eigenwaarde gerelateerd is aan de hoogte van je positie in de bedrijfspiramide
- Maakt van conflicten een strijd tussen winnen en verliezen in plaats van win-winoplossingen te vinden
- Manipuleert anderen om je kansen om hogerop/verder te komen zeker te stellen
- Pusht jezelf en anderen overmatig om tot resultaten te komen
- Richt tijdens bijeenkomsten de aandacht op jezelf door (te) veel aan het woord te zijn
- Mist een focus op de ontwikkeling van je mensen
- Worstelt met het bevorderen van teamwork en met je rol als teamlid
- Pusht jezelf en anderen te veel, waardoor goede resultaten op de lange termijn in gevaar komen

Ambitieuus wordt over het algemeen als een positieve competentie gezien. Om een hogere positie te bereiken en het werk aan te kunnen dat die hogere positie met zich meebrengt is ambitie inderdaad noodzakelijk. Maar een extreem ambitieuze instelling leidt tot problemen. Ambitie wordt extreem wanneer je je gevoel van eigenwaarde ontleent aan beter zijn dan anderen en/of hogerop komen in de organisatie. Door naar andere scores te kijken (zoals **Interpersoonlijke relaties**, *Autocratisch* en *Kritisch*) kun je bepalen of je hoge score op deze dimensie problematisch is.

Als je laag scoort

Een lage score op *Ambitieuus* is over het algemeen positief. Scoor je te laag, dan kan dat wijzen op een gebrek aan gedrevenheid (zie je score op *Passief*). Aangezien hoge scores op deze schaal gecorreleerd zijn met lage scores in de hele **Creatieve** helft van de cirkel, betekent je lage score simpelweg dat je creatieve zelfexpressie en leiderschap waarschijnlijk niet worden geremd door overmatige ambitie. Een lage score betekent niet dat je daadwerkelijk effectief leidt en creëert. Het betekent puur dat er bij jou geen sprake is van deze blokkade voor stimulerend leiderschap. Je scores in de **Creatieve** helft van de cirkel tonen in hoeverre jouw volledige leiderschapspotentieel tot uiting komt.

Autocratisch

Autocratisch meet je neiging om dwingend, agressief en controlerend gedrag te vertonen. Het geeft aan in hoeverre jij eigenwaarde en zekerheid gelijkstelt aan macht, controle, kracht, dominantie, onkwetsbaarheid of een hoge positie in de hiërarchie. Je bepaalt je waarde door positief af te steken ten opzichte van anderen; door meer te verdienen, een hogere positie te bereiken, gezien te worden als een waardevollere/de waardevolste medewerker, krediet te verwerven of promotie te maken.

Als je hoog scoort

Een hoge score op *Autocratisch* duidt erop dat je een aantal van de volgende neigingen bezit. Je:

- Hebt veel behoefte aan macht
- Houdt je bezig met het verwerven van prestige, gezag en invloed op anderen; misschien ben je zelfs zo gepreoccupeerd met dit type macht dat je het op een dwingende, bijna meedogenloze manier nastreeft in plaats van het respect van anderen op een rustiger, coöperatiever manier te winnen
- Bent gemakkelijk kwaad te maken
- Reageert vaak geïrriteerd en defensief op kritiek
- Moet degene zijn die de touwtjes in handen heeft en laat anderen weinig ruimte om verantwoordelijkheid te nemen

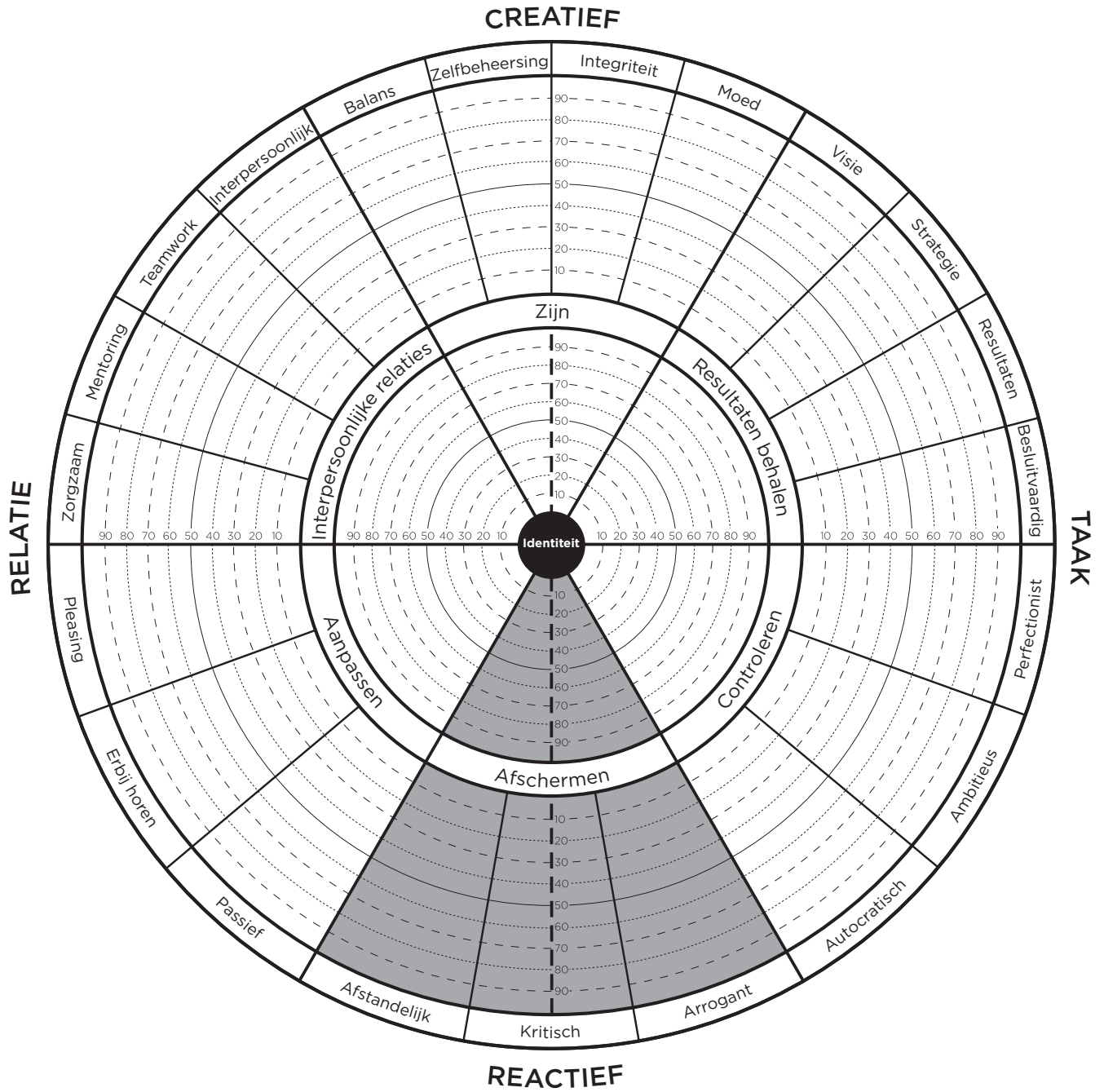
- Hebt de neiging om sarcastische opmerkingen te maken en gedraagt je vaak op vergelijkbare ongevoelige manieren
- Hebt de neiging om te opereren op basis van je macht
- Bekommert je niet voldoende om de gevoelens van de mensen in een werkgroep
- Ontwikkelt vaak eenzijdig plannen en doelstellingen
- Communiqueert geen informatie naar mensen in de groep omdat 'ze het niet hoeven te weten'
- Bent gedienschtig en voorkomend tegenover mensen in hogere posities
- Accepteert maar beperkte input van ondergeschikten
- Ontwikkelt een hiërarchisch rapportagesysteem met nauwkeurige en vastomlijnde functieomschrijvingen
- Hebt over het algemeen weinig vertrouwen in anderen
- Gelooft dat dwang noodzakelijk is om tot resultaten te komen
- Bent voor je gevoel van zekerheid en eigenwaarde afhankelijk van de complimenten en de lof van anderen
- Bent eerder geneigd om anderen te 'verslaan' dan om met ze samen te werken
- Opereert binnen een raamwerk van winnen-verliezen
- Bent geneigd om zwakke ondergeschikten te selecteren die geen kritiek hebben op beslissingen of je 'in een kwaad daglicht stellen'

Autocratisch wordt soms bewonderend een manier genoemd om 'vooruit te komen', om te domineren. Maar op de lange termijn is het bewezen ineffectief; het leidt tot wantrouwen en weerstand en staat de grotere doelstellingen in de weg waarvoor leiders verantwoordelijk zijn. Het is met name verraderlijk als je handelt om macht te verwerven, maar blind bent voor je eigen motieven. Net als andere **Reactieve** aannames werkt Autocratisch vervreemdend bij anderen, levert het een beperkte visie op en isoleert het leiders. Aspecten van Autocratisch zijn gemakkelijk te verwarren met het streven naar uitmuntende prestaties. Een verlangen om uit te blinken is op zichzelf bewonderenswaardig. Maar zoals het hier is gedefinieerd wordt Autocratisch ingegeven door de drang om je met anderen te vergelijken, niet om de hoogste standaard te halen.

