



Mrs. Thomas Sample

High Potential Trait Indicator: leiderschapspotentieel

13/02/2020

Persoonlijk & Vertrouwelijk

Normen: Sample Norms

Inhoudsopgave

3	Over dit rapport
4	Jouw resultaten
5	Aan de slag met je rapportage
6	Consciëntieusheid
8	Aanpassing
10	Nieuwsgierigheid
11	Risico-benadering
13	Complexiteit
15	Competitie

Over dit rapport

De High Potential Trait Indicator (HPTI) meet zes essentiële persoonskenmerken (traits) die van invloed zijn op prestaties in de werksituatie. Ook geeft het een indicatie van de benadering die iemand zal kiezen in een positie als senior leader. Bovendien wordt aangegeven waar deze benadering waarschijnlijk het meest effectief zal zijn.

Wat is potentieel? Wat is persoonlijkheid?

Van de term 'potentieel' zijn minstens zoveel definities als er soorten succes bestaan. In het algemeen kun je zeggen dat een groot potentieel een hoge waarschijnlijkheid van succes impliceert. Dat betekent in dit geval de kans dat iemand succesvol is in een positie als senior leader.

Persoonlijkheid is een stabiel psychologisch concept dat onze gedachten, gevoelens en ons gedrag beïnvloedt. Het is onwaarschijnlijk dat de persoonlijkheid significant verandert gedurende volwassenheid.

Ieder persoonskenmerk dat door HPTI gemeten wordt, is stabiel en consistent gedurende de loopbaan. Bepaalde persoonskenmerken zijn echter stabiel en voor bepaalde carrières of situaties meer van belang, dan andere persoonseigenschappen.

HPTI en zelfontwikkeling

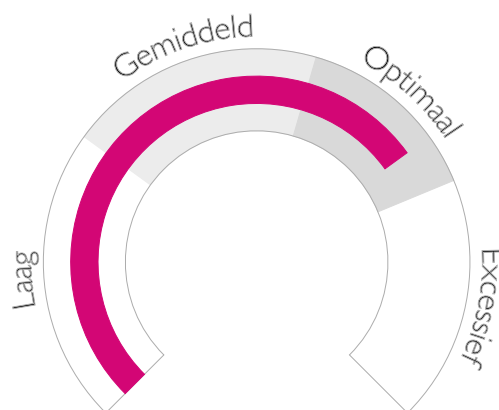
De HPTI persoonskenmerken zijn belangrijk, maar niet de enige ingrediënten die bepalen of iemand geschikt is voor en effectief kan zijn in een positie als senior leader. Ook onderstaande elementen spelen een rol:



Hoe meer je inzicht wat jouw sterkten en ontwikkelmogelijkheden op al deze gebieden zijn, hoe groter de kans dat jouw werkelijke prestaties de grenzen van je potentieel benaderen. Effectieve leiders werken voortdurend aan hun zelfontwikkeling.

In dit rapport wordt voor ieder onderdeel benoemd hoe jouw persoonseigenschappen zich verhouden tot wat nodig is om een senior leader te zijn.

Interpreteren van je scores



Mensen hebben de neiging om hoge scores als 'goed' te beoordelen en lage als 'slecht'. Dit gaat echter meestal niet op en zeker als het gaat om HPTI is dit absoluut niet het geval.

Zoals je kunt zien aan je eigen resultaten, worden scores voor iedere factor gekenmerkt als Laag, Gemiddeld, Optimaal of Excessief.

Optimale scores sluiten erg goed aan op de meeste posities als senior leader.

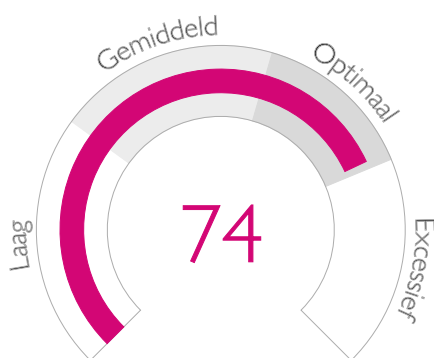
Persoonseigenschappen met een gemiddelde score, zou je in een rol als senior leader middels je gedrag kunnen aanpassen. Met name als de score dichtbij de optimale zone ligt, is dit een mogelijkheid.

Een laag of excessief persoonskenmerk kan je effectiviteit als senior leader in bepaalde opzichten verminderen, maar sluit juist wel weer aan op bepaalde andere rollen of functies.

Iedere combinatie van scores geeft een indicatie van de geprefereerde leiderschapsstijl. Het rapport geeft suggesties ter ontwikkeling van leiderschapskwaliteiten. Een score die niet in de optimale zone ligt, betekent niet dat je geen leiding kunt geven.

