



per|solog[®]

Rapport

Basis | Leiderschap

Voorbeeld bedrijfsnaam
Voorbeeld afdeling
Voorbeeld functie
work
Jan Voorbeeld
22 juni 2020

||| Your logo could appear here ||| Your logo
cou
You
ar here. ||| Your logo

File format:	JPEG	
Color model:	RGB (not CMYK)	
Orientation:	Landscape (200 x 130 px)	pe

Inhoudsopgave

1	Introductie van het Persoonlijkheidsprofielrapport van persolog en de grafieken	3
1.1	De samenstelling van het Persoonlijkheidsprofielrapport van persolog	3
1.2	Beschrijving van de grafieken	4
1.3	Grafieken	5
1.4	Staafdiagrammen	6
2	persolog Persoonlijkheidsprofiel Online	7
2.1	Hoe wordt Jans gedrag gekenmerkt?	7
2.1.1	Persoonlijkheidseigenschappen	8
2.1.2	Persoonlijkheidseigenschappen	8
2.1.3	Persoonlijkheidseigenschappen	9
3	Gedragstendensen bij leiderschapsverantwoordelijkheden	11
3.1	Hoe komt Jan naar voren als leider?	11
3.2	Hoe kan Jan beter aan het team bijdragen?	13
3.3	Hoe handelt Jan bij het ontvangen van leiding?	20
4	Algemene informatie	23
4.1	Achtergrondinformatie bij het persolog persoonlijkheidsmodel	23
4.2	Korte beschrijving	24
4.3	Dr. John G. Geier	25
4.4	Liability	26

sample

1 Introductie van het Persoonlijkheidsprofielrapport van persolog en de grafieken

1.1 De samenstelling van het Persoonlijkheidsprofielrapport van persolog

Het persolog Persoonlijkheidsprofiel Online geeft u de mogelijkheid over uzelf na te denken tegen de achtergrond van bepaalde functies, omgevingen of relaties. Op basis van uw antwoorden op de vragenlijst zullen er gedragspatronen worden beschreven en interpretaties worden gegeven die u naar uzelf toe kunt vertalen.* U kunt nadenken over uw relaties, bijv. met uw medewerkers, klanten, partners of familieleden.

In het eerste gedeelte maakt u kennis met de vormgeving van het rapport. Verschillende grafieken worden beschreven en uitgelegd.

In het tweede gedeelte vindt u de interpretatie van uw gedrag tegen een gekozen achtergrond (aandachtsgebied). U ontvangt informatie over factoren die mensen motiveren met dit gedragspatroon. U krijgt strategieën te zien hoe mensen met overeenkomstige gedragspatronen met taken omgaan, problemen oplossen en anderen overtuigen. Daarnaast kunt u reflecteren op het onderwerp "intenties". De onderwerpen "verandering", "gedrag onder druk" en "conflicten" worden ook onder de loep genomen. Ook leert u hoe mensen met deze gedragspatronen het meest efficiënt kunnen samenwerken en waarop zij het meest positief reageren.

Rapportgedeelte Leiderschap: leiderschap is een combinatie van leiding geven en geleid worden. In dit hoofdstuk kunt u nadenken over leiderschapssterkten. Daarnaast krijgt u informatie over hoe u zelf leiding geeft.

Het persolog Persoonlijkheidsprofiel Online helpt u te reflecteren over uw huidige situatie. U kunt nagaan waar verandering nodig is. Het bevordert samenwerking met anderen en ook uw eigen ontwikkeling. De interpretaties bevatten beschrijvingen en taken die u kunnen helpen om over uzelf na te denken. Probeer de beschrijvingen van het rapport te verifiëren met persoonlijke voorbeelden en specificeer ze. Het persolog Persoonlijkheidsprofiel dient te worden beschouwd als een werkdocument om uw persoonlijkheid verder te ontwikkelen.

Let op: het persolog Persoonlijkheidsprofiel dat u voor u heeft vormt een basis welke u zelf moet verifiëren.

*Het rapport naar uzelf toe vertalen betekent dat u passende beschrijvingen kunt markeren en andere kunt laten voor wat ze zijn. Een vraagteken zetten achter beschrijvingen waarvan u niet zeker bent of ze kloppen, of dat u meer feedback nodig hebt. Dit maakt het persolog Persoonlijkheidsprofiel Online uw eigen individuele rapport.

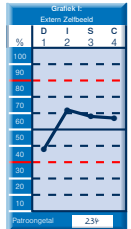
1.2 Beschrijving van de grafieken

Het Persoonlijkheidsprofielrapport van persolog kan vier grafieken weergeven al naar gelang het aantal ingevulde vragenlijsten. De evaluatie is gebaseerd op de twee vragenlijsten van het Persoonlijkheidsprofiel en de vragenlijst van het Functieprofiel. Deze laatste kan als aanvulling gekozen worden.

Grafiek I: Extern Zelfbeeld

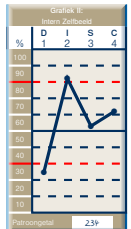
Ons externe zelfbeeld is het beeld dat wij naar anderen willen laten zien en wat wij willen dat men van ons weet. Ons externe zelfbeeld heeft zich tot op grote hoogte ontwikkeld als antwoord op de verwachtingen die anderen van ons hebben. Het ontwikkelt zich verder wanneer wij reageren op veranderingen in onze omgeving. Het kan zijn dat we meerdere externe zelfbeelden hebben doordat verschillende mensen en verschillende situaties om verschillend gedrag vragen.

Grafiek I beschrijft o.a. wat ik denk dat anderen van mij verwachten in het gekozen aandachtsgebied.



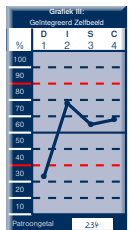
Grafiek II: Intern Zelfbeeld

Ons interne zelfbeeld geeft ons informatie over onze overtuigingen, waarden en houdingen, wie we zijn en wat we van onszelf verwachten. De opvattingen die aan de basis van ons interne zelfbeeld staan - ons karakter - zijn aan het begin van ons leven in onze gevoelens en emoties ingebed. Ondanks het belang van deze vroege, vormende jaren, herzien we onze opvattingen voortdurend, waarbij we sommige bevestigen, andere aanpassen en weer andere afwijzen. Deze gedragspatronen zijn diep in ons karakter verankerd en we tonen deze vooral als we onder druk staan. Grafiek 2 beschrijft o.a. wat ik van mijzelf verwacht in het door mij gekozen aandachtsgebied.