Uitmuntende prestaties die met anderen zijn bereikt maken geen deel uit van de wereldvisie waaraan deze aanname ten grondslag ligt, en die vaak wordt gekoppeld aan streven naar macht en controle.

Als je laag scoort

Een lage score op *Autocratisch* is positief. Aangezien hoge scores gecorreleerd zijn met lage scores in de gehele **Creatieve** helft van de cirkel, betekent het feit dat je laag scoort simpelweg dat je creatieve zelfexpressie en leiderschap waarschijnlijk niet worden geremd door een grote behoefte om controle uit te oefenen over anderen. Het duidt erop dat je je eigenwaarde niet laat afhangen van het al of niet macht hebben over anderen. Een lage score betekent niet dat je daadwerkelijk effectief leidt en creëert. Het betekent puur dat deze blokkade voor stimulerend leiderschap bij jou afwezig is. Je scores in de **Creatieve** helft van de cirkels tonen in hoeverre jouw volledige leiderschapspotentieel tot uitdrukking komt.



De dimensie Afschermen

De dimensie **Afschermen** meet in hoeverre jij denkt jezelf te kunnen beschermen en een gevoel van eigenwaarde denkt te kunnen ontwikkelen door je terug te trekken, afstand te houden, je niet bloot te geven en je gereserveerd, cynisch, superieur en/of rationeel op te stellen. De dimensie **Afschermen** omvat drie subschalen: *Arrogant*, *Kritisch* en *Afstandelijk*. Elk van deze subschalen is sterk omgekeerd gecorreleerd met alle **Creatieve** dimensies. Hieronder volgt een korte toelichting op je resultaten op de dimensie **Afschermen**.

Als je hoog scoort

Een hoge score op **Afschermen** duidt erop dat je geneigd bent om veiligheid voor jezelf te creëren door je gereserveerd te gedragen en op afstand te blijven in al je relaties. Ook kan het zijn dat je terugschrikt voor de risico's die volledige inzet van je Creatieve capaciteiten met zich meebrengen. Je voelt je zeker als je overal boven staat. Deze houding kan voortvloeien uit een innerlijk gebrek aan vertrouwen, onzekerheid en minderwaardigheid, of uit het tegenovergestelde daarvan, superioriteitsgevoelens. Het is goed mogelijk dat jij een air van superioriteit uitstraalt; je wilt per se gelijk hebben, legt de nadruk op wat er verkeerd gaat en kleineert anderen om jezelf te verheffen. De behoefte om jezelf groter te maken kan ontspringen aan gevoelens van onzekerheid en kwetsbaarheid. **Afschermen** is een innerlijke reeks aannames die zekerheid aan afstand koppelt, en eigenwaarde aan ofwel klein en afzijdig blijven, ofwel groot en superieur.

Innerlijke aannames

Innerlijke aannames zijn de opvattingen die jij erop nahoudt en die je identiteit vormgeven. Het zijn de innerlijke regels of overtuigingen die bepalen hoe je jezelf en je relatie met de wereld ziet. De volgende innerlijke aannames worden vaak geassocieerd met de dimensie **Afschermen**:

- Als ik gelijk heb, moeten anderen ongelijk hebben (en vice versa)
- Ik ben de moeite waard als ik gelijk heb en de zwaktes van anderen weet te vinden
- Ik ben waardevol vanwege mijn superieure capaciteiten of inzicht
- Ik ben niet goed genoeg
- Ik voel me zeker en acceptabel als ik klein blijf, me afzijdig houd en risico's vermijd

Gedragspatronen

Gedragspatronen zijn de externe uiting van je innerlijke aannames. De volgende gedragspatronen worden geassocieerd met dimensie **Afschermen**:

- Je afwachtend opstellen en kijken hoe situaties zich ontwikkelen
- Identificeren wat er verkeerd of onlogisch is aan plannen, of wat er ontbreekt
- De fouten in het denken, spreken en handelen van anderen zien
- Analyseren wat goed en fout is

Talenten en sterke kanten

Elke **Reactieve** dimensie is gekoppeld aan bepaalde capaciteiten en talenten. Als jij de sterke kanten van de dimensie **Afschermen** benut, zul je:

- Cut through complexity and see issues that others miss
- Complexe zaken doorzien en problemen signaleren die anderen over het hoofd zien
- Afstandelijk en aan de zijlijn blijven wanneer emoties hoog oplopen
- Een breder perspectief bieden of alternatieve manieren aanreiken om naar situaties te kijken
- Zeer veel geven om een paar mensen of doelen
- Je actieve innerlijke of spirituele leven afschermen
- Veel wijsheid bieden

Zwaktes

Elke **Reactieve** dimensie heeft zijn zwakke kanten en beperkingen. De schaduwkant van de dimensie **Afschermen** is de (bewuste of onbewuste) behoefte om je eigenwaarde op te vijzelen door je superieur, cynisch en muggenzifterig op te stellen.

Vaak vallen deze neigingen samen met een sterke neiging tot zelfkritiek en gebrek aan zelfvertrouwen. Dit weerhoudt je ervan om alles bij te dragen wat je in je hebt en je te laten gelden, en het maakt dat je jezelf klein houdt. Probeer te reflecteren op en feedback te krijgen van anderen over de manier waarop de dimensie **Afschermen** zich bij jou manifesteert.

Deze met elkaar verstrengelde neigingen resulteren in de volgende gedragspatronen:

- Koud, afstandelijk of onverschillig gedrag
- Anderen afstoten door je oordelen
- Uitstralen dat je superieur, intelligenter en beter bent en gelijk hebt
- Je creativiteit geen ruimte geven
- Risico's vermijden
- Minder bijdragen dan je zou kunnen
- Je talenten slechts mondjesmaat benutten of ze inzetten via een beperkt arsenaal aan rationeel afstandelijke gedragspatronen

Deze gedragspatronen hebben het effect dat anderen zich niet door jou gesteund voelen. Ze voelen zich van een afstand beoordeeld in plaats van gekend en ondersteund. Dat kan tot gebrek aan vertrouwen leiden.

Gerelateerde scores

Hoge scores op deze schaal zijn gecorreleerd met lagere scores op de Creatieve schaal. Je wordt geremd of beperkt in het nastreven van je eigen visie. Dit gedrag vloeit voort uit het feit dat je niet in jezelf gelooft, wat zich kan vertalen in een gebrek aan macht, assertiviteit en creatieve expressie en in onwil om risico's te nemen. Ook kan het zijn dat je de mindere bent in relaties – dat je je niet tot de ander verhoudt op basis van gelijkwaardigheid of wederkerig geven en nemen. In plaats daarvan blijf je op veilige afstand en houd je je op de achtergrond. Uiteindelijk lever je niet de bijdrage die je zou kunnen leveren.

Waarschijnlijk rem je je leiderschap af doordat je niet bereid bent om je kwetsbaar op te stellen, contact te maken met anderen, feedback te accepteren of je uit te spreken.

Als je laag scoort

Een lage score op deze schaal kan betekenen dat je veel van de hierboven beschreven talenten bezit zonder de zwaktes. Het duidt erop dat **Resultaten behalen**, **Interpersoonlijke relaties** en **Authenticiteit** bij jou niet worden geremd door deze vorm van Afschermen.

Arrogant

Arrogant meet je neiging om een groot ego tentoon te spreiden. Het geeft aan in hoeverre je gedrag vertoont dat superieur, egoïstisch en zelfzuchtig overkomt.

