

NEO-PI-3

Persoonlijkheidsvragenlijst

Test1234
ID 69509-2502
Datum 17.01.2024

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

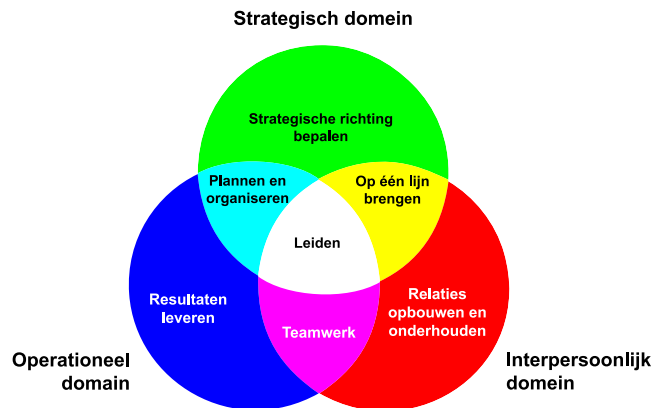
Persoonlijkheid wordt met name genetisch bepaald, maar wordt ook gevormd door invloeden vanuit de omgeving. Tegen de tijd dat we volwassen zijn, is onze persoonlijkheid redelijk stabiel en zal deze waarschijnlijk niet veel meer veranderen. De persoonlijkheidsvragenlijst die u heeft ingevuld, staat bekend 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:

- Emotionele instabiliteit - hoeveel druk u ervaart en uw mate van emotionele stabiliteit
- Extraversie - in hoeverre u uw energie naar buiten richt en u behoefte heeft aan externe stimulatie
- 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: 'Selectie, 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:

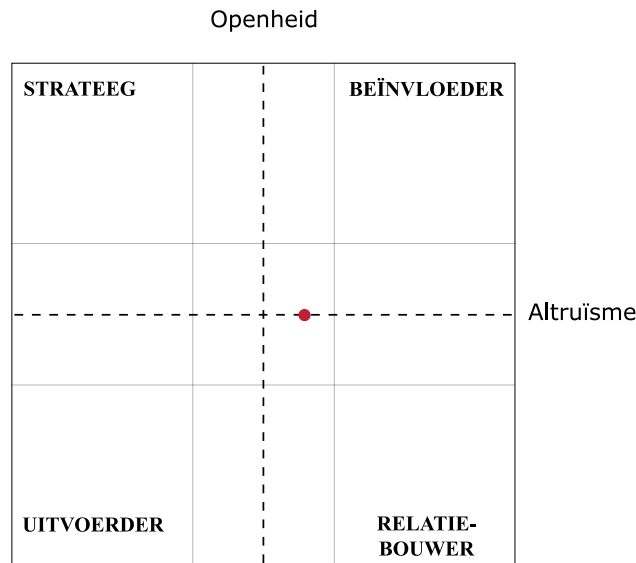
Het **strategische** domein is het hoofd: het geeft een idee van wat er gaande is, het voorziet de toekomst van de organisatie en maakt plannen om de organisatie vooruit te helpen.

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.



Vergeleken met de referentiegroep scoort u gemiddeld op openheid voor ervaringen en de mate waarin u rekening houdt met de perspectieven van anderen bij het maken van beslissingen. De combinatie van deze twee aspecten zorgt ervoor dat u zich op het snijpunt bevindt van de vier kwadranten die specifieke leiderschapsbijdragen definiëren. Dat wil zeggen: de manier waarop u informatie verwerkt en hoe u zich tot mensen verhoudt (uw persoonlijke stijl), plaatsen u niet direct in één van de kwadranten. Het onderscheidende aspect van uw persoonlijke stijl is evenwicht; u staat open voor de potentie van nieuwe mogelijkheden, zonder dat u uit het oog verliest wat er op de korte termijn moet worden aangepakt. Op vergelijkbare wijze bent u ontvankelijk voor de zienswijzen van anderen, zonder dat u hierdoor uw eigen, onafhankelijke analyse van de situatie laat overschaduwen.