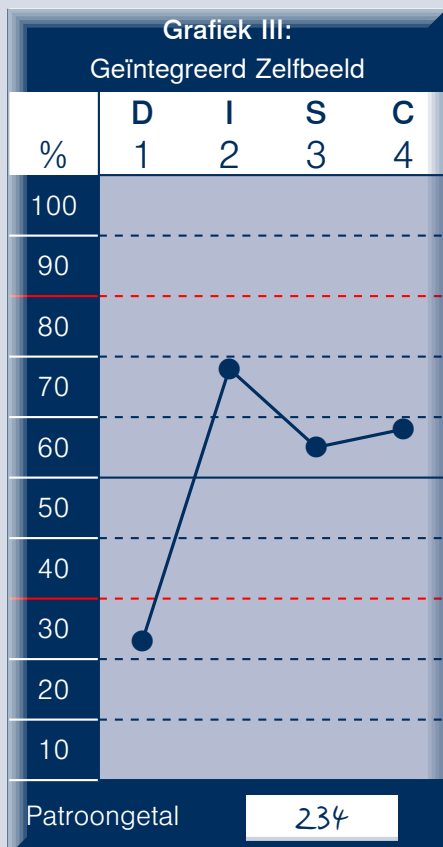
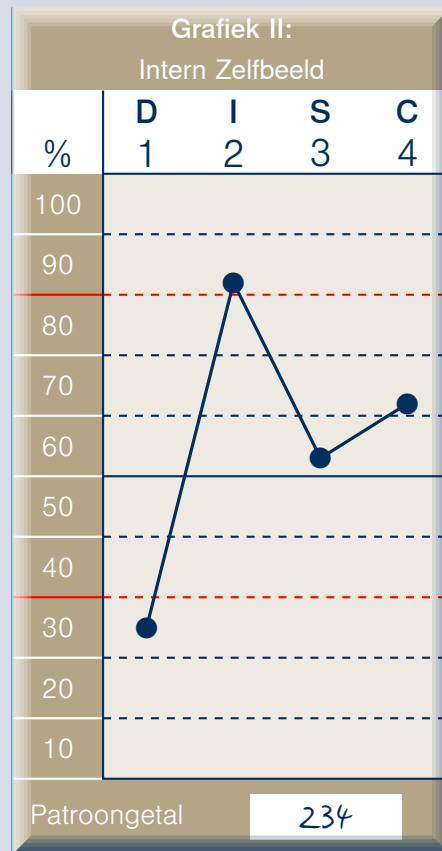
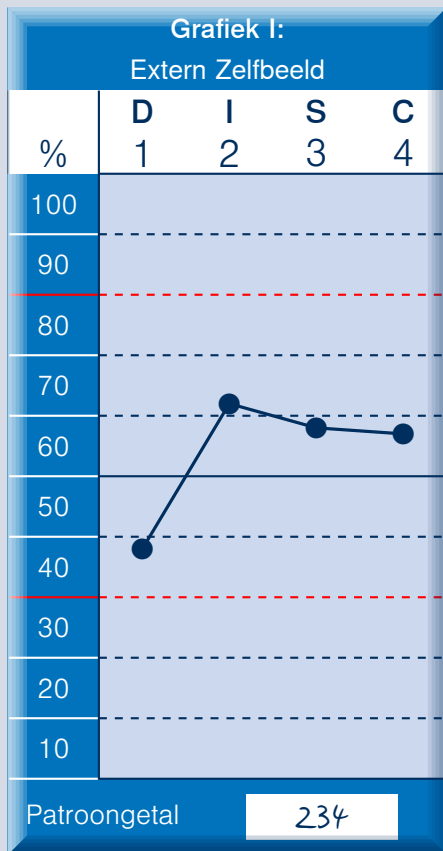


Grafiek III: Geïntegreerd Zelfbeeld

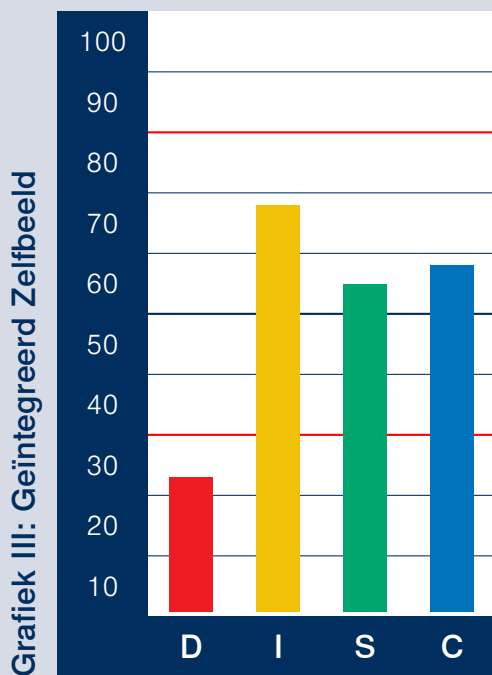
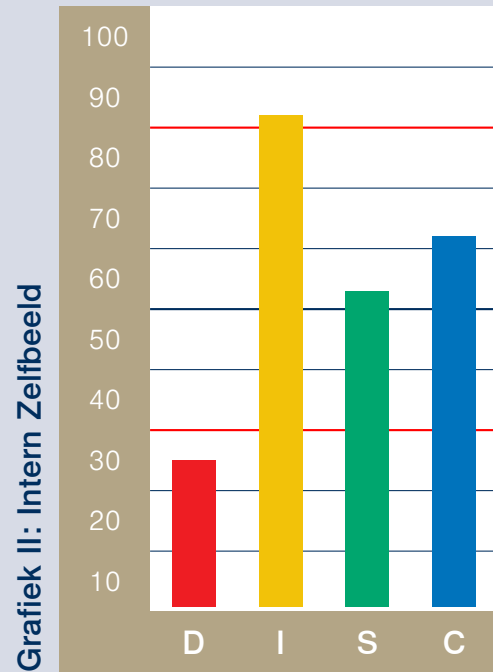
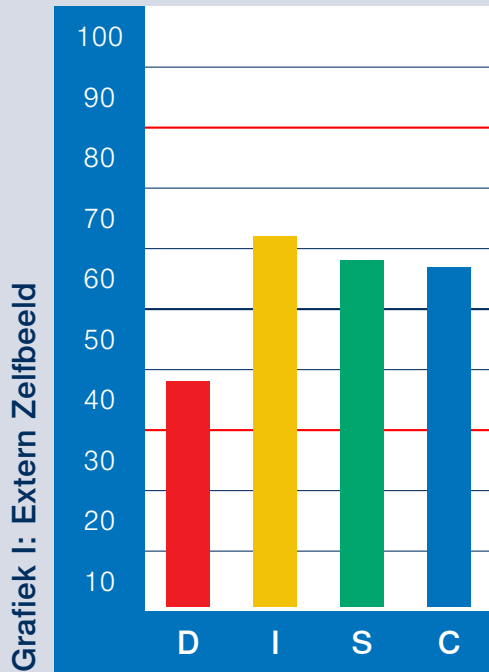
Recente persoonlijkheidstheorieën omschrijven het geïntegreerd zelfbeeld als de ontmoetingsplek tussen het individu en de samenleving. In Grafiek III komen Grafiek I en II samen. Het is het snijvlak tussen dat wat wij denken dat anderen van ons verwachten en onze eigen verwachtingen.



1.3 Grafieken



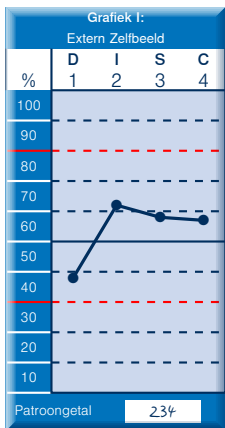
1.4 Staafdiagrammen



2 persolog Persoonlijkheidsprofiel Online

2.1 Hoe wordt Jans gedrag gekenmerkt?

Deze introductie bevat interpretaties van alle drie de grafieken en geeft u een overzicht van het gedrag van Jan.