Als je hoog scoort

Als je hoog scoort op *Arrogant* kan het zijn dat je een aantal van de volgende neigingen hebt. Je:

- Gedraagt je op manieren die de aandacht op jezelf richten
- Praat veel tijdens bijeenkomsten, trekt te veel 'zendtijd' naar je toe
- Luistert slecht omdat je de oplossing al kent en geen input nodig hebt
- Vergaloppeert je strategisch en financieel om tot resultaten te komen die blijf geven van jouw kundigheid
- Bent te veel bezig met grote en opvallende projecten die publiciteit trekken, maar die op de lange termijn niet in het belang van de organisatie zijn
- Praat veel over jezelf en bent relatief ongeïnteresseerd in wat anderen over zichzelf vertellen
- Straalt superioriteit en/of onbenaderbaarheid uit
- Kunt er niet goed tegen als je ideeën worden bekritiseerd
- Raakt gefrustreerd als groepen bespreken hoe een probleem moet worden benaderd omdat je er vanuit gaat dat jouw benadering de juiste is

Voor leiderschap is een sterk ego nodig, maar wanneer dat ego te veel opgeblazen wordt kan het een probleem worden. Arrogant is sterk omgekeerd gecorreleerd met alle **Creatieve** dimensies. Teamwork is onmogelijk doordat je als leider te veel aandacht nodig hebt om een sterk team te kunnen opbouwen. Een arrogante stijl werkt ongelijkwaardige relaties in de hand. Uit jouw streven naar grootheid volgt dat anderen klein moeten blijven. Daardoor worden de capaciteiten van de mensen om je heen vaak niet volledig benut. In extremis zal Arrogant de grenzen van de organisatie te ver oprekken. Er zijn voorbeelden van zeer arrogante leiders die, ter meerdere eer en glorie van hun eigen nalatenschap, met hun organisatie bepaalde zakelijke strategieën nastreven die de financiële toekomst van de organisatie ernstig in gevaar brengen.

Als je laag scoort

Een lage score op Arrogant is positief. Aangezien hoge scores op deze dimensie gecorreleerd zijn met lage scores in de **Creatieve** helft van de cirkel, betekent het feit dat je laag scoort simpelweg dat je creatieve zelf-expressie en leiderschap waarschijnlijk niet wordt geremd door een grote drang om je superieur en arrogant op te stellen. Een lage score betekent niet dat je daadwerkelijk effectief leidt en creëert. Het betekent puur dat er bij jou geen sprake is van deze blokkade voor stimulerend leiderschap. Je scores op de **Creatieve** helft van de cirkel tonen in hoeverre jouw volledige leiderschapspotentieel tot uiting komt.

Kritisch

Kritisch is een maatstaf voor je vermogen om een kritische, vragende en enigszins cynische houding aan te nemen. Het meet je neiging om een gevoel van eigenwaarde te ontwikkelen door fouten van anderen te benadrukken, anderen te kleineren en je intellectueel of moreel superieur op te stellen.

Als je hoog scoort

Als je hoog scoort op Kritisch kan het zijn dat je een aantal van de volgende neigingen vertoont. Je:

- Bent dogmatisch en rigide
- Wantrouwt anderen
- Hebt eerder een negatieve dan een optimistische houding
- Bent overmatig kritisch en geneigd om anderen de schuld te geven als er dingen fout gaan
- Richt je meer op problemen dan op oplossingen
- Bent meer bezig met je persoonlijke behoefte aan erkenning dan met het ontwikkelen van effectieve werkrelaties
- Bent geneigd om je eigenwaarde op te vijzelen door de ideeën van anderen te bekritisieren, geen ruimte te geven of neer te halen
- Smoort creativiteit in de kiem, waarmee je medewerkers en teamleden demotiveert
- Neemt beslissingen op basis van het minst bekritisieerbare idee; je legt elke suggestie onder een vergrootglas en zoekt voortdurend naar dingen die niet goed zijn
- Lijkt te genieten van meningsverschillen en debatten
- Vormt vaak het middelpunt van conflicten
- Gebruikt motivatiestrategieën die gestoeld zijn op muggenzifterij, kritiek en beschuldigingen

Omdat *Kritisch* vaak verpakt is in rationaliteit, is het moeilijk te weerleggen, met name in culturen waar individuele prestaties en slim overkomen belangrijk zijn. Een kritische houding werkt bij anderen vaak een defensieve houding in de hand. Omdat de nadruk op beschuldigen ligt, belanden prestatieanalyse en systeemdenken vaak op een zijspoor. In combinatie met een drang naar macht is Kritisch dodelijk voor het moreel en isoleert het leiders die deze stijl hanteren.

Als je laag scoort

Een lage score op Kritisch is positief. Aangezien hoge scores op deze dimensie gecorreleerd zijn met lage scores in de hele **Creatieve** helft van de cirkel, betekent het feit dat je laag scoort simpelweg dat je creatieve zelfexpressie en leiderschap waarschijnlijk niet worden geremd door een grote behoefte om anderen op hun fouten te wijzen. Het duidt erop dat je eigenwaarde van binnenuit komt en niet gebaseerd is op het beoordelen van anderen. Dit stelt je in staat om leiding te geven vanuit je eigen innerlijke autoriteit. Een lage score betekent niet dat je daadwerkelijk effectief leidt en creëert. Het betekent puur dat deze blokkade voor stimulerend leiderschap bij jou afwezig is. Je scores op de **Creatieve** helft van de cirkel tonen de mate waarin jouw volledige leiderschapspotentieel tot uiting komt.

Afstandelijk

Afstandelijk is een maatstaf van je neiging om een gevoel van eigenwaarde en zekerheid te ontwikkelen door je terug te trekken, je superieur en gereserveerd op te stellen, emotioneel afstandelijk te blijven en overal boven te staan.

Als je hoog scoort

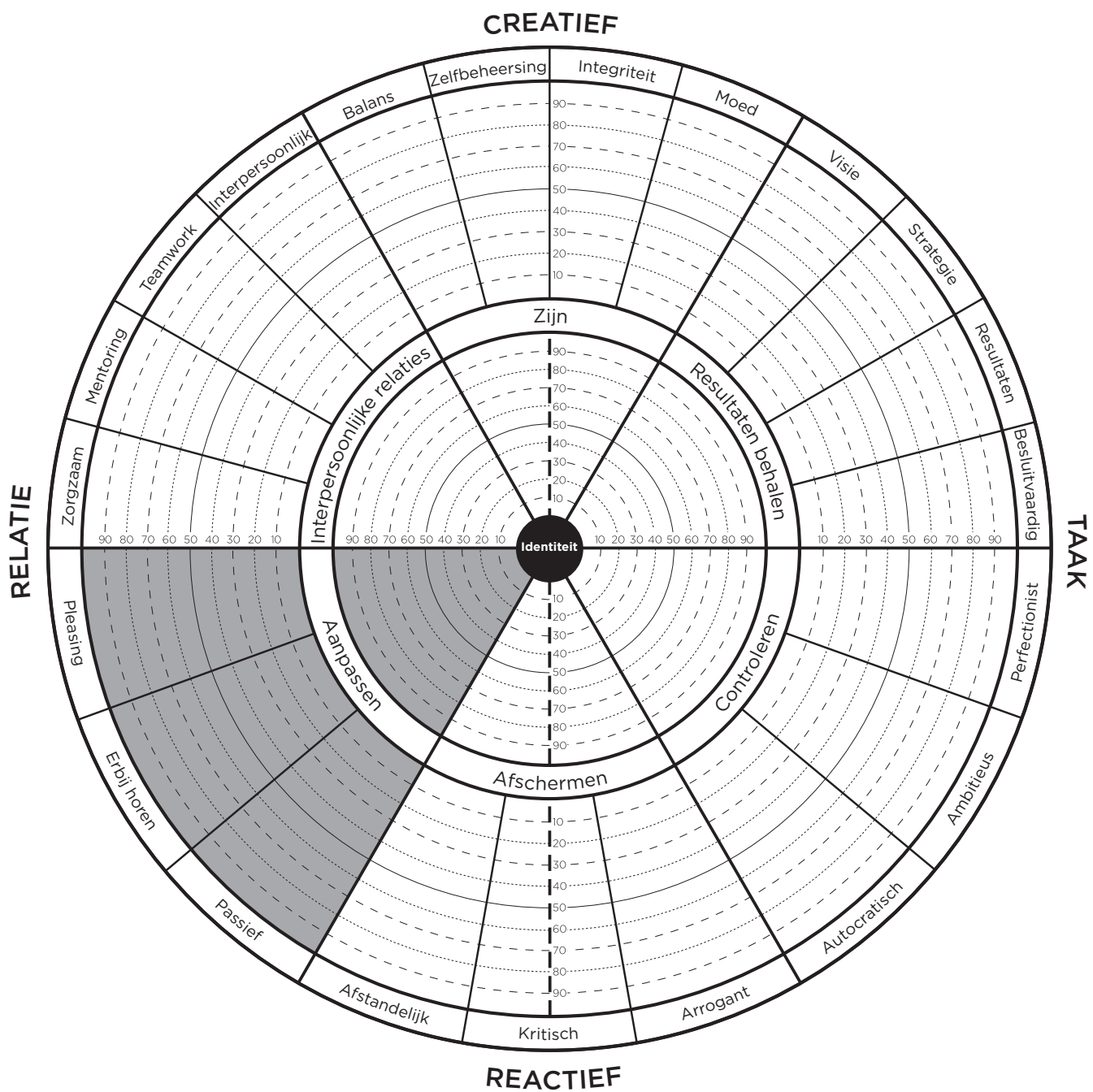
Als je hoog scoort op Afstandelijk kan het zijn dat je een aantal van de volgende neigingen vertoont. Je:

- Blijft emotioneel afzijdig
- Komt koud en onverschillig over
- Houdt relaties strikt rationeel en professioneel
- Benadert dingen op een strikt logische manier
- Blijft op je hoede en onkwetsbaar
- Bent keihard voor jezelf
- Hebt weinig zelfvertrouwen
- Bent gespannen en niet op je gemak; raakt gepreoccupeerd met je eigen problemen en zorgen
- Aarzelt bij het nemen van beslissingen
- Vermijdt het nemen van verantwoordelijkheid
- Voelt je vaak onmachtig (onvermogen om verandering te bewerkstelligen en invloed uit te oefenen op de manier waarop de dingen zijn)
- Probeert conflictsituaties of besluitvorming te vermijden
- Stelt werk chronisch uit en bent geneigd om verantwoordelijkheden naar boven of naar beneden af te schuiven
- Neemt eerder afstand dan dat je delegeert
- Schuift het plannen van activiteiten en het nemen van beslissingen voor je uit
- Komt vaak vergeetachtig over, met name wanneer er risicovolle of potentieel impopulaire acties moeten worden genomen
- Wacht tot iemand anders een actie aanbeveelt of onderneemt zodat jij niet de volledige verantwoordelijkheid op je hoeft te nemen

Als *Afstandelijk* dominant is, levert dat hardnekkige patronen van falen en uitvluchten op. Zelfs in minder uitgesproken vorm ontkracht het andere positieve persoonlijke en intellectuele kwaliteiten. Het leidt tot gefrustreerde collega's en gemiste kansen voor leiderschap en persoonlijke groei.

Als je laag scoort

Een lage score op Afstandelijk is positief. Aangezien hoge scores op deze dimensie gecorreleerd zijn met lage scores in de hele Creatieve helft van de cirkel, betekent het feit dat je hier laag scoort simpelweg dat je creatieve zelfexpressie en leiderschap waarschijnlijk niet worden geremd door een grote behoefte om andere mensen of riskante kwesties op veilige afstand te houden. Het duidt erop dat je eigenwaarde van binnenuit komt en dat je die niet ontwikkelt door afstand te creëren tussen jou en anderen. Dit stelt je in staat om leiding te geven vanuit je eigen innerlijke autoriteit. Een lage score betekent niet dat je daadwerkelijk effectief leidt en creëert. Het betekent puur dat er bij jou geen sprake is van deze blokkade voor stimulerend leiderschap. Je scores in de Creatieve helft van de cirkel tonen in hoeverre jouw volledige leiderschapspotentieel tot uiting komt.



Aanpassen

De dimensie Aanpassen

De dimensie **Aanpassen** meet in hoeverre jij je eigenwaarde en zekerheid koppelt aan verwachtingen van anderen in plaats van aan wat je zelf beoogt en wilt. De dimensie **Aanpassen** omvat drie subschalen: Passief, Erbij horen en Pleasing. Elk van deze schalen is omgekeerd gecorreleerd met de meeste **Creatieve** dimensies. De plaats van elke dimensie in de cirkel geeft aan hoe sterk de correlatie is. Hoe lager in de cirkel, hoe groter de omgekeerde correlaties. Hieronder volgt een korte toelichting op je resultaten op de dimensie **Aanpassen**.

Als je hoog scoort

Een hoge score op de dimensie **Aanpassen** duidt erop dat je geneigd bent om de regie over je werk en leven aan anderen en aan de situatie over te laten. Het kan zelfs zijn dat je het gevoel hebt overgeleverd te zijn aan de omstandigheden, en dat je daar weinig controle over hebt. In jouw ogen is de wereld vol machtige mensen die jou kunnen controleren of beschermen. Daardoor ben je geneigd om je te schikken naar de mensen met macht en om aan hun verwachtingen te voldoen. Zo creëer je zekerheid voor jezelf en verwerf je de goedkeuring van anderen. Eigenwaarde en zekerheid zijn voor jou een kwestie van voldoen aan en leven volgens de verwachtingen van anderen.

Innerlijke aannames

Innerlijke aannames zijn de opvattingen die jij erop nahoudt en die je identiteit vormgeven. Het zijn de innerlijke regels of overtuigingen die bepalen hoe je jezelf en je relatie met de wereld ziet. De volgende innerlijke aannames worden vaak geassocieerd met de dimensie **Aanpassen**:

- Ik ben oké als mensen me aardig vinden
- Ik ben de moeite waard als anderen me goedkeuren
- Ik moet voldoen aan de verwachtingen van anderen om succesvol te zijn
- Ik ben veilig als ik anderen steun
- De wereld is een gevaarlijke plek. Ik bescherm me door behoedzaam te zijn
- Loyaliteit, harmonie en meegaandheid beschermen me tegen afkeuring

Gedragspatronen

Gedragspatronen zijn de externe uiting van je innerlijke aannames. De volgende gedragspatronen worden geassocieerd met de dimensie **Aanpassen**:

- Nauwgezet managen wat je doet om bij anderen in de gratie te blijven
- 'Goeiig' zijn
- Ja zeggen als je eigenlijk nee wilt zeggen
- Het emotionele klimaat tijdens bijeenkomsten peilen om te kijken of het veilig is om je uit te spreken
- Dubbelchecken met autoriteiten alvorens actie te ondernemen
- Je opmerkingen zo inkleden dat ze geen sterke emotionele reacties oproepen

Talenten en sterke kanten

Elke **Reactieve** dimensie is gekoppeld aan bepaalde capaciteiten en talenten. Als jij de sterke kanten van de dimensie Aanpassen inzet, ben je geneigd om:

- De behoeften van anderen te erkennen en erop in te spelen
- Betrouwbaar te zijn
- De emoties van anderen aan te voelen
- Een stapje extra te doen
- Loyaal te blijven
- Tradities in stand te houden
- Gemakkelijk benaderbaar te zijn
- Anderen te dienen

Zwaktes

Elke **Reactieve** dimensie heeft zijn zwaktes en beperkingen. De schaduwzijde van de dimensie **Aanpassen** is de voortdurende (bewuste of onbewuste) behoefte om aan verwachtingen te voldoen, anderen te pleasen, erbij te horen, gevoelig en nodig te zijn, beschermd, aardig gevonden en gerespecteerd te worden. Dit kan leiden tot gevoelens van hulpeloosheid en slachtofferschap. Hoe hoger je score op de dimensie **Aanpassen**, hoe meer macht je weggeeft aan anderen, hoe meer je ervan overtuigd bent dat jij niet de regie hebt over je leven, dat jouw inspanningen niet veel verschil maken en dat je niet bij machte bent om je eigen toekomst vorm te geven. Een hoge score duidt erop dat je een gevoel van eigenwaarde en zekerheid opbouwt door jezelf klein te houden, te voldoen aan de verwachtingen die anderen van je hebben en je behoeften, verlangens en doelstellingen ondergeschikt te maken aan die van anderen.

Aanpassen is een belangrijke beperkende factor bij de ontwikkeling van een **Creatieve** houding bij leiderschap. Het is de aanname dat je leven overgeleverd is aan en in handen is van anderen. Dit is iets heel anders dan dienstbaarheid. In dit geval heerst de opvatting dat visie iets is wat aan anderen toebehoort, niet aan jezelf in combinatie met anderen. Deze aanname heeft niet alleen een negatieve invloed op je ambities, maar ook op het recht om jezelf te zijn. De volgende gedragspatronen vloeien eruit voort:

- Passief en niet assertief zijn
- Je aan de regels houden
- Je gedrag conformeren aan anderen
- Je plooien naar de behoeften van anderen
- Je eigen ambities ontkennen
- Moeite hebben met zelfstandig handelen; liever te horen krijgen wat je moet doen
- Vaak advies en raad vragen van een ander alvorens een beslissing te nemen. Deze neiging wordt ingegeven door de angst ernaast te zitten en het verlangen om situaties te vermijden die de kans op falen met zich meebrengen
- Weinig zelfvertrouwen hebben, overmatig behoedzaam, gedwee en voorspelbaar zijn in relaties met anderen
- Risico's vermijden door je mening voor je te houden, geen doelstellingen te formuleren, je niet in conflicten te mengen et cetera
- Je niet bewust zijn van je eigen visie en van wat jij met je werk/leven wilt
- De rem houden op je creatieve expressie
- Op een indirecte manier kenbaar maken dat je het ergens niet mee eens bent (passief-agressief)

Gerelateerde scores

Hoge scores op deze schaal zijn gecorreleerd met lagere scores op het **Creatieve** vlak, met name op de dimensie **Resultaten behalen**. Vaak word je geremd of beperkt in het nastreven van je eigen visie en in uitkomen voor wat jij wilt. Deze beperkingen vloeien voort uit innerlijke onzekerheid: je niet de moeite waard of geliefd voelen, je afgewezen voelen, je niet nodig voelen of je alleen en onbeschermd voelen.

