

NEO-PI-3

Persoonlijkheidsvragenlijst

Jeroen de Vries
ID 15890-3155
Datum 18.07.2017

Leiderschapsrapport

INLEIDING

- Het Primary Colours® Leiderschapsrapport
 - De NEO persoonlijkheidsvragenlijst*
 - Het Primary Colours® Leiderschapsmodel*
 - Belangrijk bij het lezen van uw rapport*
 - Structuur van dit rapport*
- Deel 1: een beeld van uw leiderschapsinteresse, -bijdrage en -effectiviteit
 - 1.1 Uw interesse in leiderschap*
 - 1.2 Uw leiderschapsbijdrage*
 - 1.3 Uw potentiële effectiviteit als leider*
- Deel 2: uw persoonlijkheid en leiderschap
 - 2.1 Strategische richting bepalen*
 - 2.2 Op één lijn brengen*
 - 2.3 Plannen en organiseren*
 - 2.4 Relaties opbouwen en onderhouden*
 - 2.5 Teamwerk*
 - 2.6 Resultaten leveren*
 - 2.7 Leiden*
- Deel 3: de volgende stap

Het Primary Colours® Leiderschapsrapport

Dit rapport geeft u inzicht in hoe uw persoonlijkheid u kan helpen of kan hinderen bij het ontwikkelen van bepaalde leiderschapscompetenties. Het verkent uw interesse in leiderschap, de leiderschapsstijl die het beste aansluit bij uw persoonlijkheid, en hoe aspecten van uw natuurlijke stijl een positieve dan wel negatieve invloed kunnen hebben op uw effectiviteit als leider in het algemeen en op specifieke leiderschapstaken.

Het rapport is gezamenlijk ontwikkeld door Hogrefe en de Edgecumbe Consulting Group. Hogrefe is de uitgever van de NEO persoonlijkheidsvragenlijsten. Het Primary Colours® Leiderschapsmodel werd ontwikkeld door David Pendleton en is een geregistreerd merk van de Edgecumbe Consulting Group.

De NEO persoonlijkheidsvragenlijst

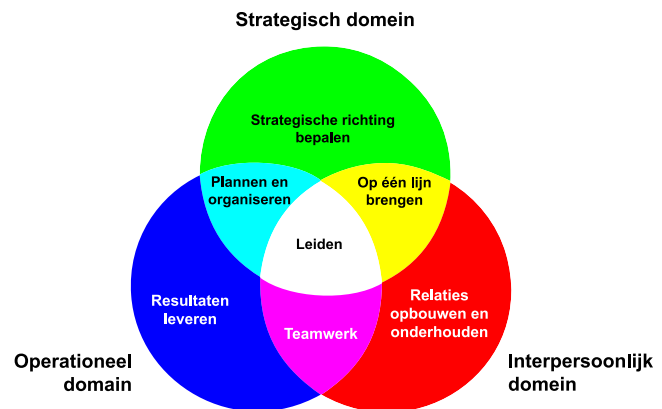
Persoonlijkheid wordt met name genetisch bepaald, maar wordt ook gevormd door invloeden vanuit de omgeving. Tegen de tijd dat we volwassen zijn, is onze persoonlijkheid redelijk stabiel en zal deze waarschijnlijk niet veel meer veranderen. De persoonlijkheidsvragenlijst die u heeft ingevuld, staat bekend als de NEO. Het is één van de meest betrouwbare, nauwkeurige en geaccepteerde persoonlijkheidsvragenlijsten ter wereld. De NEO vragenlijst meet de vijf brede factoren die aan persoonlijkheid ten grondslag liggen:

- Extraversie - in hoeverre u uw energie naar buiten richt en u behoefte heeft aan externe stimulatie
- Emotionele veerkracht - hoeveel druk u ervaart en uw mate van emotionele stabiliteit of reactiviteit
- Openheid - in hoeverre u open staat voor nieuwe ervaringen
- Altruïsme - de rol die u aanneemt in relaties; in hoeverre u ontvankelijk bent voor de perspectieven van anderen
- Consciëntieusheid - in hoeverre u doelmatig en volhardend bent.