Een gemiddelde score geeft u ook de mogelijkheid om te bemiddelen tussen mensen die zich aan de tegengestelde uitersten van het spectrum bevinden. Van alle vijf de factoren zullen er het snelst misverstanden ontstaan tussen tegenpolen op de eigenschap openheid, vanwege de nadruk die zij leggen op het verkennen van nieuwe mogelijkheden aan de ene kant, en bekende en bewezen dingen aan de andere kant. Uw gemiddelde score op de eigenschap openheid duidt erop, dat u de waarde kunt zien van beide gezichtspunten en dat u een brug kunt slaan tussen de twee extremen. Uw gemiddelde score op de eigenschap altruïsme kan u helpen om erg taakgerichte mensen te overtuigen iets meer aandacht te geven aan welke invloed hun beslissingen hebben op anderen, zonder dat ze u als een sentimenteel iemand zien. Net zo kunt u degenen die erg mensgericht zijn aansporen om in hun beslissingen ook het onpersoonlijke aspect van wat goed is voor het bedrijf mee te nemen, zonder dat u als een koude kikker overkomt.

De mate waarin u actief bijdraagt aan het vinden van evenwicht en aan bemiddelen, hangt verder af

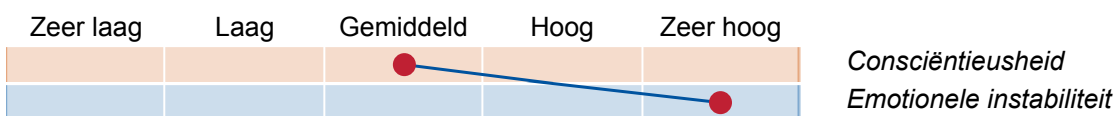
van andere aspecten van uw persoonlijkheid, zoals de energie die u hebt in interpersoonlijke relaties, alsook uw geloof in uzelf en uw doelgerichtheid. De invloed van deze andere aspecten van uw persoonlijkheid op uw leiderschap wordt in detail besproken in Deel 2 van dit rapport. In Deel 2 komt aan bod hoe uw persoonlijkheid u ondersteunt bij elk van de zeven leiderschapstaken van het Primary Colours® Leiderschapsrapport.

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 instabiliteit 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 emotionele stabiliteit aan de ene kant tot grote emotionele instabiliteit aan de andere kant. Mensen die emotioneel stabiel zijn laten zich over het algemeen minder snel uit het lood slaan. Mensen die emotioneel instabiel zijn 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 instabiliteit 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 algemene niveau van consciëntieusheid is gemiddeld, vergeleken met de referentiegroep. Dit duidt erop dat uw gedrag ongeveer net zoveel gericht is op het behalen van resultaten als dat van andere mensen.

Hoewel u uzelf over het algemeen als een competent persoon ziet en ongeveer evenveel positieve emoties ervaart als anderen, ervaart u ook regelmatig negatievere emoties die u kunnen doen twijfelen of u wel succes zult hebben. In algemenere zin verminderen negatieve emoties uw gevoel van welbevinden. Zo kunnen negatieve emoties een barrière vormen om de resultaten te behalen waartoe u wellicht in staat zou zijn.

Uzelf bewust zijn van negatieve emoties is stap één om hiermee om te gaan. De volgende stap heeft te maken met het bewust worden van de gedachten, houdingen en overtuigingen die eraan ten grondslag liggen. Het zijn eerder de gedachten die we hebben over situaties, dan de situaties zelf, die de aard en de frequentie van onze emoties beïnvloeden. Vaak zijn deze gedachten echter zo automatisch dat we ons er niet van bewust zijn. Wanneer we welbewust onze aandacht richten op onze automatische gedachten, kunnen we onze hinderende houdingen en overtuigingen identificeren. Wanneer we deze tegen het licht houden en uitdagen, verliezen ze hun kracht.

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

De taak 'strategische richting bepalen' omvat zowel het formuleren van een visie over 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.

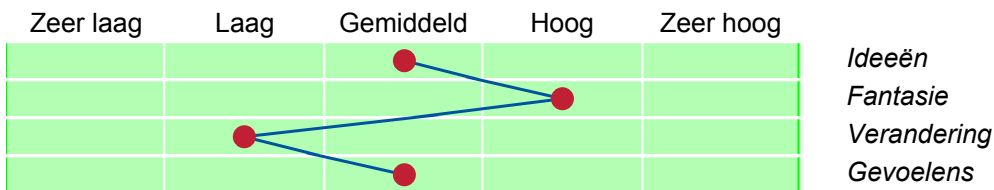
Hieronder gaan we dieper op deze aspecten in.

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. Uw openheid ten aanzien van de potentie van nieuwe ideeën en benaderingen

Het bepalen van strategische richting vereist het interpreteren van de huidige situatie en open staan voor de potentie van nieuwe ideeën of methoden, gecombineerd met de objectieve evaluatie daarvan. Het vergt een gerichtheid op het verkrijgen van nieuwe informatie en de vaardigheid om relaties te

ontdekken tussen factoren binnen en buiten de organisatie. Open staan voor de implicaties van strategische verandering is ook belangrijk.