Het kan zijn dat je je leiderschap remt door niet de regie te nemen, door verantwoordelijkheid of verantwoording te vermijden, door je niet al te stellig uit te spreken en door geen conflicten te ontketenen. Dit zie jij als risicovol gedrag waarmee je je de afkeuring van anderen op de hals zou kunnen halen.

Als je laag scoort

Een lage score op de dimensie **Aanpassen** wijst erop dat je weinig van de hierboven beschreven eigenschappen bezit. Verder duidt het erop (afhankelijk van je scores op de andere schalen) dat je veel van de sterke kanten van deze houding bezit, zonder de zwaktes.

Passief

Passief meet in hoeverre je je macht weggeeft aan anderen en aan omstandigheden die buiten je invloedssfeer liggen. Het is een maatstaf van de overtuiging dat je niet de regie over je eigen leven hebt, dat jouw inspanningen niet veel verschil maken en dat je niet bij machte bent om de toekomst vorm te geven die jij wilt.

Als je hoog scoort

Een hoge score duidt erop dat jij je eigenwaarde en je zekerheid ontwikkelt door jezelf klein te houden, te voldoen aan verwachtingen die anderen van je hebben en je verlangens, behoeften en doelstellingen ondergeschikt te maken aan anderen of aan de groep.

Mensen die hoog scoren op *Passief* hebben een aantal van de volgende neigingen. Deze neigingen worden sterker geactiveerd naarmate de mensen met wie je in contact staat zich hoger in de organisatie bevinden. Je:

- Bent passief
- Mist passie of geeft er geen blijk van
- Vindt het moeilijk om zelfstandig te handelen en geeft er de voorkeur aan te horen te krijgen wat je moet doen
- Vraagt vaak advies of raad aan een ander alvorens een beslissing te nemen. Deze neiging wordt ingegeven door de angst het verkeerd te doen en het verlangen om situaties te mijden die de kans op falen met zich meebrengen
- Twijfelt aan jezelf, bent overmatig behoedzaam, gedwee en voorspelbaar in relaties met anderen
- Hebt behoefte aan sturing en leiderschap van je superieuren
- Bent een uitstekende volger en veroorzaakt zelden deining door krachtig, riskant of spontaan optreden
- Stelt vaak je handelen uit totdat duidelijk is wat de baas wil of nodig heeft

- Neemt de doelstellingen en standaarden van het hogere management klakkeloos over en volgt deze standaards nauwgezet wanneer ze eenmaal zijn geformuleerd
- Vermijdt risico's door niet je mening te geven, geen doelstellingen te formuleren en niet bij conflicten betrokken te raken
- Hebt problemen met mensen (met name boven je), maar bent niet bereid om je nek uit te steken en die problemen rechtstreeks met ze te bespreken.
- Doet alsof je ergens achter staat en je steun geeft, terwijl je er in werkelijkheid grote vraagtekens bij zet
- Kunt soms heel boos zijn op autoriteitsfiguren, wat je alleen uit in informele gesprekken of in passief-agressieve episodes
- Bent je niet bewust van je eigen visie en van wat je met je werk/leven wilt
- Blijft besluiteloos
- Trekt je autoriteit niet naar je toe

Passief is een belangrijke remmende factor voor de ontwikkeling van een **Creatieve** attitude als leider. Het is de aanname dat je lot in handen van anderen ligt. Dit is duidelijk iets anders dan dienstbaarheid. Bij *Passief* is visie iets wat aan anderen toebehoort, niet aan jezelf in combinatie met anderen. Deze aanname heeft niet alleen een negatief effect op je Creatieve prestaties, maar ook op het recht om jezelf te zijn.

Als je laag scoort

Een lage score op *Passief* is positief. Aangezien hoge scores op deze dimensie gecorreleerd zijn met lage scores in de gehele **Creatieve** helft van de cirkel, betekent het feit dat je laag scoort simpelweg dat je creatieve zelfexpressie en leiderschap waarschijnlijk niet worden geremd door een grote behoefte om je over te leveren aan krachten buiten jezelf. Het duidt erop dat je zelfbeeld van binnenuit komt en niet gebaseerd is op je vermogen om in de mal te passen die anderen voor je hebben gemaakt. Dit stelt je in staat om te leiden vanuit je eigen innerlijke autoriteit. Een lage score betekent niet dat je daadwerkelijk effectief leidt en creëert. Het betekent puur dat er bij jou geen sprake is van deze blokkade voor stimulerend leiderschap. Je scores in de **Creatieve** helft van de cirkel tonen in hoeverre jouw volledige leiderschapspotentieel tot uiting komt.

Erbij horen

Erbij horen meet je behoefte om je te conformeren, je aan de regels te houden en te voldoen aan de verwachtingen van autoriteitsfiguren. Het geeft aan in hoeverre jij jouw gevoel van eigenwaarde en zekerheid ontleent aan horen bij de groep en aan je gedragen volgens de normen, regels en waarden van die groep. Het meet, kortom, in hoeverre je je meegaand opstelt. Daarmee beperk je je creatieve potentieel tot cultureel acceptabele kaders.

Als je hoog scoort

Als je hoog scoort op *Erbij horen*:

- Ben je heel respectvol
- Ben je stabiel, betrouwbaar en prettig in de omgang, maar mis je vaak spontaniteit
- Vermijd je conflicten
- Opereer je volgens standaardregels en -procedures
- Verzet je je tegen verandering en innovatie
- Ben je erg bang om te falen

- Mis je daadkracht en vind je het lastig om doortastend te handelen
- Ben je geneigd om te opereren op basis van beleid, regels, verordeningen en procedures. Daarmee creëer je een bureaucratisch klimaat dat gericht is op handhaving van de status quo
- Motiveer je mensen door erop aan te dringen dat ze zich conformeren aan procedures of standaards, en beloon je je ondergeschikten daarvoor
- Formuleer je vaak doelstellingen die relatief weinig risico met zich meebrengen
- Hecht je overmatig veel waarde aan uiterlijkheden, kledingvoorschriften en formele relaties zoals die in het organogram zijn vastgelegd
- Ben je sterk gericht op het verleden en op 'de manier waarop dingen altijd zijn gedaan'
- Heb je behoefte aan sturing en leiderschap van je superieuren
- Ben je een uitstekende volger en veroorzaak je zelden deining door krachtig, riskant of spontaan optreden
- Stel je vaak je handelen uit totdat duidelijk is wat de baas wil of nodig heeft
- Neem je de doelstellingen en standaards van het hogere management klakkeloos over en volg je ze nauwgezet wanneer ze eenmaal zijn geformuleerd

Erbij horen staat voor een veilige koers. Deze stijl is zeer geschikt voor bureaucratische organisaties en omgevingen met weinig turbulentie. Je functioneert volgens de regels zonder die in twijfel te trekken en hecht waarde aan tradities en conformiteit. Een van de belangrijkste positieve kanten van *Erbij horen* is dat je anderen niet tegen je in het harnas jaagt. Maar deze innerlijke aanname belemmert je ook om te onderzoeken waar je werkelijk toe in staat bent. Je ruilt moedig leiderschap in voor karakterloze veiligheid. In turbulente tijden kan dit tot depressiviteit en neergang leiden doordat de regels waarop je je baseerde niet langer van toepassing zijn.

Als je laag scoort

Een lage score op *Erbij horen* is positief. Aangezien hoge scores op deze dimensie gecorreleerd zijn met lage scores in de gehele **Creatieve** helft van de cirkel, betekent het feit dat je laag scoort simpelweg dat je creatieve zelfexpressie en leiderschap waarschijnlijk niet worden geremd door een grote behoefte om je aan de normen van de groep te conformeren. Het duidt erop dat je eigenwaarde van binnenuit komt en niet gebaseerd is op het lidmaatschap van een groep. Dit stelt je in staat om te leiden vanuit je eigen innerlijke autoriteit. Een lage score betekent niet dat je ook daadwerkelijk effectief leidt en creëert. Het betekent puur dat er bij jou geen sprake is van deze blokkade voor stimulerend leiderschap. Je scores in de **Creatieve** helft van de cirkel tonen in hoeverre jouw volledige leiderschapspotentieel tot uiting komt.