Elk van de vijf factoren is opgebouwd uit zes persoonlijkheidskenmerken; dus in totaal zijn er dertig persoonlijkheidskenmerken. Deze kenmerken worden wel gezien als de bouwstenen die beïnvloeden hoe mensen zich over het algemeen gedragen: de manier waarop ze naar zichzelf en anderen kijken; hoe ze de wereld en hun rol daarin zien; hoe ze tot beslissingen komen; hoe ze omgaan met mensen en taken; en hoe hun emotionele wereld eruit ziet. In dit rapport hebben we uw scores op de verschillende persoonlijkheidskenmerken vergeleken met de volgende referentiegroep: 'Bevolking Nederland, mannen en vrouwen'. Uw rapport geeft u dus een idee van hoe uw persoonlijkheid zich verhoudt tot deze groep.

Het Primary Colours® Leiderschapsmodel

Om u te helpen uw persoonlijkheidskenmerken te begrijpen vanuit een leiderschapsperspectief, wordt in dit rapport het Primary Colours® Leiderschapsmodel (Pendleton & Furnham, 2012) als organisatorisch kader gebruikt. Uit meer dan vijftientig jaar onderzoek door de Edgecumbe Group blijkt dat er op het gebied van leiderschap drie domeinen kunnen worden onderscheiden: het strategische, het operationele en het interpersoonlijke domein.



Pendleton (2003)

Deze domeinen kunnen vergeleken worden met de verschillende delen van het lichaam:

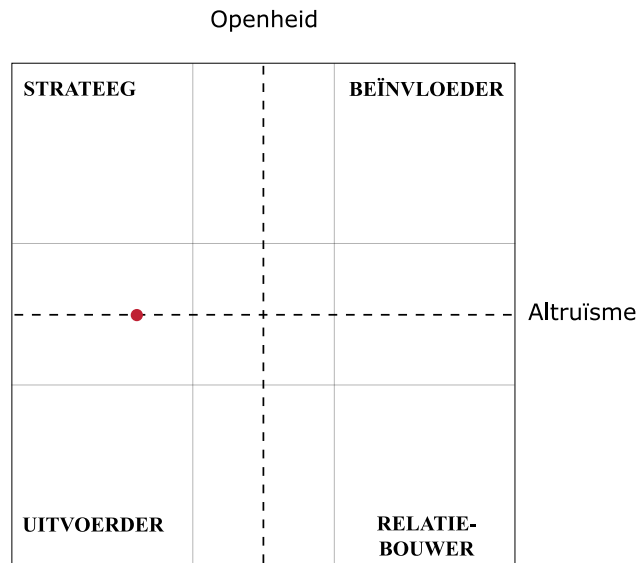
Het **strategische** domein is het hoofd: het geeft een idee van wat er gaande is, het voorziet de toekomst van de organisatie en maakt plannen om de organisatie vooruit te helpen.

Het **operationele** domein staat voor de handen en voeten: het zorgt ervoor dat dingen gedaan worden, bereikt resultaten en brengt de organisatie vooruit. De voornaamste bijbehorende eigenschap is vastberadenheid of wilskracht.

Het **interpersoonlijke** domein is het hart: daar waar de gevoelens zetelen en relaties worden onderhouden. De belangrijkste bijbehorende eigenschap is de vaardigheid om relaties aan te gaan en te onderhouden: dit wordt soms ook wel emotionele intelligentie genoemd.

Binnen, en overlappend met, deze domeinen zijn er zeven taken die over het algemeen van leiders verwacht worden:

- Strategische richting bepalen – het doel en de richting van de organisatie vaststellen, bepalen welke unieke activiteiten de organisatie uit zal voeren of op welke unieke manier deze activiteiten uitgevoerd zullen worden. Omgaan met kwesties die organisatiebreed en op de langere termijn spelen – met deductieve, analytische processen danwel met creatieve en inductieve processen. Strategisch denken wil ook zeggen: radicaal en origineel denken en aan de hand van gedegen analyse van de context de toekomst van de organisatie bepalen.



In grote lijnen is uw persoonlijke stijl taakgeoriënteerd, gecombineerd met een evenwichtige focus op de potentie van nieuwe mogelijkheden en de zaken die op korte termijn moeten gebeuren. Bij het nemen van beslissingen duiden uw antwoorden erop, dat u een onafhankelijke denker bent; u bent minder ontvankelijk dan de meeste mensen voor de meningen en belangen van anderen, u zoekt dingen zelf uit.