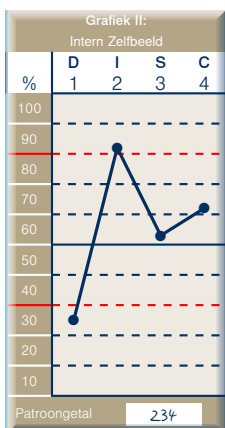
Gebaseerd op de verwachtingen van Jans idee van zijn rol (extern zelfbeeld) kunnen we het volgende gedrag omschrijven. Deze interpretatie is gebaseerd op grafiek I - Extern zelfbeeld:

Jan kan erg goed goede ideeën van slechte onderscheiden. Hij geeft anderen het gevoel dat ze nodig zijn en behandelt hun werk met respect, waarbij hij extra veel waarde hecht aan specifieke vaardigheden op specialistische gebieden. Hij maakt keuzes op basis van zijn ervaring en verzamelde feiten, waarbij de mens telkens in het middelpunt staat. Sommige van zijn beste ideeën schieten hem te binnen tijdens gesprekken met anderen: hij vraagt anderen naar hun mening en zoekt naar informatie waarmee hij het nuttige van het onnuttige kan scheiden. Hij is toegankelijk, wil anderen tevredenstellen en verwacht dat van anderen ook. Als hij weleens afgewezen wordt, maakt hem dat bewust van zichzelf en onrustig.

Jan wil succes hebben door de handen uit de mouwen te steken en niet door theoretische overwegingen. Zijn basisgedrag wordt gekenmerkt door afweging en aanpassingsvermogen. Hij geeft anderen leiding en verwacht in ruil hiervoor meetbare resultaten. Hij past zich aan door zijn persoonlijke vaardigheden af te stemmen op de verscheidene taken. Zijn interesses zijn breder dan zijn taakgebied: hij is voortdurend op zoek naar nieuwe ideeën met een praktische toepassing.

Potentiele spanningsvelden in de samenwerking met Jan

Om de samenwerking te verbeteren kunnen spanningen beschreven worden die beslissend zijn voor succesvolle samenwerking. Met de drie spanningsvelden "individualistisch t.o. groepsgericht", "beoordelend t.o. zorgdragend" en "concurrerend t.o. samenwerkend" leggen mensen de basis voor samenwerking.

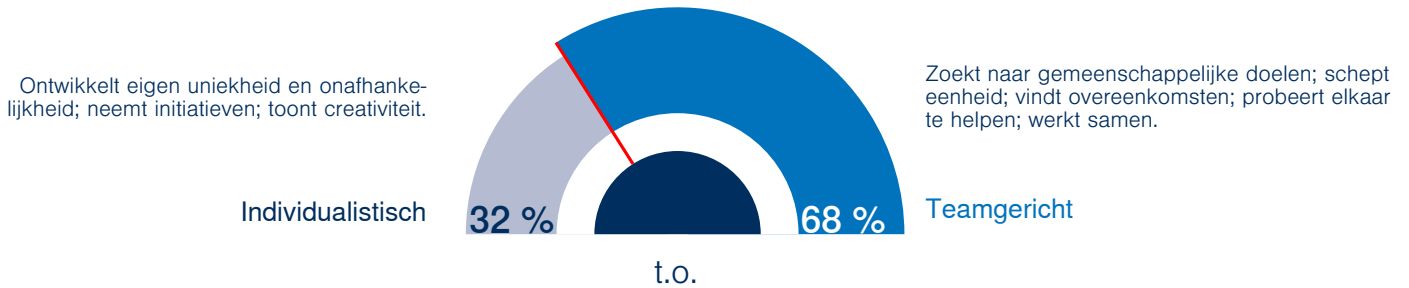


Afhankelijk van de manier waarop u zichzelf ziet in een situatie, zult u voor het ene of het andere kiezen en mogelijk spanning veroorzaken. Een eenzijdige nadruk van een bepaald gedrag in de samenwerking zorgt voor onbalans. Het gaat erom dat er een goede afstemming tot stand komt en er flexibel gereageerd kan worden in het samenwerkingsproces. In het volgende gedeelte leest u hoe het spanningsveld "individualistisch t.o. teamgericht" toegepast kan worden om de samenwerking te verbeteren en vervolgens "beoordelend t.o. zorgdragend" om met fouten om te gaan en "competitief t.o. samenwerkend" om doelen te bereiken. Deze interpretatie is gebaseerd op grafiek II.

2.1.1 Persoonlijkheidseigenschappen

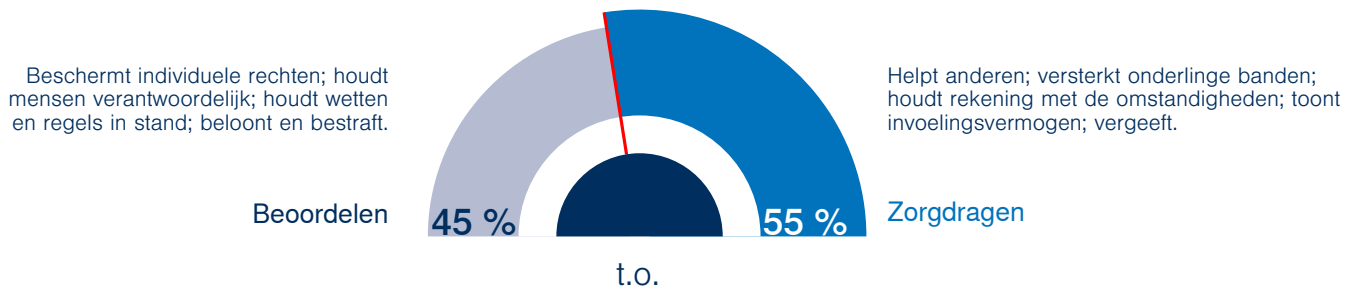
Bij het zoeken naar zelffchting besteedt Jan beduidend meer energie aan het werken in een team dan aan het alleen werken.

Jans gevoel van eigenwaarde wordt sterk beïnvloed door wat andere mensen over hem denken en zeggen. Instinctief neigt hij naar teamwerk en niet naar individualistisch werk. De verwachtingen die anderen van hem hebben, zijn voor hem belangrijker dan die van zichzelf en het merendeel van zijn initiatieven is er dan ook op gericht om aan deze verwachtingen te voldoen. Geduldig en consequent probeert hij het vertrouwen van anderen te winnen: aan het aantal mensen die hem vertrouwen en aan hun kwaliteiten meet hij zijn waarde af.