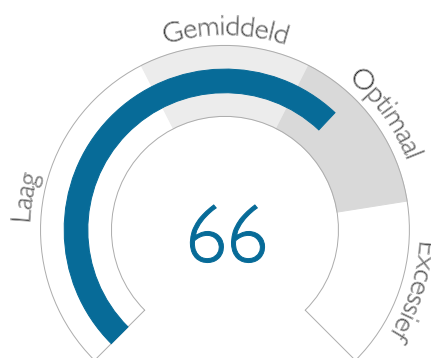
Consciëntieusheid

Personen die zichzelf beoordelen als bijzonder Consciëntieus, zijn meestal gefocust op doelen en het bereiken ervan. Zij zijn gemotiveerd vanuit zichzelf. Personen die voor deze factor een lagere score behalen zijn gewoonlijk ongedwongen, spontaan en staan open voor nieuwe inzichten.



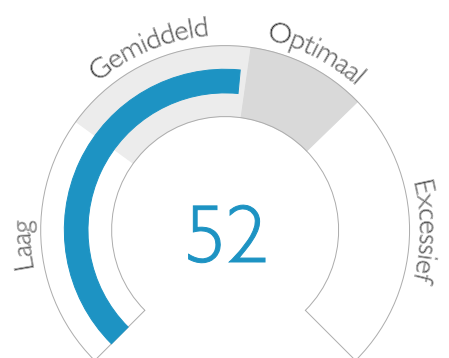
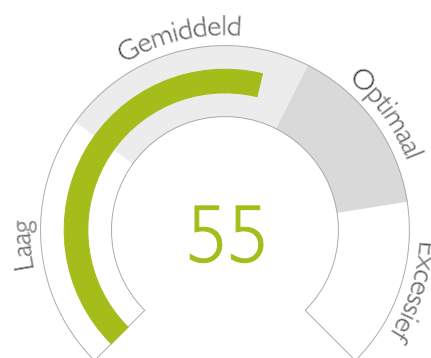
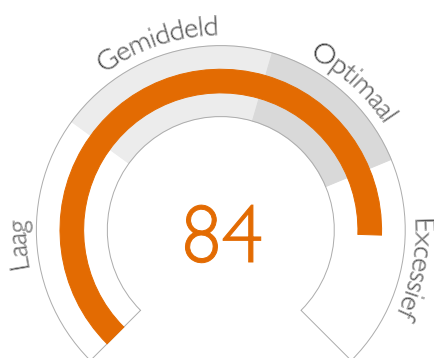
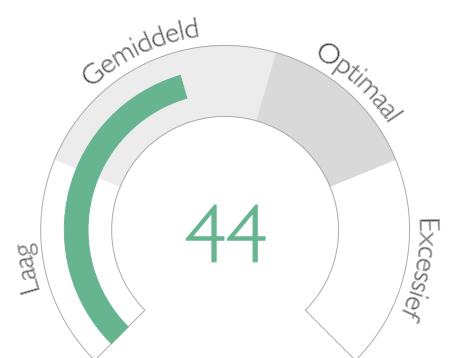
Aanpassing

Een hoge score voor Aanpassing impliceert een kalme houding als er sprake is van spanning en minder gevoelens van stress. Personen met een lager niveau van Aanpassing ervaren meer stress en maken zich eerder druk om zaken.



Nieuwsgierigheid

Personen die hoog scoren op Nieuwsgierigheid houden van nieuwe dingen, leren en verscheidenheid. Daarentegen impliceert een lagere score de behoefte aan consistentie en bewezen methoden.



Risico-benadering

Personen met een hoge score voor de factor Risico-benadering gaan uitdagende situaties en moeilijke gesprekken aan, zonder uitstel. Een lagere score geeft aan dat iemand zich bij een mogelijk risico eerder passief of reactief opstelt.

Complexiteit

Personen met een hoge score voor de factor Complexiteit floreren bij onzekerheid en complexiteit. Personen die meer moeite hebben om met ambiguïteit om te gaan, geven de voorkeur aan eenduidige antwoorden en oplossingen.

Competitie

Een hoge score voor de factor Competitie is typerend voor personen die macht, invloed en erkenning in hun functie als prettig ervaren. Minder competitieve personen prefereren samenwerking en partnerschap. Zij staan meestal niet graag in de schijnwerpers.

Aan de slag met je rapportage

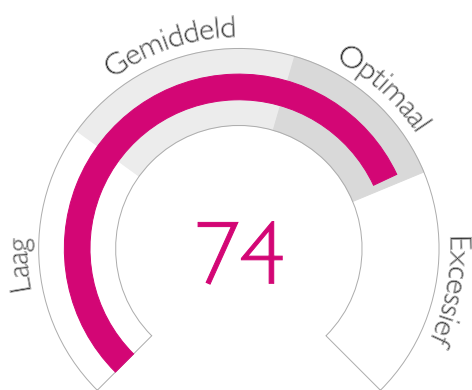
HPTI beweert niet je toekomstige loopbaan te voorspellen, ook niet of jij een senior leader wordt. Er zijn legio factoren die bijdragen aan het al dan niet realiseren van onze doelen: we hebben niet alles zelf in de hand. Er zijn wel factoren waaraan we kunnen werken, zoals onze kennis en vaardigheden. Terwijl de kenmerken die HPTI in beeld brengt relatief stabiel zijn, kan je het hierdoor gevormde gedrag ontwikkelen en veranderen. Ook kan je ontdekken welk werkveld en -omgeving de beste basis bieden voor jouw stijl.