Wat uw leiderschapsbijdrage betreft, suggereert deze houding dat uw compatibiliteit zich bevindt tussen **'strateeg'** en **'uitvoerder'**. De mate waarin u actief bijdraagt als strateeg en/of uitvoerder, hangt verder af van andere aspecten van uw persoonlijkheid, zoals de energie waarmee u taken en contacten benadert, alsook hoe u die energie omzet in resultaten. De invloed van deze andere persoonlijkheidskenmerken op uw leiderschapsbijdrage wordt verder verkend in Deel 2 van dit rapport. De taken die met name relevant zijn voor de leiderschapsbijdrage van de strateeg zijn 'strategische richting bepalen' en 'plannen en organiseren'. De taken die met name relevant zijn voor de leiderschapsbijdrage van de uitvoerder zijn 'Plannen en organiseren' en 'Resultaten leveren'. In Deel 2 komt ook aan bod hoe uw persoonlijkheid u ondersteunt bij de andere vier leiderschapstaken die in het Primary Colours® Leiderschapsmodel worden onderscheiden.

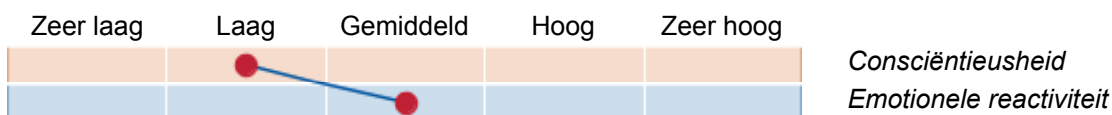
1.3 Uw potentiële effectiviteit als leider

We kunnen een idee krijgen van uw effectiviteit als leider door te bekijken hoe consciëntieus u bent en hoe emotioneel stabiel dan wel reactief u bent.

Consciëntieusheid is dat wat het verschil maakt tussen potentiële prestaties en daadwerkelijke prestaties. Consciëntieuze leiders zijn gedreven en doelgericht. Lage consciëntieusheid is gerelateerd

aan mindere prestaties. Consciëntieusheid, zoals het hier gedefinieerd en gemeten wordt, gaat niet alleen om uren maken of taken systematisch aanpakken. Het heeft ook te maken met doelgerichtheid, ambitie en zelfvertrouwen. Op deze manier kan een hoge mate van consciëntieusheid uw effectiviteit als leider verbeteren.

Emotionele veerkracht of reactiviteit verwijst naar de mate waarin iemand stress ervaart, en hoe hij of zij reageert in emoties en gedrag. Zoals hier gedefinieerd en gemeten, is deze dimensie een continuüm van grote veerkracht aan de ene kant tot grote reactiviteit aan de andere kant. Mensen met een grotere emotionele veerkracht laten zich over het algemeen minder snel uit het lood slaan. Mensen met een grotere emotionele reactiviteit ervaren vaker emoties zoals angst, moedeloosheid of ongemakkelijkheid (in het gezelschap van anderen), welke met elkaar gemeen hebben dat ze worden opgeroepen door negatieve interpretaties van gebeurtenissen of situaties. Een grotere mate van emotionele reactiviteit betekent niet per definitie dat iemand geen goede leider is, maar het kan wel zijn dat dit meer emotionele of fysieke moeite kost. Een belangrijke eerste stap in het omgaan met dit soort emoties is ze te herkennen wanneer ze zich voordoen.



Uw antwoorden op de vragenlijst duiden erop dat u, over het algemeen, een lager niveau van consciëntieusheid hebt dan gemiddeld is in de referentiegroep. Dit duidt erop dat, afgezien van waar u wellicht toe in staat zou zijn, uw gedrag niet altijd bijdraagt tot het behalen van resultaten. Dit betekent niet per se dat u minder werkt, maar het duidt er wel op dat u minder consistent naar de gewenste resultaten toewerkt. Het kan zijn dat u minder geïnteresseerd bent in het proces dan in het eindresultaat, of dat u makkelijker afgeleid bent door zaken die uw aandacht trekken tijdens het proces.