2.1.2 Persoonlijkheidseigenschappen

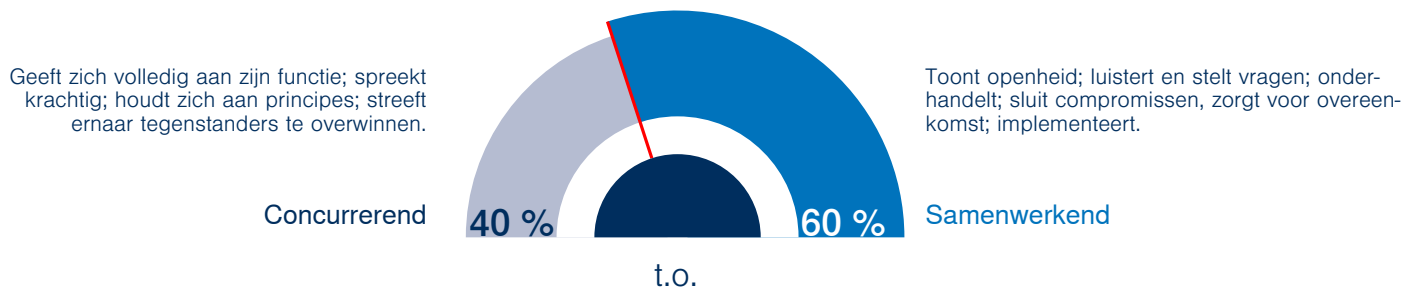
In de omgang met goed of fout besteedt Jan iets meer energie aan zorgdragend gedrag dan aan beoordelend gedrag. Jan is van mening dat een formele structuur van regels en richtlijnen een noodzakelijk maar niet voldoende raamwerk biedt om de intensieve concurrentie op de werkplek te reguleren. Instinctief richt Jan zich tot een informeel netwerk van relaties voor ondersteuning bij het beoordelen van wat goed is en wat fout. Beleefdheid, hoffelijkheid, eer en fairplay zijn voor hem onmisbaar. Jan probeert zowel zorgdragend als beoordelend te zijn: hij beoordeelt mensen aan de hand van de regels, maar heeft tegelijkertijd begrip voor hun fouten. Hij wil standvastig en begripvol zijn, rechtvaardig en invoelend.



2.1.3 Persoonlijkheidseigenschappen

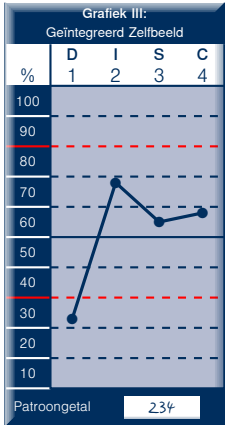
Bij het nastreven van doelen is Jan duidelijk meer samenwerkend dan concurrerend.

Jan vindt dat het nemen van verantwoordelijkheid voor het ontwikkelen, presenteren en verdedigen van een onderbouwde mening voorafgaat aan het echte werk. Hij vindt dat het de moeite waard is om het met elkaar eens te worden. Daarom luistert Jan, stelt vragen, onderhandelt en zoekt hij compromissen waar de meerderheid van profiteert. Andere mensen zijn blij met zijn oprechtheid en bewonderen zijn inzet om consensus te bereiken.



sample

Jans huidige gedragseigenschappen



Daaruit volgen eigenschappen of tendensen zoals deze binnen die situatie gelden. Deze informatie is gebaseerd op grafiek 3.

Instructies voor Jan:

Gelieve de volgende tekst te personaliseren. Markeer de uitspraken die op u van toepassing zijn in de situatie. Zoek voorbeelden, waarop de uitspraken in uw situatie gelden.

Hoe manifesteert Jans huidige gedrag zich?

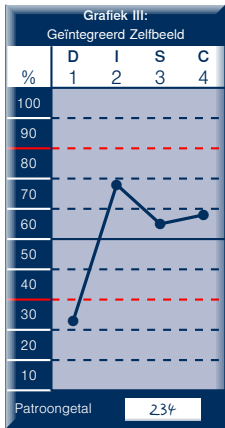
Jan heeft de neiging om:

- Snel naar antwoorden te zoeken en gestaag zijn ingeslagen koers door te zetten zodra hij daarvoor toestemming verkregen heeft.
- Snel tot een oplossing te komen en langdradige discussies te vermijden.
- Problemen te voorkomen en onverwachte complicaties tot een minimum te beperken. Hij werkt aan het handhaven van de stabiliteit.
- Meer extravert dan introvert te zijn.
- Controversiële ideeën voor zich te houden totdat hij vindt dat het juiste tijdstip gekomen is.
- Niet snel geïrriteerd te raken, maar het maar langzaam te vergeten wanneer iemand zijn gevoelens heeft gekwetst.

Opdracht:

3 Gedragstendensen bij leiderschapsverantwoordelijkheden

3.1 Hoe komt Jan naar voren als leider?



Anderen leiden is een combinatie van leidinggeven en volgen. De meeste mensen met leiderschapsverantwoordelijkheid worden ook geleid. Daarom enkele opmerkingen over geleid worden. Het huidige gedrag wat getoond wordt in grafiek III heeft een effect op de manier waarop anderen geleid worden en hoe samenwerking succesvol kan zijn. Hier volgt een beschrijving van leiderschapssterkten die verbonden zijn met uw gedragspatroon.

- Hij is een hardwerkend leider, die voor het team het goede voorbeeld geeft wat betreft betrokkenheid bij kwaliteit en doelgerichtheid.
- Hij wordt expert op een bepaald gebied dat voor het team essentieel is.
- Hij blijft bij een project van begin tot eind.
- Hij bemoeit zich niet met rivaliteit tussen concurrenten: hij doet liever positieve uitspraken over beide partijen.
- Hij brengt zijn bezorgdheid duidelijk onder woorden en richt zijn energie op de probleemoplossing.
- Hij gebruikt rituelen om het "wij-gevoel" te versterken en iedereen erbij te betrekken.
- Hij houdt zich kalm en methodisch met gedragsproblemen bezig en maakt duidelijk dat oplossingen alleen gevonden worden bij wederzijds respect.

Instructies voor Jan:

Bedenk een situatie waarbij uw leiderschapskwaliteiten nodig zijn. Vul voor de bovenstaande beweringen de volgende letters in:

- "R" wanneer Regelmatig door u toegepast.
- "W" wanneer anderen hiervoor Waardering opbrengen.

Schrijf een korte uitleg wanneer u de leiderschapskwaliteit alleen een R of alleen een W gegeven hebt. Gebruik concrete voorbeelden uit uw ervaringen als leidinggevende. Kijk vooral naar de leiderschapsvaardigheden waarbij u een R én een W hebt staan. Bedenk hoe u feedback kunt krijgen van een collega over deze sterkten en hoe hij/zij dit ziet bij u. Feedback van anderen is waardevol om zicht te krijgen op uw eigen gedrag als leidinggevende. Schrijf uw bevindingen hieronder op.

Evalueren van leiderschap:

Onderzoek onder 1200 deelnemers heeft aangetoond dat bereidheid om leiding te kunnen geven aanwezig is bij ten minste 65 procent van mensen met alle gedragstendensen. M.a.w. iedereen bezit bepaalde gedragstendensen voor leiderschap. In de volgende tabel worden gedragingen genoemd die gezien worden als leiderschapssterkten. In de beoordelingskolom ziet u een getal achter elk van deze sterkten. Dit getal komt overeen met de mate waarin Jan geneigd is dit gedrag te vertonen gebaseerd op eigenschappen uit grafiek 3. Volg de aanwijzingen op onder de tabel.