Enkele punten die van belang zijn als je dit rapport doorneemt:

- Denk aan relevante, specifieke voorbeelden uit je eigen werksituatie, die het genoemde verduidelijken.
- Geef aan met welke uitspraken je het eens bent en waarmee juist niet.
- Dit rapport is een reflectie van je antwoorden. Overweeg waarom je bepaalde antwoorden hebt gegeven.
- Ga na welke persoonskenmerken jou ondersteunen bij het bereiken van je eigen doelstellingen in je huidige rol.
- Dit rapport kan een stimulans zijn om je lange termijn doelen duidelijker en vollediger te formuleren. Veel mensen doen dit nooit zo expliciet. Wellicht krijg je meer inzicht in loopbaanontwikkelingen die voor jou realistisch zijn.
- Denk na over je collega's. In welke mate zijn zij anders dan jij, of juist hetzelfde? Zijn er persoonskenmerken van jezelf, die jij ook in anderen terugziet? Ervaar jij bepaalde personen met mogelijk andere eigenschappen als een uitdaging om mee te werken? Het kan zinvol zijn om hen te vragen ook een HPTI in te vullen en de resultaten naast elkaar te leggen.

Formuleer SMART doelstellingen om je vaardigheden, ervaring en kennisniveau te ontwikkelen. Een SMART doel is:

- **Specifiek:** identificeert concreet ontwikkelbaar gedrag. Of het doel gerealiseerd is, is niet een kwestie van een persoonlijke voorkeur.
- **Meetbaar:** heeft een bepaalde waarde of kwantiteit die gemeten kan worden.
- **Acceptabel:** gaat over het doen van specifieke dingen. Heeft het draagvlak?
- **Realistisch:** is mogelijk en haalbaar en niet slechts een wensdroom.
- **Tijdgebonden:** valt binnen een bepaalde termijn en heeft een start- en einddatum.



Consciëntieusheid

Jouw score

In je werk ben je bijzonder consciëntieus. Hoewel je beschikt over leiderschapspotentieel, is het van belang te bedenken dat meer ingrediënten nodig zijn om succesvol te kunnen zijn als senior leader (zie eerdere paragrafen in dit rapport). Je investeert veel tijd in je werk, terwijl je waarschijnlijk beter georganiseerd bent dan de meeste collega's. Je bent erg gemotiveerd om door te gaan en taken te volbrengen. Het is niet jouw stijl om werkzaamheden of beslissingen uit te stellen.

Mogelijk beoordeel jij je eigen vorderingen en hecht jij meer waarde aan succes dan andere mensen. Niet gehaalde deadlines, te laat komen voor een afspraak en een gebrek aan motivatie kunnen jou frustreren.

Het kan voorkomen dat perfectionisme de overhand krijgt, hetgeen vertragend werkt en anderen kan irriteren. Mensen die een met jouw score vergelijkbaar niveau voor de factor Consciëntieusheid laten zien, kunnen het gedrag van een workaholic vertonen. Dit kan negatieve gevolgen hebben.

Hoewel jouw score voor Consciëntieusheid optimaal is voor een functie als senior leader, kan het zijn dat jij personen met een lagere score dient te motiveren of aansturen. Houd daarbij in gedachten dat ook zij effectief kunnen functioneren. Zoek aansluiting bij hun vaardigheden en capaciteiten en zie een lagere score op de factor Consciëntieusheid niet als een persoonlijke uitdaging of belediging.

Ongeacht de voor de HPTI behaalde scores, kan iedereen actief met de eigenschappen aan de slag gaan om zich voor te bereiden op nieuwe uitdagingen en grotere verantwoordelijkheden. Onderstaand zijn enkele suggesties gedaan ter ontwikkeling. Kies hetgeen in jouw huidige situatie en met het oog op je toekomstige carrière het meest zinvol lijkt.

Ontwikkelen van je leiderschapsstijl

Wanneer je uitgaande van je persoonlijke eigenschappen, je leiderschapsstijl wilt verbreden, kan onderstaande voor je van nut zijn:

- Werk aan de frustratie die je kunt ervaren ten opzichte van personen die lager scoren op de factor Consciëntieus dan jij. Stel teams of werkgroepen samen die bestaan uit verschillende typen mensen en merk op wat ieders toegevoegde waarde is.
- Stel criteria op voor de kwaliteit van werk: bijvoorbeeld van 1 = onacceptabel tot 10 = perfect. Een score van 6 of 7 is meestal goed genoeg. Alleen in uitzonderlijke gevallen is een score van 8 tot 10 gewenst.

Definitie

De factor Consciëntieusheid staat voor een combinatie van zelf-discipline, een georganiseerde benadering van werk en het vermogen om impulsen te beheersen waaraan anderen wellicht gemakkelijker toegeven. Personen met een hoge score op deze factor maken gewoonlijk concrete plannen. Zij motiveren zichzelf om aan de slag te gaan. Zij zijn gedreven om doelstellingen te realiseren.