Soms kan twijfel aan uzelf of een gebrek aan vertrouwen in uzelf een barrière vormen voor het bereiken van doelen, en kan het ook een negatief effect hebben op uw welbevinden. U geeft aan dat u een lager dan gemiddeld vertrouwen hebt in uzelf. Daarom is het de moeite waard om de negatieve gedachten en emoties te verkennen die eraan ten grondslag liggen. Wat betreft de regelmaat en de intensiteit waarmee u negatieve emoties ervaart, valt uw score binnen het normale bereik van de referentiegroep. Uw algemene score op negatieve emoties is berekend door uw scores op een reeks specifieke negatieve emoties bij elkaar op te tellen. Het patroon dat naar voren komt uit deze scores, is het volgende:

- U voelt zich ongeveer net zoveel op uw gemak als anderen, wanneer u zich in een onbekende sociale situatie bevindt of wanneer u het middelpunt van de aandacht bent. Net zoals de meeste mensen ervaart u soms sociale angst, maar in plaats van dat u hierdoor overweldigd raakt, zal uw gevoel van zelfbewustzijn u er eerder toe zetten om sociale aanwijzingen te zoeken over hoe u overkomt.

Deel 2: Uw persoonlijkheid en leiderschap

In dit deel komt aan bod hoe uw persoonlijkheid u helpt de zeven leiderschapstaken van het Primary Colours® Leiderschapsmodel uit te voeren en om te gaan met de druk die vaak met leidinggevende functies gepaard gaat. Sommige facetten van persoonlijkheid zullen meer dan eens terug komen, omdat deze relevant zijn voor verschillende aspecten van leiderschap. Zo is goed georganiseerd en gedisciplineerd zijn relevant voor zowel plannen en organiseren als voor het leveren van resultaten.

Het kan zijn dat sommige punten van de analyse u niet direct iets zeggen. Hoewel persoonlijkheid in grote mate bepaalt hoe we ons gedragen, passen we ons gedrag ook aan op de situatie, onze rol daarin en de mensen om ons heen. Als u zich niet direct herkent in de beschrijving die hier gegeven wordt, is het de moeite waard om eens na te denken of deze wel klopt voor andere situaties, en in hoeverre u uw gedrag aanpast aan de cultuur binnen uw bedrijf, de teams waarin u werkt en de rol die u hebt.

2.1 Strategische richting bepalen

In Deel 1 van dit rapport, werd uw leiderschapsbijdrage gecategoriseerd tussen de 'strateeg' en de 'uitvoerder'. Uw antwoorden duiden erop dat u een onafhankelijk denker bent, die ongeveer net zo open-minded is als de meesten in de referentiegroep. Mensen met deze combinatie van scores zullen, afhankelijk van andere aspecten van hun persoonlijkheid, verschillen in de mate waarin ze aanleg hebben voor de specifieke taken binnen het strategische en operationele domein. Een persoon kan bijvoorbeeld aanleg hebben om een strategie te formuleren, maar minder om deze te implementeren. De taak waar het hier om gaat is het bepalen van de strategische richting. Deze taak omvat zowel het formuleren van een visie van wat de strategie van de organisatie zou moeten zijn, als het inbrengen van deze visie in het algemene strategische debat.

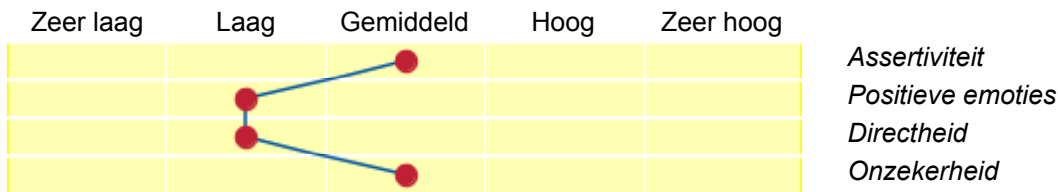
Drie aspecten van uw persoonlijkheid zijn van belang voor het ontwikkelen van uw effectiviteit in het bepalen van strategische richting:

- i. Uw openheid ten aanzien van de potentie van nieuwe ideeën en benaderingen;
- ii. Hoe u omgaat met complexiteit en onduidelijkheid;
- iii. Hoe u uw ideeën verwoordt wanneer u bijdraagt aan het strategische debat.