Gedrag	Gebruik	Zelf-evaluatie
Moedigt meningsverschillen aan	3	
Noemt redenen voor acties en doelen	3	
Vraagt alle betrokkenen naar hun ideeën	4	
Zet problemen om in uitdagingen	3	
Voorziet in ondersteuning voor individuele inspanningen	3	
Kan met conflicten omgaan	3	
Vermijdt het aanwijzen van een zondebok; zoekt naar oplossingen	3	
Identificeert waarden als basis voor noodzakelijke handelingen	4	
Beoordeelt ideeën	3	
Beïnvloedt anderen om visies en doelen te bereiken	3	
Deelt leiderschap	4	

1 = Zeer zelden tot zelden 2 = Zelden tot soms 3 = Soms tot regelmatig 4 = Regelmatig tot zeer regelmatig

Instructies voor Jan:

- Evalueer uw leiderschap regelmatig.
- Probeer in te schatten hoe vaak u een bepaald gedrag vertoont en vul uw eigen cijfer in.
- Bespreek met een coach of collega welk gedrag u meer of misschien wel minder moet vertonen om effectiever te kunnen zijn in uw leiderschap.
- Overleg welke veranderingen nodig zijn en maak een actieplan.

3.2 Hoe kan Jan beter aan het team bijdragen?

Om zijn leiderschapsvaardigheden te verbeteren moet Jan het volgende doen:

- Bespreek ondermaatse prestaties direct. Neem niet de schuld van anderen op u.
- Houd rekening met uw interesses en die van het team. Wees realistisch: soms is het nodig om andermans dringende verzoeken af te wijzen. Bied alleen uw excuses aan wanneer dit gepast is.
- Probeer te voorkomen dat u in de strijd tussen twee ruziënde kampen betrokken raakt om een concurrentiestrijd te vermijden; realiseer u dat u niet voor beide partijen kunt kiezen.
- Treed krachtiger op bij het maken van keuzes: laat het niet aan anderen over om beslissingen bekend te maken die invloed hebben op het team.
- Bij sommige problemen kan men niet op consensus wachten; ga de strijd aan wanneer een sterke positie vereist is. Geef duidelijk een richting aan.
- Wees spontaner en neem soms risico's door eens niet volgens het boekje te werken. Heb meer vertrouwen in uzelf en uw capaciteiten.

Instructies voor Jan:

- Sorteert de voorstellen naar belangrijkheid.
- Kies er één uit.
- Bespreek met een vriend/-in hoe u het voorstel kunt toepassen.
- Maak schriftelijk een korte samenvatting van de belangrijkste punten van uw aanpak.
- Vul in wanneer en waar u uw nieuwe aanpak wilt proberen.

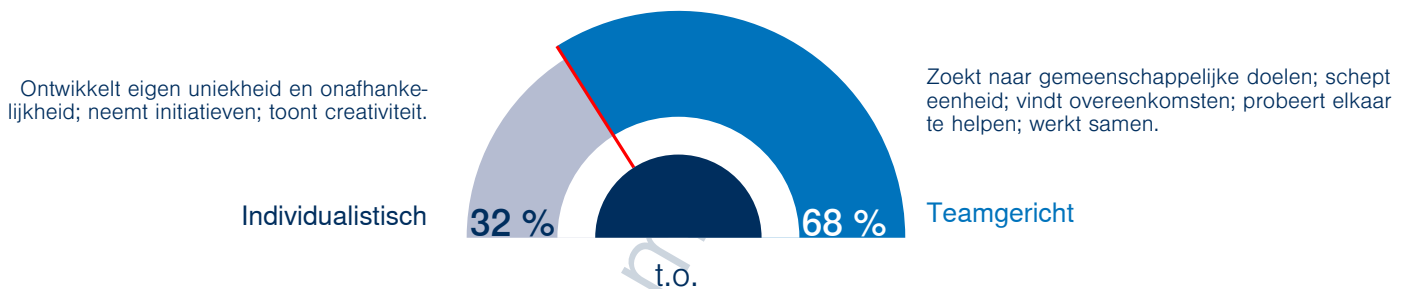
 Opdracht:	
---	--

Spanningsvelden van leiderschap

Het bevorderen van onderlinge samenwerking is de echte taak van leiders. Het is van belang om zich te richten op de wijze waarop samenwerking vorm krijgt. Als één van de manieren hieronder te sterk wordt benadrukt, kunnen zich spanningen voordoen tussen leidinggevendenden en degenen die geleid worden. Daarom zullen de spanningsvelden van blz.9 opnieuw onder de loep genomen worden om vast te stellen wat een leider kan doen om daar balans in te brengen.

Zoeken naar zelfachting in leiderschap

Leiders staan voor de uitdaging om zorg te dragen voor anderen. Daarnaast zullen zij soms voor beslissingen moeten gaan die zij zelf niet genomen zouden hebben. Daarom is het van belang om na te denken over de bronnen van zelfachting. Wanneer zelfachting de richting heeft van "individualistisch", is er de gelegenheid voor een toename van expressie en nieuwe persoonlijke ervaringen. Het leiderschapspotentieel manifesteert zichzelf in onafhankelijkheid en innovatie. Wanneer zelfachting meer de richting uitgaat van de "groep" dan is er een gelegenheid voor instructie, evaluatie en waardering. Het leiderschapspotentieel ligt vooral op het gebied van belang van persoonlijke relaties onder elkaar.



Een spanningsveld kan te eenzijdig doorslaan naar één kant en dan moet er balans worden aangebracht.

Bij een sterke neiging naar "individualistisch" bestaat het gevaar dat ...

- de leider te snel op de zaken vooruit loopt.
- de leider extreem wedijverend handelt en een sterk competitieve omgeving schept.
- de leider zichzelf privileges verschafft en deze ook opeist.
- de leider teveel aan anderen oplegt.
- de betrokkenheid van medewerkers beperkt is.
- anderen sterk worden gecontroleerd.

Bij een sterke neiging naar “groep” bestaat het gevaar dat ...

- de leider blinde loyaliteit naar de groep vertoont.
- groepsresultaten niet in twijfel getrokken worden.
- veranderingen worden afgewezen omdat niet iedereen het ermee eens is.
- fouten op een zwakke manier worden aangepakt om niemand voor het hoofd te stoten.
- de leider zichzelf afhankelijk maakt van wat anderen vinden ook bij besluitvorming.
- persoonlijke behoeften onderdrukt worden.

Kijk nog eens naar de resultaten van deel 2.1. Bespreek ze met betrekking tot hun richting. Waar loopt u het risico om teveel naar één richting door te slaan? Ziet u ook noodzaak tot verandering?

Bij het zoeken naar zelfachting besteedt Jan beduidend meer energie aan het werken in een team dan aan het alleen werken.