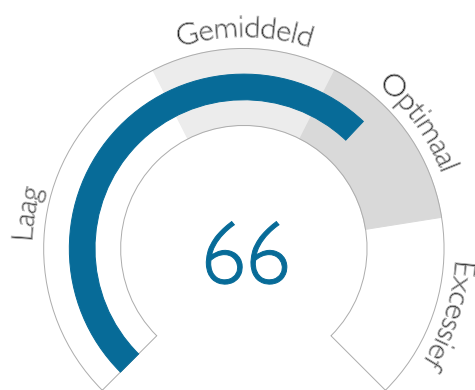
Personen die lager scoren voor de factor Consciëntieusheid benaderen deadlines en kwaliteit vanuit een bepaalde vrijblijvendheid, maar staan open voor nieuwe ideeën. Hun motto is 'go with the flow'.

Betekenis voor senior leadership

Personen die hoog scoren voor de factor Consciëntieusheid besteden aandacht aan details en hanteren bij het afmaken van opdrachten een hoge standaard. Leaders met een bijzonder hoge score voor deze factor kunnen spontane ingevingen of inzichten onderwaarden en daardoor kansen missen.

Leaders met een lage score op de factor Consciëntieusheid kunnen details over hoofd zien en problemen ondervinden bij het stellen van individuele en teamgerichte doelstellingen. Tegelijkertijd passen zij zich gemakkelijk aan, staan zij open voor nieuwe inzichten en raken zij niet snel overwerkt.

- Bij kleinere projecten of oefeningen binnen het team kan je experimenteren met de verschillende leiderschapsstijlen. Op welk vlak ben je, uitgaande van je eigen profiel en kracht, het meest effectief? In een creatieve of juist procesgedreven rol? In een mensgerichte rol of dienen producten of zaken voor jou juist centraal te staan?



Aanpassing

Jouw score

Jij reageert met meer kalmte op stresssituaties dan anderen. Jij voelt je niet schuldig over zaken waar je niets aan kunt doen. In de werksituatie ben je evenwichtig, kalm en productief, ook als de omstandigheden stressvol zijn. Je hebt minder snel dan anderen last van werkgerelateerde zorgen of frustratie. Jij houdt daarentegen een positief gevoel over je eigen werk en dat van anderen.

Je score suggereert dat jij geschikt zou kunnen voor een positie als senior leader (neem echter ook de andere vaardigheden en persoonskenmerken in aanmerking die in dit rapport zijn beschreven). Hoe hoger het niveau van de functie, des te groter het belang van je vermogen om je aan spanning aan te passen.

Ongeacht de voor de HPTI behaalde scores, is het voor iedereen van belang om aan persoonskenmerken te blijven werken en je te ontwikkelen. Zo bereid je jezelf voor op mogelijke uitdagingen, veranderingen en een toename van je verantwoordelijkheden. Onderstaand enkele ideeën die de ontwikkeling van de eigenschap Aanpassing ondersteunen. Maak een keuze die aansluit op je huidige situatie of loopbaanplanning.

Ontwikkelen van je leiderschapsstijl

Wanneer je uitgaande van je persoonlijke eigenschappen, je leiderschapsstijl wilt verbreden, kan onderstaande voor je van nut zijn:

- Sommige personen reageren uitgesprokener op stress dan jij. Je kalmte kan ten onrechte worden opgevat als koel en niet betrokken. Zorg er daarom voor dat je met anderen in gesprek blijft en meeleeft als zij spanning ervaren.
- Een zekere mate van spanning kan gunstig zijn voor het prestatieniveau: overmatige kalmte kan er echter voor zorgen dat het prestatieniveau niet meer optimaal is. Onderneem met enige regelmaat iets waardoor je wordt uitgedaagd. Dat is de kern van senior management: het vermogen om verandering te sturen, in plaats van erdoor overweldigd te worden. Verandermanagement kan aansluiten op jouw persoonskenmerken.
- Aangezien jij op een veerkrachtige manier met spanning omgaat, zijn intense emotionele reacties op situaties die extreem stressvol of uitdagend zijn jou relatief onbekend. Onderzoek waar je eigen grenzen liggen als jij je goed voorbereid hebt, een mislukking geen ernstige gevolgen heeft en je verzekerd bent van de nodige ondersteuning.
- Iedereen heeft behoefte aan activiteiten die stressverlagend werken. Beweeg voldoende, vermijd buitensporige werkuren en zoek een vrijetijdsbesteding waarvan je ontspant.

Definitie

De score voor de factor Aanpassing geeft een indicatie van hoe iemand qua emoties reageert op stress, externe gebeurtenissen en spanning.