Hieronder gaan we dieper op deze aspecten in.

Ook uw niveau van intellectueel redeneren beïnvloedt uw effectiviteit op het gebied van deze leiderschapstaak, maar dit wordt niet gemeten met de vragenlijst die u hebt ingevuld. Uw intellectuele bekwaamheid bepaalt de kwaliteit van de output, terwijl uw persoonlijke stijl bepaalt hoe u zich verhoudt tot het proces om tot die output te komen.

i. Invloed

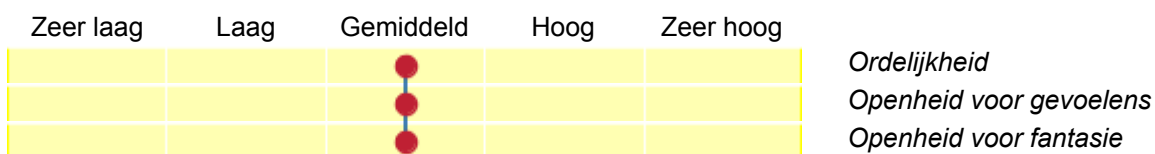


U communiceert met ongeveer evenveel kracht als anderen in de referentiegroep. Als het gepast is om uw mening te delen dan houdt u zich niet in, maar u bent niet iemand die het gesprek domineert; u laat anderen ook hun zegje doen.

U beschrijft uzelf als iemand die zich zeer bewust is van de diplomatieke kanten van de boodschap die u over wilt brengen. U weet hoe u uw standpunt moet formuleren om de gewenste reactie te krijgen. U weet welke informatie u kunt delen en welke informatie u vanwege diplomatieke redenen beter achter kunt houden. Wanneer u dit goed weet in te zetten, kan dit een voordeel zijn om mensen op één lijn te krijgen, maar u moet er wel op letten dat anderen u niet te veel als een politieke speler zien. Dit kan afbreuk doen aan de authenticiteit van uw invloed en daardoor het vertrouwen dat anderen in u hebben verminderen. Het kan nuttig zijn om feedback te vragen over hoe oprecht u overkomt aan een collega die u goed kent.

U beschrijft uzelf als een serieus persoon. Het voordeel van uw serieuze houding is dat ook uw boodschap eerder serieus genomen zal worden. Deze eigenschap heeft echter als gevolg dat u minder de 'can do' mentaliteit uitstraalt die mensen enthousiasmeert. Dit kan uw overtuigingskracht nadelig beïnvloeden. Ook hier kan het nuttig zijn om eens feedback te vragen over dit aspect.

ii. Helderheid

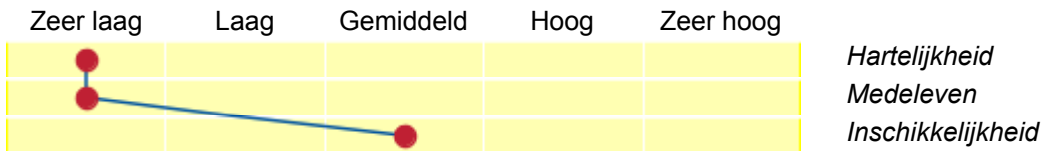


Wanneer u een business case maakt, zult u ongeveer even systematisch en methodisch te werk gaan als anderen in het verzamelen van informatie.

Vergeleken met de referentiegroep hebt u ongeveer evenveel oog voor praktische aspecten en onmiddellijke behoeften. Dit duidt erop dat u een evenwicht zult zoeken tussen de mogelijkheden die u ziet en de concrete implicaties en praktische noodzakelijkheden die daarmee gepaard gaan. Dit evenwicht draagt eraan bij dat mensen het belang van nieuwe initiatieven begrijpen en dat veranderingen invloed hebben op een praktisch niveau.

Ook bent u evenwichtig in het afwegen van objectieve feiten en uw persoonlijke gevoelens en intuïtie die deze bij u oproepen, waardoor u mensen het idee geeft dat u ook de minder tastbare kanten van een initiatief hebt bekeken, zonder dat u al te subjectief overkomt.

iii. Interactie



Om mensen op één lijn te krijgen, is het belangrijk om mensen de kans te geven vragen te stellen en hun gevoelens te uiten, zodat u hierop in kunt gaan en mensen eerder akkoord zullen gaan. Mensen moeten het gevoel hebben dat u geïnteresseerd bent in hun zienswijze.