Pleasing

Pleasing meet in hoeverre je de steun en goedkeuring van anderen nodig hebt om je zeker en als persoon de moeite waard te voelen. Mensen met een sterke behoefte aan goedkeuring zijn geneigd om hun eigenwaarde te laten afhangen van hun vermogen om de gunst en de bevestiging van anderen te verwerven. Voor dit soort mensen is het van het grootste belang om afwijzing te vermijden. Dat maakt de kans groot dat ze dingen doen waarmee ze positief op anderen proberen over te komen. Ze zijn overmatig gul, gedragen zich altijd vriendelijk, zijn extreem meelevend of plooiën zich naar de wensen van anderen.

Als je hoog scoort

Als je een hoge score hebt op *Pleasing*, kan het zijn dat een aantal van de volgende eigenschappen op jou van toepassing zijn. Je:

- Bent erg bezig met hoe mensen op jou reageren
- Bent vrij gevoelig voor kritiek of afkeuring
- Maakt je zo veel zorgen over de vraag of je superieuren jouw ideeën goedkeuren dat je je creativiteit daarmee afremt of je ideeën op een assertieve manier voor het voetlicht brengt
- Formuleert doelen om anderen tevreden te stellen of om de schijn op te houden
- Vermijdt doorgaans alles wat controversieel of impopulair is omdat je conflicten en onenigheid onacceptabel vindt
- Formuleert meestal lage prestatienormen voor ondergeschikten
- Functioneert in je organisatie door te doen wat er van je verwacht wordt
- Probeert steun voor jezelf op te bouwen door kleine gunsten te verlenen of door de andere kant op te kijken als er dingen misgaan

Hoewel streven naar goedkeuring op zichzelf niet ongezond is (iedereen heeft zo nu en dan bevestiging nodig), is *Pleasing* een hardnekkig patroon waarmee je je eigenwaarde afhankelijk maakt van anderen. Het is belangrijk voor zover het het volledige Resultaten behalen van je creatieve potentieel in de weg staat.

Als je laag scoort

Een lage score op *Pleasing* is positief. Aangezien hoge scores gecorreleerd zijn met lage scores in de gehele **Creatieve** helft van de cirkel, betekent het feit dat je laag scoort simpelweg dat je creatieve zelfexpressie en leiderschap waarschijnlijk niet worden geremd door een grote behoefte om anderen tevreden te stellen. Het duidt erop dat je eigenwaarde van binnenuit komt en niet gebaseerd is op het *Pleasing* van anderen. Dit geeft je de mogelijkheid om te leiden vanuit je eigen innerlijke autoriteit. Een lage score betekent niet dat je daadwerkelijk effectief leidt en creëert. Het betekent puur dat er bij jou geen sprake is van deze blokkade voor stimulerend leiderschap. Je scores in de **Creatieve** helft van de cirkel tonen in hoeverre jouw volledige leiderschapspotentieel tot uiting komt.



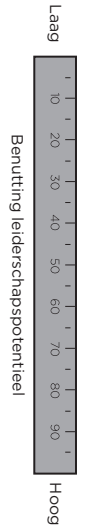
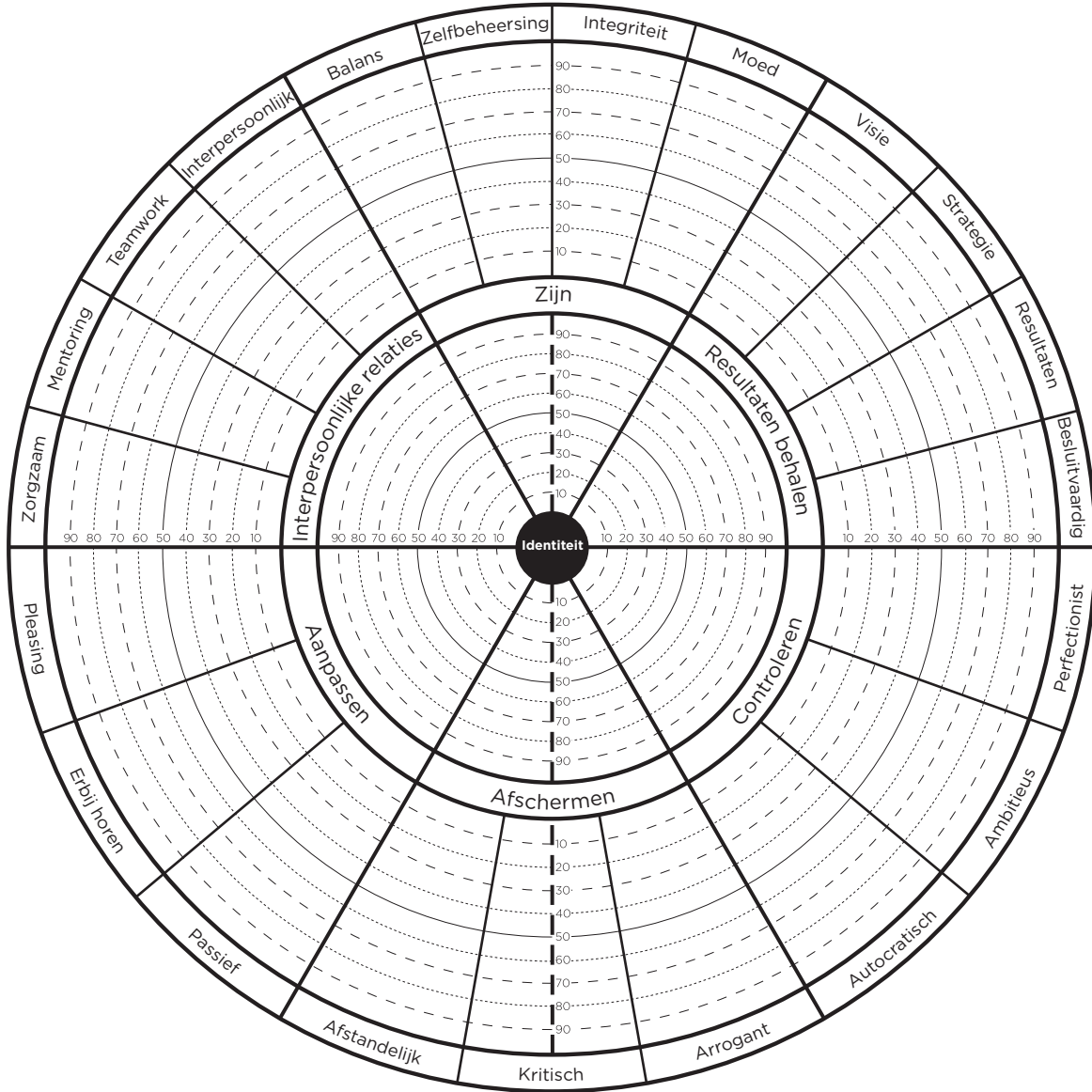
Relatie-Taak balans

CREATIEF



Reactieve-Creatieve schaal

RELATIE



TAAK

Benutting leiderschaps potentieel

REACTIEF

Leiderschapseffectiviteit



De Reactieve-Creatieve Schaal

De Reactieve-Creatieve Schaal weerspiegelt de mate van evenwicht tussen de **Creatieve** en de **Reactieve** dimensies. De percentielscore hier geeft je een beeld van hoe de hoeveelheid energie die jij in reactief en/ of creërend gedrag steekt zich verhoudt tot die van andere managers. Het geeft antwoord op de vraag in hoeverre je leiderschap, relaties en doelgerichte gedrag voortkomen uit een **Creatieve** en/of **Reactieve** instelling. Het geeft aan of je zelfbeeld en je innerlijke motivatie van binnenuit komen of bepaald worden door externe verwachtingen, regels of omstandigheden.

Als je hoog scoort

Een hoge score duidt erop dat jij primair vanuit een **Creatieve** instelling leeft, werkt, leert en relaties met anderen onderhoudt. Dit betekent dat jouw focus ligt op het creëren – tot wording brengen – van wat jij het liefst wilt. Je hebt een beeld voor ogen van de resultaten die jij belangrijk vindt. Je wordt voortgedreven door een natuurlijke nieuwsgierigheid, door verlangen, commitment en zelfs liefde voor de toekomst waarnaar je op weg bent. ‘Spelen om te winnen’ is de mentaliteit waarmee jij in het leven staat (waarbij winnen geen kwestie is van een ander verslaan, maar van het beste uit jezelf halen). Dit is een groot verschil met de **Reactieve** instelling, die erop gericht is om niet te verliezen. Jij beweegt je vaker in de richting van wat je wilt dan dat je uit de weg gaat wat je niet wilt. Deze instelling is vaak terug te vinden bij succesvolle en creatieve mensen. Onderzoek wijst uit dat zij zeer duidelijk gerelateerd is aan hoge prestaties, het bereiken van doelen, kwalitatief goede relaties, persoonlijke groei en goede gezondheid.