Jans gevoel van eigenwaarde wordt sterk beïnvloed door wat andere mensen over hem denken en zeggen. Instinctief neigt hij naar teamwerk en niet naar individualistisch werk. De verwachtingen die anderen van hem hebben, zijn voor hem belangrijker dan die van zichzelf en het merendeel van zijn initiatieven is er dan ook op gericht om aan deze verwachtingen te voldoen. Geduldig en consequent probeert hij het vertrouwen van anderen te winnen: aan het aantal mensen die hem vertrouwen en aan hun kwaliteiten meet hij zijn waarde af.

Het gaat erom het volgende gedrag te laten zien:

Het versterken van een “individualistisch” gedrag in mensen die te sterk gericht zijn op de groep.

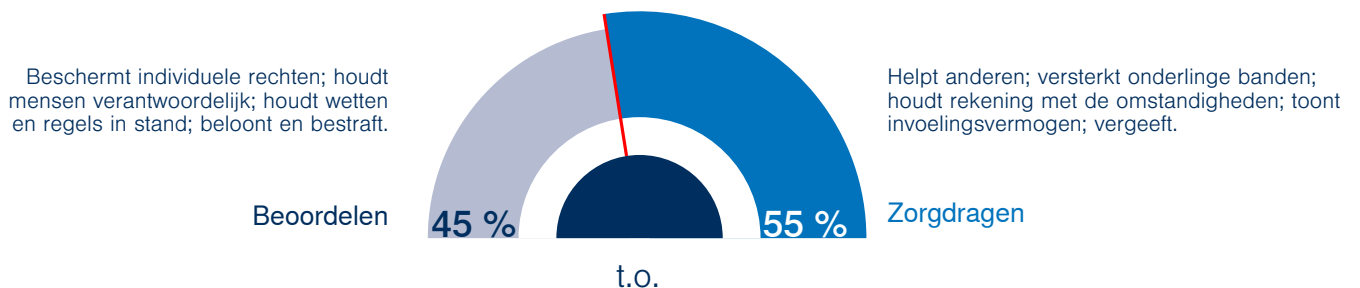
- Het ontwikkelen en tonen van persoonlijke uniciteit.
- Onafhankelijkheid beoefenen bijvoorbeeld door de mening van de groep te waarderen, maar daarnaast nog steeds een eigen mening daarover te hebben.
- Initiatief naar je toe trekken en nieuwe dingen initiëren.
- Een verscheidenheid aan ideeën en creativiteit aan de dag leggen.

Het versterken van een “teamgericht” gedrag in mensen die te sterk “individualistisch” gericht zijn...

- Een gemeenschappelijke richting ontwikkelen waar groepsleden zich op kunnen richten.
- Elkaar er steeds op wijzen dat zij van elkaar afhankelijk zijn en overeenkomstig dienen te handelen.
- Samenwerken met iedereen binnen het team en iedereen serieus nemen.
- Saamhorigheid erkennen en bevorderen.

De juiste manier vinden om met fouten om te gaan

Het is een belangrijk aspect voor leiders om de prestaties en resultaten van anderen te evalueren. Het gaat om het omgaan met wat goed of verkeerd is. Wat kun je doen wanneer je je realiseert dat er fouten zijn gemaakt? Sommige mensen in leiderschapsposities hebben de neiging om zich te sterk te richten op prestatiebeoordelingen en resultaten, terwijl anderen met meer begrip reageren. Zij bekritisieren zelden. Indien een leider meer gericht is op “beoordelen” geeft het hem ruimte om afstand te nemen, om de vinger te leggen op negatief gedrag in de groep, rationeel, formeel en abstract te handelen en gelijkwaardigheid te eisen. Indien een leider meer gericht is op “zorgdragen”, zijn relaties meer belangrijk en komen fouten op de tweede plaats. Er wordt assistentie verleend, begrip voor gevoelens getoond en zaken beoordeeld in hun context. De leider neigt er naar om zijn medewerkers te beschermen.



Een spanningsveld kan te eenzijdig doorslaan naar één kant en dan moet er balans worden aangebracht.

Als de aandacht te sterk gericht is op “beoordelen” is er een risico dat ...

- de leider een oog om oog, tand om tand beleid volgt en fouten afstraft.
- de leider straf als een afschrikmiddel beschouwt.
- de leider wettige middelen beschouwt als de juiste middelen.
- de leider het concept van wet en orde hetzelfde acht als wet en gerechtigheid.

Als de aandacht te sterk gericht is op “zorgdragen” is er een risico dat ...

- mensen niet verantwoordelijk worden gehouden voor verkeerd gedrag.
- de leider probeert op te pakken wat anderen eigenlijk moeten doen.
- de leider onrealistische verwachtingen heeft ten aanzien van anderen.
- de leider zelfbevestiging ontleent aan het feit dat anderen van hem afhankelijk zijn.

Kijk nog eens naar de resultaten van deel 2.1. Bespreek ze met betrekking tot hun richting. Waar loopt u het risico om teveel naar één richting door te slaan? Ziet u ook noodzaak tot verandering?

In de omgang met goed of fout besteedt Jan iets meer energie aan zorgdragend gedrag dan aan beoordelend gedrag. Jan is van mening dat een formele structuur van regels en richtlijnen een noodzakelijk maar niet voldoende raamwerk biedt om de intensieve concurrentie op de werkplek te reguleren. Instinctief richt Jan zich tot een informeel netwerk van relaties voor ondersteuning bij het beoordelen van wat goed is en wat fout. Beleefdheid, hoffelijkheid, eer en fairplay zijn voor hem onmisbaar. Jan probeert zowel zorgdragend als beoordelend te zijn: hij beoordeelt mensen aan de hand van de regels, maar heeft tegelijkertijd begrip voor hun fouten. Hij wil standvastig en begripvol zijn, rechtvaardig en invoelend.

Het gaat erom het volgende gedrag te laten zien:

Het versterken van “beoordelend” gedrag in mensen die te sterk gericht zijn op “zorgdragen”.

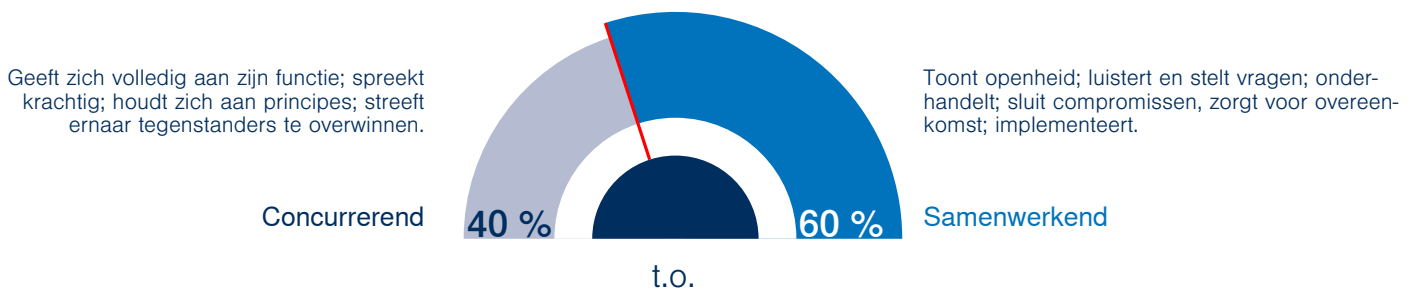
- Wijs op negatief gedrag van groepsleden, leid het in goede banen en sanctioneer indien nodig.
- Regels opstellen voor iedereen en ervoor zorgen dat ze worden nageleefd.
- Promoten en uitdagen; prijzen en kritiek leveren.
- Het recht van het individu beschermen.