Bij informele gesprekken op het persoonlijke vlak houdt u meer afstand dan de meeste mensen in de referentiegroep. Omdat u minder dan de meeste mensen energie investeert in het leren kennen van anderen, hebt u minder de kans om eventuele twijfels die zij hebben aan het licht te brengen. Doordat u door uw afstandelijkheid minder benaderbaar bent, zullen mensen minder snel uit zichzelf met hun zorgen naar u toe komen. Denk met deze informatie in uw achterhoofd eens over de volgende vragen na:

- Hoe hoort u mensen actief uit over hun zorgen en hoe moedigt u hen aan om hun twijfels te uiten over uw ideeën? Hoe zou u hier beter in kunnen worden?
- In hoeverre houdt u rekening met, luistert u naar, en geeft u werkelijk antwoord op de twijfels en zorgen van anderen? Hoe zou u hier beter in kunnen worden?

U ziet uzelf niet als een sentimenteel persoon; u laat zich niet snel op andere gedachten brengen wanneer mensen een beroep doen op uw sympathie. Dit zorgt ervoor dat u achter uw argumenten kunt blijven staan, zelfs wanneer uw voorstellen u minder populair maken of negatieve gevolgen hebben voor anderen.

In vergelijking met de referentiegroep hebt u ongeveer evenveel oog voor het behouden van de harmonie en de samenwerking in uw relaties. U zult niet zo snel een conflict uitlokken, maar u zult wel uw mening verdedigen mocht er zich een confrontatie voordoen.

2.3 Plannen en organiseren

Plannen en organiseren bevindt zich op het snijpunt tussen de strategische en operationele domeinen. Hoe hoger het niveau van de plannen, hoe meer ze deel uitmaken van het strategische domein. Hoe meer ze opgebroken zijn tot concrete taken en doelen op de korte termijn, hoe meer ze

Deel 3: de volgende stap

In dit rapport zijn verschillende aspecten van uw persoonlijkheid aan bod gekomen in relatie tot de zeven leiderschapstaken van het Primary Colours® Leiderschapsrapport. We raden u aan om na te gaan wat deze analyse betekent voor u als leider en voor de teams waarin u werkt. Neem de tijd om over de thema's van dit rapport na te denken en probeer dan de volgende vragen te beantwoorden:

- Voor welke leiderschapstaken is uw persoonlijkheid met name geschikt?
- In hoeverre gebruikt u momenteel uw sterke kanten? Hoe goed passen ze bij uw huidige leiderschapsuitdagingen?
- Hoe kunt u meer mogelijkheden creëren om uw sterke kanten tot uiting te laten komen?
- Welke leiderschapstaken sluiten minder goed aan bij uw persoonlijkheid?
- Wanneer u denkt aan de teams en de collega's waarmee u werkt, kunt u dan mensen bedenken die goed zouden zijn in de taken die minder goed bij u passen?
- Hoe kunt u meer mogelijkheden creëren om met deze collega's samen te werken?
- Wat zijn uw ontwikkelingsdoelen?
- Welke acties bent u van plan te ondernemen om deze doelen te bereiken?
- Waaraan kan over een jaar uw voortgang op deze gebieden afgemeten worden?

Dit rapport is gebaseerd op hoe u uzelf ziet, zoals gemeten met de vragenlijst die u hebt ingevuld. Voor een nog beter inzicht in de compatibiliteit tussen uw persoonlijkheid en de verschillende leiderschapstaken, kan het nuttig zijn om een zogenaamde '360-graden-assessment' te doen, waarbij uw collega's inschatten hoe u presteert op de zeven leiderschapstaken. Met de informatie uit uw 360-graden-assessment kunt u vervolgens de onderstaande tabel vullen.

	STERKE KANT	ZWAKKE KANT
PERSOONLIJKHEID HELPT	Een natuurlijk sterke kant Werken MET	Een potentiële sterke kant Werken AAN
PERSOONLIJKHEID HINDERT	Een fragiele sterke kant Werken AAN	Een hardnekkige beperking OMHEEN Werken