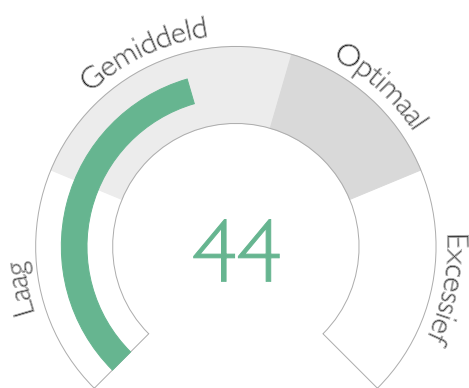
Personen met een lage score voor Aanpassing zijn meer geneigd negatief te denken en worden eerder in beslag genomen door negatieve gevoelens. Zij zijn zich in de werksituatie erg bewust van hun werk en hoe zij zich in gezelschap opstellen. Zij houden zich bezig met de mening van anderen en kunnen zich zorgen maken over wat anderen als triviaal zouden beoordelen.

Een hoge score voor Aanpassing is vaak gekoppeld aan een positief gevoel over je eigen werk en relaties. Personen met een hogere score voor de factor Aanpassing kunnen stress en spanning van zich af laten glijden.

Betekenis voor senior leadership

Aanpassing is van belang voor senior leadership. Dergelijke posities brengen meer spanning en stress met zich mee, alsmede een grotere diversiteit aan contacten met anderen, soms met emotionele lading. Wanneer iemand in staat is om spanning los te laten, wordt het functioneren dus niet beïnvloed door externe omstandigheden. Toch kan ook een hoog niveau van Aanpassing een probleem zijn. Een leider kan hierdoor namelijk de werkelijke problemen van organisatie en werknemers onderschatten en overkomen als koel en onaangedaan.

- Houd er rekening mee dat jouw opstelling effect heeft op anderen en bedenk hoe je communiceert met personen die een lage score voor Aanpassing hebben. Zaken waar jij je niet druk over maakt, kunnen anderen wel degelijk bezighouden.



Nieuwsgierigheid

Jouw score

Hoewel je geïnteresseerd bent in nieuwe ziens- en benaderingswijzen, houd je soms liever je eigen aanpak aan. Je belang(stelling) kan veranderen, maar als je eenmaal een goed idee of plan geformuleerd hebt, wijk je hier niet snel van af. Nieuwe dingen leren vind je prettig, terwijl je ook waarde hecht aan continuïteit en stabiliteit. Je benadering is redelijk evenwichtig. Nieuwe informatie neem je serieus, maar alleen goed onderbouwde argumenten kunnen jou ertoe bewegen om je werkmethode aan te passen. Jij hebt bepaalde interesses en routines, die voor jou de basis vormen van waaruit je kijkt naar ontwikkeling en nieuwe ideeën.

Leiderschap gaat vaak over het loodsen van je mensen door perioden van verandering. Voor andere functies zijn juist technieken van belang die kwaliteit waarborgen. Organisaties en teams dienen ook relatief stabiel te zijn of in ieder geval perioden van stabiliteit te kennen. Jouw houding ten opzichte van nieuwigheid en nieuwsgierigheid is redelijk evenwichtig. Een leiderschapsrol gericht op fundamentele, totale of heftige veranderingen kan een behoorlijke uitdaging voor je betekenen. Jouw persoonlijkheid sluit aan bij relatief stabiele perioden in de organisatiecyclus of wanneer er behoefte is aan minder fundamentele verandering van processen en structuren.

Ontwikkelen van je leiderschapsstijl

Wanneer je uitgaande van je persoonlijke eigenschappen, je leiderschapsstijl wilt verbreden, kan onderstaande voor je van nut zijn:

- Ontwikkel je kennis en vaardigheden op een afgebakend gebied, in plaats van veel verschillende zaken te onderzoeken. Word bijvoorbeeld erkend expert.
- Voorkom automatische, negatieve reacties op nieuwe ideeën. Om te veranderen en vernieuwen heb jij goede, rationele argumenten nodig.
- Als iemand met een idee voor vernieuwing bij je komt, maak dan duidelijk welke argumenten en onderbouwing je wenst. Dit bespaart tijd en voorkomt frustratie bij anderen.
- Begeef je in verschillende aspecten van het leven: sport, werk, familie en misschien bijvoorbeeld onderwijs, zodat je gewend raakt aan verschillende personen en kennis maakt met andere benaderingen van problemen.
- Van een senior leader worden nieuwe ideeën, innovatieve en creatieve oplossingen verwacht. Als je geneigd bent om nieuwe ideeën, trends of hypes uit de weg te gaan, laat dan iemand die jij vertrouwt zich hiermee bezighouden en wat nieuw én effectief is aan jou doorgeven.

Definitie

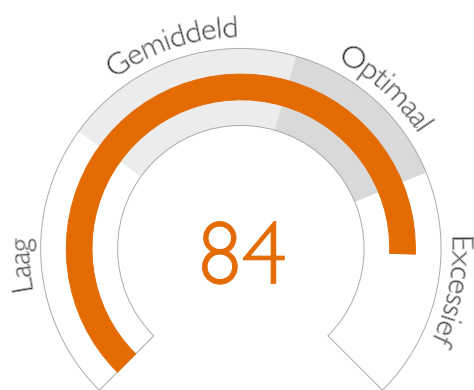
Dit beschrijft hoe mensen omgaan met innovatie, nieuwe informatie, methoden en benaderingswijzen.