Een hoge score wijst erop dat jij de ontwikkeling van eigenwaarde op basis van externe factoren bent ontgroeid. Je bent innerlijk gemotiveerd en hebt de regie over je eigen leven. Je eigenwaarde komt van binnenuit. Je creëert en onderhoudt geen relaties met mensen om je te bewijzen, maar omdat je daarmee tot uitdrukking brengt wie je bent en wat je belangrijk vindt.

Als je laag scoort

Een lage score op de **Reactieve-Creatieve Schaal** betekent niet dat je niet succesvol bent. Het duidt er wel op dat er een andere benadering bestaat die tot grotere prestaties en tot meer voldoening kan leiden. Je lage score wijst erop dat je je in je leven, werk, leren en/of contacten met anderen meer laat leiden door wat je niet wilt dan vanuit een verlangen om tot stand te brengen wat je wel wilt. Je speelt om niet te verliezen – om te voorkomen dat je tekortschiet, faalt of gezichtsverlies lijdt. Je loopt weg van de dingen die je probeert te vermijden. Je bent primair gericht op het verminderen van bedreigingen en het elimineren van problemen.

Je bent eerder geneigd om de visie van een ander te volgen of om aan diens verwachtingen te voldoen dan om samen met anderen je eigen visie of verwachtingen waar te maken. Je primaire motivatie om in actie te komen is een of andere vorm van angst of een innerlijk conflict. Onderzoek wijst uit dat deze instelling zeer duidelijk gerelateerd is aan stagnatie op een bepaald prestatieniveau, crisismanagement, relatieproblemen, gedwarsboomde persoonlijke groei en een slechtere gezondheid.

Je lage score duidt erop dat je hoog scoorde op de eerder beschreven **Reactieve** dimensies. Elk van de **Reactieve** stijlen is een manier om je identiteit, eigenwaarde en zekerheid op externe factoren te baseren. Dit betekent dat een groot deel van je **Creatieve** en intermenselijke activiteiten wordt ingegeven door een innerlijke behoefte om als een belangrijke, waardevolle persoon te worden gezien. Op dit moment heb je nog niet helemaal geleerd hoe je dit gevoel uit jezelf kunt halen. Of je je ervan bewust bent of niet, een lage score hier wijst erop dat je gedrag eerder bepaald wordt door externe verwachtingen en culturele normen dan door je eigen innerlijke besef van wie je bent en wat je wilt bijdragen.

Relatie-Taak balans

De **Relatie-Taak balans** laat zien in hoeverre er bij jou sprake is van een balans tussen de prestatiecompetenties en de relatiecompetenties. Het meet of er sprake is van een overmatige, ondermaatse of evenwichtige manifestatie van beide helften van de vergelijking (de relatiehelft en de taakhelft) die verantwoordelijk zijn voor goed leiderschap.

Als je hoog scoort

Leiders hebben tegenwoordig zowel competenties nodig om te presteren als om effectieve, groei bevorderende en synergetische relaties op te bouwen. Een hoge score duidt erop dat jij beide ontwikkeld hebt. Het is mogelijk om hoog te scoren op deze balans terwijl je scores op zowel de dimensie **Resultaten behalen** als de dimensie **Interpersoonlijke relaties** laag zijn. Dit lijkt erop te wijzen dat je op beide terreinen evenveel capaciteiten bezit, maar dat geen van beide een kracht van je is. Maar als je scores op deze beide dimensies hoog zijn en als je balansscore eveneens hoog is, betekent dat dat jouw leiderschap een unieke combinatie van hoge prestaties en uitstekende intermenselijke vaardigheden is. Dit is zeldzaam. Het is de meest effectieve vorm van leiderschap.

Als je laag scoort

Een lage score betekent dat taak en relatie uit balans zijn. Dit wil zeggen dat de een beter ontwikkeld is dan de ander. Hoe groter de onbalans in je scores, hoe lager je score op de **Relatie-Taak balans** zal uitvallen. Lage scores duiden op een onevenwichtige leiderschapsontwikkeling.

Het kan zijn dat je hoog scoort op de dimensie **Resultaten behalen** en relatief laag op de dimensie **Interpersoonlijke relaties**. Als dit het geval is, vind jij kwalitatief goede relaties wellicht maar 'soft gedoe voor watjes' en niet zo relevant in de harde, concurrerende zakenwereld. De kans is groot dat je goed bent in 'hard' en niet zo goed in 'zacht'. Uit onderzoek blijkt duidelijk dat zo'n instelling minder effectief is dan als je beide aspecten op waarde weet te schatten. Misschien ben je het grootste deel van je carrière bezig geweest met het ontwikkelen van technische of zakelijke vaardigheden, en hoewel je waarde hecht aan relaties en weet hoe belangrijk het is om je menselijke kant te ontwikkelen, mis je daarvoor de vaardigheden. Hoe dan ook, een hoge score op het terrein van prestaties en een lage score op het terrein van relaties wijst erop dat ontwikkeling van het vermogen om teamwork te bevorderen en het beste in anderen naar boven te halen jouw leiderschap een positieve impuls kan geven. Kijk naar je sterke kanten op de dimensie **Interpersoonlijke relaties**. Welke moet je verder ontwikkelen? Kijk naar het gedeelte met innerlijke aannames. Zijn er aannames die de ontwikkeling van jouw relatiecompetenties in de weg staan?

Het kan zijn dat je een lagere score op de dimensie Resultaten behalen hebt dan op de dimensie Interpersoonlijk relaties. In dat geval leg jij misschien overmatig veel nadruk op relaties, wat ten koste gaat van het bereiken van resultaten. Het is mogelijk dat je te soft bent. Misschien vind je streven naar harmonie belangrijker dan prestaties leveren. Het kan zijn dat je je meer moet concentreren op het bereiken van doelen en/of problemen directer moet aanpakken. Kijk naar je sterke kanten op de dimensie Resultaten behalen. Welke moet je verder ontwikkelen? Kijk ook naar het gedeelte met innerlijke aannames. Zijn er aannames die de ontwikkeling van je vermogen om je op hoge prestaties te focussen in de weg staan?

Benutting Leiderschapspotentieel

Benutting Leiderschapspotentieel is een optelling van alle verschillende metingen. Het combineert de bovengenoemde dimensies tot een overkoepelende score en vergelijkt die met die van andere managers die dit assessment eerder deden. Het zet alle hoge en lage scores tegen elkaar af om een antwoord te kunnen geven op de vraag, 'Hoe doe ik het uiteindelijk?'

Als je hoog scoort

Een hoge score hier betekent simpelweg dat als alle dimensies bij elkaar worden genomen, je sterke kanten je zwakke kanten overtreffen. Je kunt alleen hoog scoren op deze maatstaf als er sprake is van hoge scores op de **Creatieve** dimensies en relatief lage scores op de **Reactieve** dimensies. Daarnaast scoor je hier hoger als er bij jou sprake is van een goede balans tussen relatie- en prestatiecompetenties. Het betekent dat je op een zeer effectieve manier leiding geeft en functioneert, en bovendien op manier die voldoening en duurzaamheid in de hand werkt. Gefeliciteerd!

Als je laag scoort

Een lage score duidt erop dat als alle dimensies bij elkaar worden genomen, je zwakke kanten je sterke kanten overtreffen. Er stroomt meer energie in de reactieve richting dan in de creatieve en/of er is sprake van een onbalans tussen relatie- en prestatiecompetenties. Het betekent dat je wordt geremd in de volledige expressie van je leiderschapspotentieel. Het betekent ook dat uitmuntend leiderschap sluimerend in jou aanwezig is – het zit er, maar het komt nog niet volledig tot uitdrukking.

Natuurlijk kunnen lage scores hier een heleboel verschillende dingen betekenen. Het kan simpelweg zijn dat je een functie/carrière hebt waarin wie jij bent niet voldoende tot uiting kan komen (wat een oplossing tegelijkertijd lastig kan maken). Het kan betekenen dat je net een nieuwe baan hebt en nog veel moet leren. Het kan betekenen dat je je in een overgangperiode zit, dat de oude vuren zijn gedoofd terwijl er nog geen nieuwe zijn ontbrand. Lage scores betekenen niet dat je geen leider bent of niet in staat bent om te leiden. Wat ze wel suggereren is dat jouw leiderschap om de een of andere reden niet volledig uit de verf komt. Denk eens goed na over wat deze resultaten voor jou betekenen. Waak ervoor dat je anderen of je omgeving de schuld geeft om jezelf vrij te pleiten. Waak ervoor dat je jezelf de schuld geeft van beperkingen/remmingen die het resultaat zijn van omgevingsfactoren. Een lage score wijst erop dat je een aantal lastige feiten onder ogen zult moeten zien. Misschien helpt het je om te beseffen dat alle grote persoonlijkheden op een vergelijkbare manier met zichzelf hebben moeten worstelen. De waarheid zal bevrijdend zijn, maar eerst maakt ze je ongelukkig.