Uw antwoorden duiden erop dat u een sterkere verbeeldingskracht hebt dan gemiddeld is in de referentiegroep. Dit helpt u om uw eigen ideeën te genereren en om de mogelijkheden te zien in de ideeën van anderen.

U hebt een gemiddelde mate van intellectuele nieuwsgierigheid; met andere woorden, als het gaat over nieuwe en onbewezen theoretische ideeën, scoort u gemiddeld ten opzichte van de referentiegroep wat betreft uw openheid en ontvankelijkheid om deze te verkennen. Soms geniet u wel van intellectuele discussies puur voor de discussie, maar over het algemeen kijkt u liever naar wat er mogelijk is met een idee.

Het initiëren van concrete veranderingen is iets waar u minder affiniteit mee hebt dan gemiddeld in de referentiegroep. Het lijkt erop dat u zich mogelijkheden goed kunt voorstellen, maar dat u wellicht minder gedreven bent om uw voorstellingen om te zetten in concrete veranderingen. Het kan nuttig zijn om eens na te denken over de volgende vragen:

- Welke invloed heeft uw weerstand tegen nieuwe activiteiten en veranderingen op uw eigen bijdragen aan discussies en uw reactie op de bijdragen van anderen?
- Hoe hebben, in uw huidige rol, uw ideeën de manier van denken binnen uw organisatie veranderd?
- Wanneer werden uw bijdragen of uw suggesties verworpen of genegeerd? Wat waren de zwakke punten in uw voorstellen?

Een ander aspect van persoonlijkheid dat beïnvloedt hoe u bijdraagt aan het strategische debat, is de manier waarop u een objectieve analyse van de feiten afweegt tegen uw gevoelens over de feiten. Uw antwoorden suggereren dat u ongeveer evenveel aandacht hebt voor uw gevoelens en intuïtie, waardoor u zich waarschijnlijk bewust bent van minder tastbare aspecten van beslissingen en situaties zonder dat deze uw objectiviteit vertroebelen.

- Het kan nuttig zijn om uw gedachten te laten gaan over hoe deze evenwichtige aanpak heeft bijgedragen aan de uitkomsten van de beslissingen die u hebt genomen. Wanneer u terugkijkt, kunt u dan bepalen wanneer u meer op uw intuïtie had moeten varen en wanneer u haar beter had kunnen negeren? Welke les kunt u hieruit trekken?

verantwoordelijkheid afschuift, en

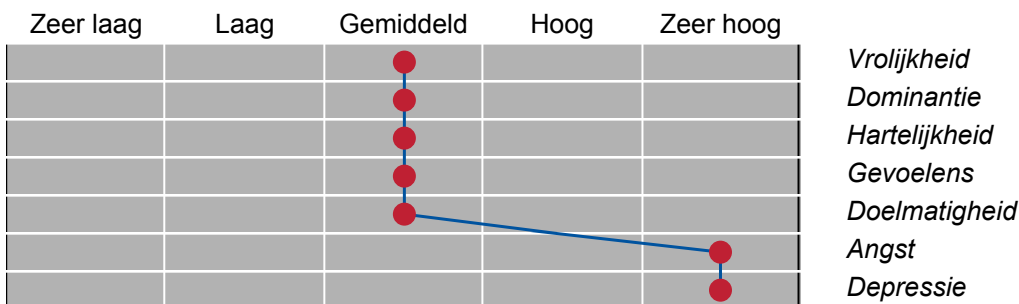
goede prestaties te **bekrachten** – zonder een sfeer te creëren waarin externe beloningen gezien worden als de primaire motivatie om te presteren;

iv. **Leren en reflecteren** – zonder dat u de zaken stillegt door een overdaad aan evaluaties.

Zoals u op dit punt in dit rapport wel duidelijk zal zijn, is het doel van het Primary Colours® Leiderschapsmodel om u te inspireren een leiderschapsteam te creëren in plaats van alle leiderschapstaken bij één persoon neer te leggen. Daarom is het belangrijk om te achterhalen welke van de bovenstaande vijf leiderschapsgedragingen bij uw persoonlijkheid aansluiten, zodat u zich op deze taken kunt concentreren en mensen met andere sterke kanten kunt stimuleren om de andere aspecten te vervullen. Ook uw sterke kanten kunnen waarschijnlijk nog een beetje bijgeschaafd worden. Daarom gaan we hieronder in detail in op uw compatibiliteit met de vijf leiderschapsgedragingen.

i. Uw vaardigheid om te inspireren

Om mensen op te zwepen en te inspireren, moet een leider zelf geïnspireerd zijn. Hij moet een verbinding maken met zowel hart als geest, om anderen mee te krijgen met zijn ideeën. Dit vergt passie en het vereist dat mensen vertrouwen hebben in u als leider; dat ze u zien als een betrouwbare, competente, zorgzame, consistente en moedige persoon.