Personen met hoge scores voor Nieuwsgierigheid zijn geneigd om naar nieuwe informatie te zoeken en alternatieve methodes om werk voor elkaar te krijgen. Bestaande werkmethoden kunnen worden ondergewaardeerd.

Mensen die lager scores waarderen vooral beproefde benaderingswijzen, kunnen wantrouwend staan ten opzichte van nieuwe informatie en voelen zich niet geroepen om met nieuwe technieken te experimenteren.

Betekenis voor senior leadership

Er wordt wel eens gezegd dat je inlevert, als de dingen hetzelfde blijven. Goede leiders dienen dan ook voortdurend nieuwe informatie te evalueren en op zoek te zijn naar mogelijkheden tot verandering en verbetering van het prestatieniveau. Leiders die niet openstaan voor vernieuwing kunnen zelfs nog blijven hangen in het oude, terwijl allang problemen zijn ontstaan. Anderzijds kunnen leiders die voortdurend zaken blijven veranderen een demotiverend effect hebben op medewerkers en een prima functionerende aanpak afkeuren. Afhankelijk van de fase in de organisatiecyclus zijn verschillende attitudes ten aanzien van nieuwe ideeën wenselijk.



Definitie

De factor Risico-benadering geeft een indicatie van hoe iemand omgaat met uitdagende, moeilijke of bedreigende situaties.

Personen die hoog scoren overwegen meerdere mogelijkheden, maken hun keuze voor de beste optie en reageren vervolgens snel. Zij zijn bereid om uitdagingen direct en onmiddellijk onder ogen te zien.

Personen met een lagere score gaan een uitdaging of conflict uit de weg, tot zij geen andere keus meer hebben.

Betekenis voor senior leadership

Leiders dienen in staat te zijn om probleemsituaties aan te gaan, gecalculeerde risico's te nemen, lastige gesprekken te voeren en verschillende opties te overwegen. Vaak is snelle actie vereist en is uitstel van moeilijke zaken geen optie. In essentie ligt aan leadership een behoorlijke dosis dapperheid ten grondslag. Als een leider zonder nadenken vanuit emotie reageert, wordt het probleem mogelijk alleen maar verergerd. Mogelijke gevolgen zijn stress en een gevoel van controleverlies.

Verschillende leiderschapsrollen vereisen uiteenlopende attitudes ten aanzien van risico's. Voor sommige leiders geldt dat risico's onmiddellijk moeten worden aangepakt, terwijl

Risico-benadering

Jouw score

Moeilijke situaties of problemen pak jij bij voorkeur meteen aan. Het oplossen van een probleem weegt voor jou gewoonlijk zwaarder dan de impact ervan op de gevoelens van anderen. Je neemt risico's in je werksituatie en weet om te gaan met uitdagende projecten, zelfs als dit een bovenmatig beroep doet op je eigen kennis en capaciteiten.

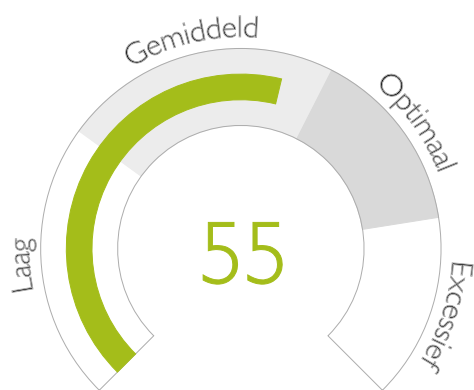
Senior leaders krijgen dagelijks te maken met risico's: er wordt wel gezegd dat dit het bepalende element is voor een rol als senior leader. Het nemen van gecalculeerde risico's is voor bepaalde rollen als senior leader een essentieel aspect van de functie. Als werknemers ontslagen moeten worden, kan een leider het gevoel hebben de schuld hiervan te krijgen en daardoor in te boeten aan populariteit. Ook als dit zo zou zijn, het nemen van impopulaire beslissingen blijft een noodzaak. Met name functies als senior leader in een groeiende en veranderende organisatie of een werkomgeving waar behoefte is aan herstel na een ingrijpende periode passen bij jou. Dergelijke situaties schrikken je niet af. Je hebt de neiging om risico's en confrontaties op te zoeken, hetgeen ten koste van je effectiviteit kan gaan. Je durft risico's te nemen en grijpt kansen aan, waarbij je fouten kunt maken als jij de grens van je vaardigheden of kennis overschrijdt. In dat geval creëer je een reputatie van iemand die handelt zonder de consequenties af te wegen.