Het versterken van “zorgdragend” gedrag in mensen die te sterk gericht zijn op “beoordelen”.

- Anderen bewust ondersteunen en assisteren.
- Het belang van het individu voor het algehele resultaat benadrukken.
- In overweging nemen binnen welke context de fouten zijn gemaakt
- Fouten proberen te begrijpen, te reconstrueren en vergeving te schenken.

Het nastreven van doelen

Doelen stellen en ervoor zorgdragen dat men zich daaraan houdt is een fundamentele taak van leidinggevenden. Doelen zijn niet altijd begrijpelijk voor iedere medewerker. Daarom is het van belang te weten hoe doelen geaccepteerd worden. Sommige leidinggevenden baseren hun standpunten op bepaalde argumenten en anderen op gezamenlijke bepaling van doelen. Beide benaderingen zijn de twee kanten van de medaille. Indien de leider meer gericht is op “wedijveren” zullen alle mensen in zijn omgeving geïnformeerd worden over de doelen, de mening van anderen worden overwogen, maar uiteindelijk zullen de stappen om het doel te bereiken bepaald worden door de leidinggevende. De leider communiceert de doelen duidelijk en zonder twijfel. Als de aandacht meer gericht is op “samenwerking” in het stellen van de doelen, dan zullen ze onderling besproken worden en komt men tot een compromis, houdt men zich eraan en werkt er consistent naar toe.



Een spanningsveld kan te eenzijdig doorslaan naar één kant en dan moet er balans worden aangebracht.

Als de aandacht te sterk gericht is op “wedijveren” is er een risico dat ...

- de leidinggevende blijft vasthouden aan zijn standpunten en argumenten.
- de leidinggevende zijn eigen doelen aan de medewerkers opdringt.
- de leidinggevende de indruk wekt de waarheid in pacht te hebben en alleen de juiste doelen kent.
- de leidinggevende niet bereid is tot het sluiten van compromissen.

Als de aandacht te sterk gericht is op “samenwerken” is er een risico dat ...

- verschillende meningen worden weggestopt.
- “slechte” compromissen worden gesloten.
- de leidinggevende vijandigheid of weerstand ervaart.
- medewerkers zullen klagen nadat alle factoren besproken zijn.

Kijk nog eens naar de resultaten van deel 2.1. Bespreek ze met betrekking tot hun richting. Waar loopt u het risico om teveel naar één richting door te slaan? Ziet u ook noodzaak tot verandering?

Bij het nastreven van doelen is Jan duidelijk meer samenwerkend dan concurrerend.

Jan vindt dat het nemen van verantwoordelijkheid voor het ontwikkelen, presenteren en verdedigen van een onderbouwde mening voorafgaat aan het echte werk. Hij vindt dat het de moeite waard is om het met elkaar eens te worden. Daarom luistert Jan, stelt vragen, onderhandelt en zoekt hij compromissen waar de meerderheid van profiteert. Andere mensen zijn blij met zijn oprechtheid en bewonderen zijn inzet om consensus te bereiken.

Het gaat erom het volgende gedrag te laten zien:

Het versterken van “competitief” gedrag in mensen die te sterk gericht zijn op “samenwerking”:

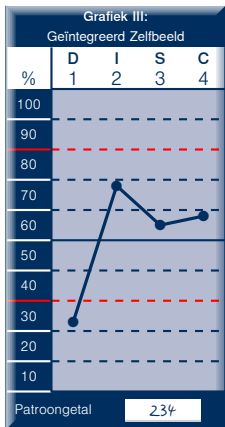
- zichzelf toewijden aan een doel en dit bindend maken voor iedereen.
- vasthouden aan principes en deze voor iedereen laten gelden.
- anderen sterk overtuigen.
- de indruk vermijden om niet voor de doelen op te komen.

Het versterken van een “samenwerkend” gedrag in mensen die te sterk “competitief” gericht zijn:

- openheid tonen voor een doelgerichte discussie.
- luisteren en vragen stellen.
- onderhandelen om het beste doel vast te stellen.
- tot een afspraak te komen waar iedereen mee kan leven.

sample

3.3 Hoe handelt Jan bij het ontvangen van leiding?



De leden van een team vertonen bij het uitvoeren van een opdracht relatief duidelijk gedefinieerde gedragspatronen. Elk gedragspatroon vertoont verscheidene tendensen, die gebruikt kunnen worden om een bepaalde rol in het groepsproces te vervullen, zoals vrede-stichter, plaatsvervangend leider of kritisch denker. Het herkennen en evalueren van deze eigenschappen bij teamwerk kan de samenwerking en de uitvoering van de opdracht vereenvoudigen.

Als medewerker vertoont Jan de volgende eigenschappen:

- Hij neemt onder andere de volgende taken op zich: informatie verzamelen, gegevens onderzoeken, vragen stellen, voorstellen doen, procedures verbeteren en de rechterhand van de leider zijn.
- Hij blinkt uit in door teams uitgevoerde taken of in gestructureerde projecten.
- Hij houdt documenten actueel en zorgt voor een uitvoering volgens de planning.
- Hij trekt conclusies rationeel en logisch.
- Hij ontwikkelt een comfortabele maar productieve routine voor zichzelf en anderen.
- Hij gaat kritische thema's aan op een conventionele, voorspelbare manier en probeert extreme experimenten te vermijden.
- Hij kan goed werken met anderen en met groepen; hij vermijdt fouten door langzaam te werk te gaan.

Instructies

Kies een bestaande situatie uit, die uw medewerking vereist. Vul voor de bovenstaande beweringen de volgende letters in:

- "R" wanneer Regelmatig door u toegepast.
- "W" wanneer anderen deze eigenschap Waarderen.

Leg uit waarom een eigenschap met een R of een W gekenmerkt is. Gebruik concrete voorbeelden uit uw eigen ervaringen. Let vooral op eigenschappen waarbij u zowel een R als een W hebt geschreven. Wat de andere sterkten betreft. Bedenk hoe u feedback kunt krijgen van een collega over deze sterkten en hoe hij/zij dit ziet bij u. Feedback van anderen is waardevol om zicht te krijgen op uw eigen gedrag als medewerker. Schrijf uw bevindingen hieronder op.

Volgelingschap beoordeeld

Onderzoek onder 1200 deelnemers heeft aangetoond dat bereidheid om te volgen aanwezig is bij ten minste 65 procent van mensen met alle gedragstendensen. In de beoordelingskolom heeft elk gedrag een cijfer. Deze cijfers geven de mate aan waarin Jan geneigd is dit gedrag te vertonen, gebaseerd op de tendensen uit grafiek 3. Volg de instructies op onder aan de tabel.