Leiderschapseffectiviteit

Leiderschapseffectiviteit geeft aan in hoeverre anderen jou als een effectieve leider zien. Het is een cumulatieve maatstaf die antwoord geeft op de vraag, 'Hoe doe ik het uiteindelijk?'

Leiderschapseffectiviteit (zoals gezien door de ogen van anderen) blijkt significant gecorreleerd met zakelijke resultaten als rendement van investeringen, medewerkerstevredenheid, medewerkerszorgzaamheid, verloop et cetera. Onderzoek toont aan dat een hoge score op Leiderschapseffectiviteit geassocieerd is met sterke prestaties onder de streep en dat lage scores geassocieerd zijn met zwakke prestaties.

De volgende stellingen vormen met elkaar de score voor deze schaal:

- Hij/zij is het soort leider dat anderen moeten proberen te worden
- Hij/zij is een voorbeeld van de ideale leider
- Zijn/haar leiderschap draagt bij aan het succes van deze organisatie
- Over het algemeen is hij/zij een zeer effectieve leider

Als je hoog scoort

Je score op het gebied van **Leiderschapseffectiviteit** is sterk gecorreleerd met alle scores in de bovenste helft van de cirkel. Dus als je hoge scores hebt in de bovenste helft van de cirkel (en lagere scores in de onderste helft) zal je effectiviteitscore hoog zijn.

Als je laag scoort

Als je score op **Leiderschapseffectiviteit** laag is, kijk dan eerst naar de onderste helft van de cirkel om de oorzaak daarvan te achterhalen. Kijk vervolgens naar de bovenste helft van de cirkel om in kaart te brengen wat je wilt verbeteren.

Aanbevolen literatuur

- Adams, J. *Transforming Work*. Miles River Press, 1984.
- Adams, J. *Transforming Leadership*. Miles River Press, 1986.
- Agor, W. *Intuitive Management*. Prentice-Hall, Inc., 1984.
- Allen, J. *As a Man Thinketh*. Brownlow Publishing Company, Inc., 1910.
- Autry, J. *Love & Profit*. William Morrow and Company, 1991.
- Beck, D., Cowan, C. *Spiral Dynamics*. Blackwell Publishers, 1996.
- Beesing, M., Nogosek, R., O'Leary, P. *The Enneagram*. Dimension Books, 1984.
- Bennis, W. & Nanus, B. *Leaders*. Harper & Row, 1985.
- Block, P. *The Empowered Manager*. Jossey-Bass Publishers, 1987.
- Bly, R. *Iron John*. Addison-Wesley Publishing Company, 1990.
- Burns, D. *Feeling Good: The New Mood Therapy*. Signet, 1980.
- Cashman, K. *Leadership from the Inside Out*. Executive Excellence Pub., 1998.
- Collins, J. *Good to Great*. HarperCollins Publishers, Inc., 2001.
- Covey, S. *The 7 Habits of Highly Effective People*. Simon & Schuster, 1989.
- Csikszentmihalyi, M. *The Evolving Self*. Harper Collins, 1993.
- Danzinger, S., Danzinger, R. *You are Your Own Best Counselor*. Self-Mastery Systems International, 1984.
- Depree, M. *Leadership is an Art*. Doubleday, 1989.
- Ellis, A. *How to Stubbornly Refuse to Make Yourself Miserable About Anything*. Lyle Stuart Inc. 1988.
- Ellis, A., Harper, R. *A New Guide To Rational Living*. Wilshire Book Co., 1975.
- Frankl, V. *Man's Search for Meaning*. Washington Squares Press, 1959.
- Fowler, J. *Stages of Faith*. Harper Collins, 1995.
- Fritz R. *The Path of Least Resistance*. Fawcett-Columbine Books, 1989.
- Goleman, D. *Emotional Intelligence*. Bantam, 1995.
- Greenleaf, R. *Servant Leadership*. Paulist Press, 1977.
- Hall, B. *Values Shift*. Twin Lights Pub., 1995.
- Horney, K. *Our Inner Conflicts*. W.W. Norton & Company, 1945.
- Hudson, F. *The Adult Years*. Jossey-Bass, 1991.
- Hurley, K., Dobson, T. *What's My Type?* Harper San Francisco, 1991.
- Jaworski, J. *Synchronicity*. Berrett-Koehler Publishers, 1996.
- Kaplan, R. *Beyond Ambition*. Jossey-Bass, 1991.
- Kaufman, D. *Systems I: An Intro to Systems Thinking*. Future Systems, 1980.
- Kegan, R. *The Evolving Self*. Harvard University Press, 1982.
- Kegan, R. *In Over Our Heads*. Harvard University Press, 1994.
- Kets de Vries, M., Miller, D. *The Neurotic Organization*. Jossey-Bass, 1984.
- Klein, E., Izzo, J. *Awakening Corporate Soul*. Fair Winds Press, 1998.
- Kohlberg, L. *The Philosophy of Moral Development*. Haper & Row, 1981.
- Kouzes, M., Posner, B. *The Leadership Challenge*. Jossey-Bass, 1987.
- Kurtz, R. *Body-Centered Psychotherapy*. LifeRhythm, 1990.
- Kurtz, R. *Grace Unfolding*. Crown Publishers, 1991.
- Marion, J. *Putting on the Mind of Christ*. Hampton Roads Publishing, 2000.
- May, R. *The Courage to Create*. Bantam Books, 1975.
- Mitchell, S. *Tao Te Ching*. HarperCollins Publishers, 1988.
- Moore, T. *Care of the Soul*. HarperCollins Publishers, 1992.
- Palmer, H. *The Enneagram*. Harper San Francisco, 1988.
- Patterson, K., Grenny, J., Switzler, A., McMillan, R. *Crucial Conversations*. McGraw-Hill Companies, 2002.
- Peters, T. *Thriving On Chaos*. Alfred A. Knopf, 1987.
- Rowan, R. *The Intuitive Manager*. Little, Brown and Co., 1986.
- Ryan, K., Oestreich, D. *Driving Fear Out of the Workplace*. Jossey-Bass, 1991.
- Schaefer, A., Fassel, D. *The Addictive Organization*. Harper & Row, 1988.
- Schutz, W. *The Truth Option*. Will Schutz Associates.

Schutz, W. *Profound Simplicity*. Will Schutz Associates.
Senge, Peter. *The Fifth Discipline*. Doubleday, 1990.
Wade, J. *Changes of Mind*. State University of New York Press, 1996.
Weisbord, M. *Productive Workplaces*. Jossey-Bass, 1988.
Whyte, D. *Crossing the Unknown Sea*. Riverhead Books, 2001.
Whyte, D. *The Heart Aroused*. Doubleday, 1994.
Wilber, K. *A Theory of Everything*. Shambhala, 2000.
Wilber, K. *Integral Psychology*. Shambhala, 2000.
Wilber, K. *One Taste*. Shambhala, 1999.
Zenger, J., Folkman, J. *The Extraordinary Leader*. McGraw-Hill Companies, 2002.
Zweig, C., Abrams, J. *Meeting the Shadow*. Putnam Publishing Company, 1991.

Poëzie

Bly, Robert. *News of the Universe: Poems of Twofold Consciousness*. Sierra Club Books, 1980.
Machado, Antonio. *Selected Poems and Prose*. White Pine Press, 1983.
Oliver, Mary. *American Primitive*. Little Brown & Company, 1978.
_____. *Dream Work*. Atlantic Monthly Press, 1986.
_____. *House of Light*. 1991
Rilke, Rainer Maria. *Selected Poems of Rainer Maria Rilke*. Robert Bly, trans. Harper & Row, 1981.
Walcott, Derek. *Collected Poems 1948-1984*. The Noonday Press, 1986.
Whyte, David. *Songs for Coming Home*. Many Rivers Press, 1989
_____. *Where Many Rivers Meet*. Many Rivers Press, 1990.
_____. *Fire in the Earth*. Many Rivers Press, 1991.
_____. *The House of Belonging*. Many Rivers Press, 1997.

Websites

www.LeadershipCircle.com

LEADERSHIP
CIRCLE®
www.theleadershipcircle.com