Ontwikkelen van je leiderschapsstijl

Wanneer je uitgaande van je persoonlijke eigenschappen, je leiderschapsstijl wilt verbreden, kan onderstaande voor je van nut zijn:

- Als je meer weet over de score voor de factor Risico-benadering van je collega's, ontdek je welke personen je beter met meer voorzichtigheid en diplomatie kunt benaderen.
- Richt je aandacht op problemen en uitdagingen die het meeste kunnen opleveren. Zorg ervoor dat je niet opgeslokt wordt door conflicten waaraan jij je tijd beter niet kunt besteden.
- De manier waarop jij met risico's omgaat heeft voordelen. Realiseer je wel dat behoedzamere personen jou kunnen ervaren als confronterend en strijdlustig. Maak kennis met verschillende technieken om met moeilijke situaties om te gaan: iemand zoals jij kan gebaat zijn bij een training op het gebied van assertiviteit.
- Risico's kunnen spanning geven. Denk aan je gezondheid en zorg voor voldoende mentale ontspanning.
- Risico's kunnen verslavend werken. Zorg ervoor dat je een systeem creëert om de risico-gevoeligheid van nieuwe ideeën te evalueren. Hoe vollediger het inzicht, des te beter het resultaat. Sta er altijd op dat ook de mindere kanten van een plan in beeld worden gebracht en maak een worst-case-scenario.

in andere gevallen een weloverwogen houding
essentieel is.



Complexiteit

Jouw score

Je kunt omgaan met complexe situaties, hoewel jouw voorkeur uitgaat naar een zekere mate van stabiliteit en structuur. Je ervaart complexiteit en onzekerheid als uitdagend en soms interessant. Wanneer zaken of personen echter te ingewikkeld worden, kan dat jou een ongemakkelijk gevoel geven. Gestructureerde taken, doelstellingen en methoden vormen ideaal gezien de basis van je werk, maar aangezien je flexibiliteit ook belangrijk vindt in de manier waarop jij je werk inricht, is té veel structuur onwenselijk.

Hoewel complexe problemen voor jou interessant kunnen zijn, heb je er een hekel aan als mensen voortdurend met ambivalente boodschappen komen of niet direct zijn in hun uitingen. Een eenvoudig 'ja' of 'nee' als antwoord en duidelijke oplossingen voor problemen passen beter bij jou.

Als senior leader dien je om te gaan met een hoge mate van complexiteit. Leaders krijgen te maken met problemen waar geen eenduidige oplossing voor lijkt te zijn. Beslissingen berusten vaak op incomplete of niet-geverifieerde informatie, afkomstig van diverse bronnen met mogelijk uiteenlopende beweegredenen. Je hebt een lichte voorkeur voor eenvoudigere, duidelijke problemen of informatie. Een leiderschapsrol bij een organisatie die enige structuur biedt, duidelijke richtlijnen kent als het gaat om prestaties en werkgedrag en relatief concrete criteria voor succes, past het beste bij jou. Het moet echter niet zo zijn dat je inschattingsvermogen onbenut blijft en jouw inbreng volledig afgebakend is. Zonder enige complexiteit of ingewikkelde uitdaging kan je verveeld raken. Samenwerken met organisaties waarvan jij de indruk hebt dat ze star, dogmatisch of autoritair zijn, gaat je niet gemakkelijk af.

Ontwikkelen van je leiderschapstijl

Wanneer je uitgaande van je persoonlijke eigenschappen, je leiderschapstijl wilt verbreden, kan onderstaande voor je van nut zijn:

- Het vermogen om uiteenlopende informatiebronnen te benutten en te florieren in gecompliceerde situaties is erg belangrijk voor leiderschap. Je kunt je gemiddelde score voor Complexiteit inzetten om informatie te onderzoeken en succesvol met complexiteit om te gaan, en wanneer nodig ook resoluut op te treden.
- Denk na over de toegevoegde waarde van personen die een aanzienlijk hogere of juist lagere score hebben behaald voor de eigenschap Complexiteit. Personen met een lagere score gaan gewoonlijk beter om met detail en structuur, terwijl een hogere score maakt dat iemand juist floreert bij onzekerheid en complexiteit. Vanwege je gemiddelde score ben je beter in staat je in beide benaderingen te verplaatsen, dan personen met een extremere score. Je weet communicatie tussen verschillende collega's op te helderen.

Definitie

Complexiteit geeft een indicatie van hoe personen reageren op ambiguïteit en tegenstrijdige informatie: situaties waarvan de uitkomst, het besluit of bewijs niet onmiddellijk duidelijk zijn of voor de hand liggen.

Personen met een hoge score voor Complexiteit ervaren dergelijke situaties als aangenaam.

Personen die laag scoren, prefereren afgebakende problemen, situaties en oplossingen.

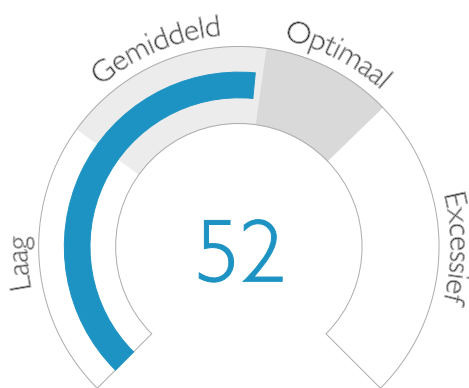
Betekenis voor senior leadership

De waarde van de factor Complexiteit neemt toe naarmate de positie van een leidinggevende hoger is. Leaders krijgen voortdurend te maken met multi-interpretabele informatie, conflicterende inzichten en uiteenlopende meningen. Zij dienen zich hierbij comfortabel te voelen en ermee om te kunnen gaan. Zij moeten een besluit kunnen nemen zonder overweldigd te worden.