Eigenbewertung

Gedrag	Gebruik	Zelf evaluatie
Toont besluitvaardigheid	2	
Stimuleert het bediscussiëren van ideeën	3	
Oefent zelfbeheersing uit	3	
Is zich bewust van andermans gevoelens	4	
Toont eerlijkheid	4	
Heeft oog voor het grote geheel	3	
Voegt feiten samen tot een logisch geheel	3	
Heeft gevoel voor humor	3	
Gaat om met complexe problemen	2	
Interesseert zich voor praktische details	3	
Kan een ander goed inschatten	3	

1 = Zeer zelden tot zelden

2 = Zelden tot soms

3 = Soms tot regelmatig

4 = Regelmatig tot zeer regelmatig

Instructies voor Jan:

- Evalueer uw gedrag als medewerker/teamlid regelmatig.
- Probeer in te schatten hoe vaak u een bepaald gedrag vertoont en vul uw eigen cijfer in.
- Bespreek met een coach of collega welk gedrag u meer of misschien wel minder moet vertonen om effectiever te kunnen zijn in uw team.
- Bespreek of en hoe er veranderingen nodig zijn. Maak een actieplan.

Hoe kan Jan zich verder ontwikkelen als medewerker/teamlid?

- Zoek naar nieuwe ideeën die u duidelijk naar anderen kunt uitdragen; laat zien hoe zij voortbouwen op traditionele, bewezen methoden.
- Werk sneller. Reageer op dringende eisen die aan alle teamleden gesteld worden.
- Kijk vooruit. Durf dromen te hebben.
- Verklaar uw superieuren waarom sommige taken meer tijd vereisen dan andere. Schat de benodigde tijd realistisch in.
- Probeer te begrijpen hoe uw huidige taak in het totaalplaatje past.
- Vind uit welke risico's uw werk bedreigen, maar realiseer u ook dat goede prestaties veiligheid bieden.

Instructies voor Jan:

- Sorteert de voorstellen naar hun belangrijkheid.
- Kies er één uit.
- Bespreek met een vriend of vriendin hoe u het voorstel in de praktijk om kunt zetten.
- Vat schriftelijk de belangrijkste punten kort samen.
- Vul in waar en wanneer u het nieuwe gedrag wilt proberen.

 Opdracht:	
---	--

4 Algemene informatie

4.1 Achtergrondinformatie bij het persolog persoonlijkheidsmodel


De informatie in dit hoofdstuk beschrijft het persoonlijkheidsmodel van persolog. Het persoonlijkheidsmodel is gebaseerd op de vier gedragsdimensies D, I, S en C, ontwikkeld door Dr. Geier. Deze informatie geeft u een inleiding op de beginselen van het model en toont u naast uw eigen gedragsdimensies ook die van anderen. Het persoonlijkheidsmodel van persolog beschrijft menselijk gedrag met als doel om een beter begrip te krijgen van de eigen behoeften en die van anderen. Er wordt verondersteld dat menselijk gedrag voornamelijk het resultaat is van twee belangrijke invloeden. De waarneming van en de reactie op de omgeving.

Is de perceptie van de omgeving:

- aangenaam (niet stressvol) of
- onaangenaam (stressvol, inspanning gevend)?

Hoe iemand op zijn omgeving reageert:

- overwegend zelfverzekerd (assertief) of
- overwegend terughoudend (niet assertief)?

		 Waarneming van de omgeving			
		inspannend stressvol		ontspannend niet stressvol	
Reactie op de omgeving	zelfverzekerd assertief	1 Dominant (directief) 124 14	12 13	21 Invloedrijk (interactief) 123 24	2 23
	terughoudend niet assertief	41 Consciëntieus (corrigerend) 134 4	42 43	31 Stabiel (ondersteunend) 234 34	32 3

4.2 Korte beschrijving

Op basis van bovenstaand schema kunnen vier gedragstendenzen beschreven worden:

Mensen met een Dominant gedragspatroon willen problemen oplossen en snelle resultaten behalen.

Mensen met een Invloedrijk gedragspatroon willen anderen graag overtuigen en beïnvloeden. Ze zijn open en drukken gewoonlijk hun gedachten en gevoelens optimistisch uit.

Mensen met een Stabiel gedragspatroon willen een voorspelbare omgeving creëren. Ze zijn geduldig en kunnen goed luisteren.

Mensen met een Consciëntieus gedragspatroon willen voldoen aan hoge standaarden. Omdat ze problemen willen voorkomen, hechten ze veel belang aan precisie en nauwkeurigheid.

sample

4.3 Dr. John G. Geier

Dr. John G. Geier heeft aan de University of Wisconsin, de University of Arizona en de University of Michigan gestudeerd en was leider van de afdeling voor gedragswetenschappen aan de University of Minnesota. Hij is auteur van vele boeken, waaronder de baanbrekende werken *Energetics of Personality*, *Career Fulfillment en Behavior Personality Analysis*.

Dr. Geier ontwikkelde het internationaal bekende en door velen geïmiteerde persolog persoonlijkheidsmodel (D, I, S en C). De beginselen van het D, I, S en C-model, die inmiddels internationaal bekend zijn kent vele imitators. Zijn oorspronkelijke werk vindt zijn oorsprong in de theorieën van William Moulton Marston (1893-1947). Niet tevreden om dit zomaar over te nemen, heeft hij een psychometrisch proces ontwikkeld. Dr. Geier heeft de auteursrechten van Marston's verzamelde werken van diens weduwe overgenomen en Performax opgericht die de eerste commerciële D, I, S en C instrumenten op de markt heeft gebracht in de jaren '60. Eind jaren '70 werd Performax door Carlson Company overgenomen en heeft Dr. Geier het Carlson Learning Center opgericht en werd daarvan president directeur.

Ontevreden met de beperkingen van de bestaande D, I, S en C instrumenten en zijn onnauwkeurigheid voor de werkplek, richtte Dr. Geier in 1990 zijn bedrijf Geier Learning Systems op. Zodoende boekte hij veel vooruitgang. Sindsdien heeft hij een groot aantal, op D, I, S en C gebaseerde methoden ontwikkeld waaronder het persolog Persoonlijkheidsprofiel, het functieprofiel en het Systeem voor Integratie van Medewerkers (SIM) als selectieinstrument. Zelfs na 36 jaar zijn de door hem opgestelde methoden en profielen onovertroffen.

sample

4.4 Liability

Based on our scientific findings, we create online and print materials for supporting tests for personality and organizational development; such materials are hereinafter referred to as “Products”. We do not provide any guarantees in relation to our Products. In addition, we shall not be liable for the correctness and completeness of our programs and supporting materials. We shall not be responsible for the correct and proper use, execution, evaluation and the results of our Products nor for the marketability or suitability of our Products for a particular purpose. We shall not be liable for any wrong or improper use. Our liability for indirect damage, including without limitation loss of profit, and/or for any third-party damage shall be excluded. In addition, our liability regulations contained in section 13 of our General Terms and Conditions shall apply. © Copyright 1995-2018 persolog Management GmbH, 75196 Remchingen, Germany. All contents, including without limitation texts, photos and diagrams are protected by copyright. All rights reserved, including without limitation the right of reproduction, dissemination, processing and translation. Any reproduction of our Products in any form, electronically or mechanically, by making photocopies, by recording or by any other data storage means or by any other means shall be prohibited.

Contactinformatie: Robert Heideman

sample