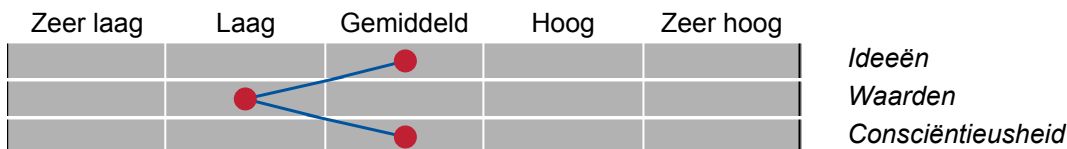
U ziet uzelf niet als iemand die enorm uitbundig is of die mensen inspireert door erg enthousiast te zijn over de plannen van uw organisatie. Desondanks, bent u net zo positief en optimistisch als de meesten. Dit gemiddelde niveau van optimisme impliceert dat u gezien zult worden als iemand die realistisch is over mogelijke successen, en dat mensen erop zullen vertrouwen dat u voldoende heeft nagedacht over hoe om te gaan met potentiële tegenslagen.

Uw gemiddelde niveau van assertiviteit betekent dat u bereid bent anderen hun zegje te laten doen, waardoor u mensen niet intimideert door te bazig te zijn. Soms, zullen mensen meer sturing van u verwachten dan u van nature geneigd bent om te doen.

U steekt een gemiddelde hoeveelheid energie in het leren kennen van anderen: genoeg om hen het

iv. Uw vaardigheid om te leren en reflecteren

Door de vaardigheid om te leren en reflecteren te vergroten, is de organisatie beter in staat om te gaan met nieuwe uitdagingen en veranderingen in de markt. Wil een leider het leren een rol laten spelen in de organisatie, dan moet hij duidelijk maken dat hij zelf achter een leercultuur staat, door bereid te zijn de status quo in twijfel te trekken en het geleerde in concrete resultaten om te zetten.



Net als de meeste mensen heeft u een gemiddelde mate van intellectuele nieuwsgierigheid. Dat wil zeggen dat u een balans zoekt tussen intellectuele activiteiten en theoretische discussies aan de ene kant, en concrete en bewezen ideeën aan de andere kant. Uw gemiddelde niveau van consciëntieusheid duidt erop dat u zult nadenken over hoe nieuwe manieren van denken relevant zijn voor de manier waarop u, uw team en uw organisatie dingen doen en resultaten bereiken.

Een punt waarop u weerstand kunt voelen tegen nieuwe manieren van denken, is wanneer die ingaan tegen uw waardensysteem. U beschrijft uzelf als iemand die een aantal diepgewortelde waarden heeft die belangrijk voor u zijn en waaraan u liever geen concessies doet.

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

U kunt dan de volgende aspecten identificeren:

- Natuurlijke sterke kanten: uw persoonlijkheid is geschikt voor deze leiderschapsaspecten en u bent hier goed in. Werk MET uw natuurlijke sterke kanten.
- Potentiële sterke kanten: uw persoonlijkheid is geschikt voor deze leiderschapsaspecten, maar volgens uw 360-graden-assesment lijkt u nog niet uit te blinken op deze aspecten. Werk AAN uw natuurlijke sterke kanten.
- Fragiele sterke kanten: uw persoonlijkheid is niet bijster geschikt voor deze leiderschapsaspecten, maar volgens uw 360-graden-assesment bent u er wel goed in. Werk AAN uw fragiele sterke kanten.
- Hardnekkige beperkingen: uw persoonlijkheid is niet bijster geschikt voor deze leiderschapsaspecten en ook uit uw 360-graden-assesment blijkt dat u hier niet in uitblinkt. Werk OM de hardnekkige beperkingen HEEN, bijvoorbeeld door samen te werken met iemand voor wie dit een natuurlijke sterke kant is.

Verder lezen

Meer informatie over het Primary Colours® Leiderschapsmodel kunt u vinden in:

Pendleton, D. & Furnham, A. (2013). *Waarom je als leider niet alles hoeft te kunnen*. Amsterdam, Hogrefe Uitgevers.