Personen die op deze factor hoog scoren, ervaren dergelijke situaties vaak als uitdagend en stimulerend. Complexiteit kan een van de karakteristieken zijn van organisaties die een veranderlijk beleid voeren.

Anderzijds zijn personen met een lagere score voor de factor Complexiteit geschikter om organisaties te leiden waar duidelijke processen en richtlijnen gelden. In dergelijke organisaties is het nodig dat aan contractueel vastgelegde vereisten wordt voldaan, kwaliteit gegarandeerd blijft en technische voorwaarden worden gehaald. In een dergelijke organisatiecultuur kunnen personen met een hoge score verveeld raken of eenvoudige zaken nodeloos ingewikkeld maken.

- Onderzoek uiteenlopende situaties en ontdek het niveau van duidelijkheid en van flexibiliteit, dat jij in je functie nodig hebt om effectief te kunnen functioneren.



Definitie

Competitie gaat over het verlangen om te winnen, de behoefte aan macht en de reactie op winnen en verliezen.

Personen met een hogere score voor Competitie willen ervaren dat hun prestaties worden erkend en gewaardeerd. Een hogere score voor de factor Competitie is een drijfveer achter prestaties en de wens zichzelf te verbeteren.

Personen met een wat lagere score voor Competitie hebben minder behoefte aan controle en zijn minder gericht op beloning en erkenning.

Betekenis voor senior leadership

Veel leiders zijn erg competitief ingesteld en competitie kan ingezet worden om team prestaties te verbeteren. Competitieve personen klimmen vaak op tot een positie die ze meer invloed of macht geeft. Competitie is positief wanneer het wordt benut om verbetering van de prestaties van de groep te realiseren. Wanneer een leider middels competitie slechts het eigen ego wil oppoetsen, is dit vanzelfsprekend niet positief. In het belang van de groepsprestaties, zou een leider met een lage score voor Competitie het beste een diversiteit aan talent om zich heen kunnen verzamelen.

Competitie

Jouw score

Je bent in staat om te functioneren in een redelijk competitieve werkomgeving, maar ervaart uitgesproken competitie als belastend of moeilijk. Zolang de competitie een vriendelijk karakter behoudt, heb je er geen moeite mee, maar dit verandert als het er harder aan toe gaat. Winnen is voor jou niet het belangrijkste, hoewel je het wel leuk vindt.

Sturen of aangestuurd worden maakt voor jou geen wezenlijk verschil. Een invloedrijke positie of beter zijn in je werk dan anderen, geeft jou minder voldoening dan het anderen kan geven. Dit betekent dat je in uiteenlopende rollen in de werksituatie kunt functioneren, zonder dat regelmatige erkenning of complimenten nodig zijn om gemotiveerd te blijven.

Terwijl je succesvol kunt zijn in een redelijk target-gedreven, competitieve werkomgeving, is een bepaalde mate van samenwerking essentieel om je helemaal op je gemak te voelen.

Ontwikkelen van je leiderschapsstijl

Wanneer je uitgaande van je persoonlijke eigenschappen, je leiderschapsstijl wilt verbreden, kan onderstaande voor je van nut zijn:

- Gebruik minder belangrijke bezigheden, bijvoorbeeld in je vrije tijd, om te ondervinden hoe het aspect competitie voor jou werkt.
- Versterk je leiderschapskwaliteiten op het gebied van emotionele intelligentie, overtuigings- en zeggingskracht.
- Verdiep je in de werking van teams. Voor veel organisaties is dit een groeiend punt van aandacht. Goede leiders creëren krachtige teams om zich heen en dit sluit aan op jouw stijl.
- Stel vast waar in de organisatie competitie belangrijk is en formuleer uitdagende targets. Duidelijk zijn over waar competitie een rol speelt in de organisatie en waar juist samenwerking van belang is, is essentieel voor een betere effectiviteit.
- Prijs de prestaties van anderen. Mogelijk hebben zij meer behoefte aan complimenten dan jij.
- Bekijk de sector waarin de organisatie actief is en ga na hoe groot de competitie is. Neem hiervan uitgaande de interne procedures en systemen onder de loep.

Thomas HPTI maakt deel uit van een breed aanbod van assessments, voor optimale prestaties van personen, teams en organisaties. Thomas maakt organisaties succesvoller.



Zelfkennis opbouwen via
feedback



Het leervermogen meten



Het werkgedrag identificeren

Our assessments work together to give you a full insight into what makes people successful – their behaviours, personality, aptitude and ability, competency and hard skills.

Thomas maakt organisaties succesvoller. Meer weten?
Neem telefonisch contact met ons op 02 351 50 36 of
stuur een mail naar info-be@thomas.co.