Cognera
smart assessments

Voorbeeldrapport

Empowering leadership (ELS)

Piet Pietersen

Voorbeeldorganisatie

zaterdag 7 november, 2026

© Cognera, 2026

Alle rechten voorbehouden. Dit rapport, inclusief de daarin opgenomen teksten, interpretatiekaders, visualisaties en rapportstructuur, is auteursrechtelijk beschermd.

De toepassing, interpretatie en uitwerking zoals gepresenteerd in dit rapport zijn ontwikkeld door Cognera, met uitzondering van eventuele oorspronkelijke openbare modellen.

Gebruik van dit rapport is toegestaan binnen professionele trajecten waarvoor het is verstrekt. Hergebruik, vermenigvuldiging of verspreiding buiten deze context is uitsluitend toegestaan met voorafgaande schriftelijke toestemming van Cognera.

Dit rapport is bedoeld als professioneel reflectie- en ontwikkelinstrument en vormt geen diagnostisch oordeel in klinische of medische zin.

Inleiding

- **Waarom is dit rapport van belang?**

Inleiding

Een beeld van jouw werksituatie

Je dagelijkse werk bestaat uit meer dan taken en resultaten. Je maakt keuzes, stemt af met anderen en zoekt een aanpak die past bij wat er van je wordt gevraagd. Sommige dingen gaan vanzelf, andere kosten meer energie of vragen om duidelijker afspraken. Dit rapport helpt je om daar gerichter naar te kijken.

De uitkomsten brengen de patronen in jouw antwoorden bij elkaar. Ze geven een beeld van hoe je de situatie op dit moment ervaart. Lees ze met je dagelijkse werk in gedachten: wat herken je, wat verrast je en welke voorbeelden komen er bij je op?



Van uitkomsten naar inzicht

Je vindt eerst een overzicht van de scores, gevolgd door een samenvatting en aanbevelingen. In de verdieping worden de afzonderlijke onderdelen toegelicht. De reflectievragen helpen je om de verbinding te maken met je eigen ervaringen en te bepalen wat je verder wilt bespreken.

Neem bij het lezen een recente werksituatie als uitgangspunt. Wat moest er gebeuren, welke keuzes maakte je en hoe verliep de samenwerking? Een concreet voorbeeld maakt vaak duidelijker wat een uitkomst voor jou betekent en waar een andere afspraak zou helpen.

Maak het bruikbaar in de praktijk

Gebruik het rapport als voorbereiding op een gesprek. Bespreek wat goed werkt en wat je graag zou veranderen. Vraag ook hoe de ander de situatie ervaart. Zo ontstaat ruimte om verwachtingen uit te spreken en samen te zoeken naar een aanpak die werkt.

Kies één of twee onderwerpen om mee te beginnen. Maak concreet wat je wilt proberen, wie je daarbij nodig hebt en wanneer jullie terugkijken op het effect. Een kleine, haalbare verandering kan al verschil maken in je dagelijkse werk.

Resultaten

▸ De cijfers op een rijtje

Resultaten

Empowering leadership

Delegeren



De leidinggevende geeft medewerkers verantwoordelijkheid en beslissingsruimte, zodat zij hun werk zelfstandig kunnen organiseren.

Initiatief



De leidinggevende moedigt medewerkers aan om zelf taken te zien en op te pakken, en zo richting te geven aan hun werk.

Doelgerichtheid



De leidinggevende stimuleert medewerkers om duidelijke doelen na te streven en hun inspanningen daarop te richten.

Ondersteuning van zelfeffectiviteit



De leidinggevende versterkt het vertrouwen van medewerkers in hun eigen kunnen door te luisteren en hun sterke kanten te benutten.

Inspireren



De leidinggevende wekt enthousiasme voor gezamenlijke mogelijkheden en optimisme over de toekomst, zodat medewerkers willen bijdragen.

Afstemmen



De leidinggevende stemt eigen doelen en die van medewerkers op elkaar af en deelt informatie over gezamenlijke zaken.

Voorbeeldgedrag



De leidinggevende laat zien hoe die het eigen werk plant en organiseert, zodat medewerkers daarvan kunnen leren.

Empowering leadership

Begeleiden



De leidinggevende helpt medewerkers met uitleg en coaching om hun aanpak en vaardigheden voor zelfstandig werken te ontwikkelen.

Samenvatting

▸ Een kort overzicht

Wat betekenen jouw scores?

Profielschets



Je werkt in een omgeving waarin je veel ruimte krijgt om je eigen gang te gaan. Je leidinggevende laat je veel verantwoordelijkheid nemen en moedigt je aan om zelf kansen te zien en direct actie te ondernemen. De doelen die gesteld worden zijn over het algemeen duidelijk, waardoor je goed weet welke resultaten er van je worden verwacht in je rol als projectcoördinator. Tegelijkertijd is er een duidelijk verschil zichtbaar tussen de vrijheid die je krijgt en de ondersteuning die je ervaart. Terwijl je veel bevoegdheden hebt om je werk zelfstandig in te richten, is er minder sprake van actieve begeleiding of het delen van informatie over hoe de overkoepelende planning tot stand komt.

Onderlinge samenhang

Er is een opvallend contrast tussen de hoge scores op het gebied van delegeren en initiatief enerzijds, en de lagere scores op afstemmen, voorbeeldgedrag en begeleiding anderzijds. Dit betekent dat je weliswaar de ruimte krijgt om zelfstandig te werken, maar dat de informatie en coaching die nodig zijn om dit optimaal te doen minder aanwezig zijn. Het ontbreken van zichtbaar voorbeeldgedrag van je leidinggevende kan samenhangen met het gevoel dat je vaak zelf het wiel moet uitvinden. De ruimte die je krijgt om initiatief te tonen, wordt zo minder ondersteund door een actieve afstemming over prioriteiten, wat een spanningsveld kan creëren tussen je autonomie en de behoefte aan meer structuur.

Betekenis voor functioneren

Deze combinatie van factoren kan ertoe leiden dat je je in bepaalde situaties minder gesteund voelt, vooral wanneer er tegenstrijdige belangen spelen tussen verschillende afdelingen. Het ontbreken van regelmatige begeleiding en feedback kan het lastiger maken om je aanpak verder te professionaliseren. Hierdoor kan de grote mate van autonomie soms aanvoelen als het volledig zelfstandig moeten uitzoeken van complexe zaken, wat kan samenhangen met een ervaring waarbij je weliswaar het vertrouwen van je leidinggevende hebt, maar waarbij de praktische afstemming over de dagelijkse prioriteiten achterblijft. Dit kan invloed hebben op de manier waarop je je werk organiseert en hoe je je betrokken voelt bij de organisatorische processen.

Aanbevelingen

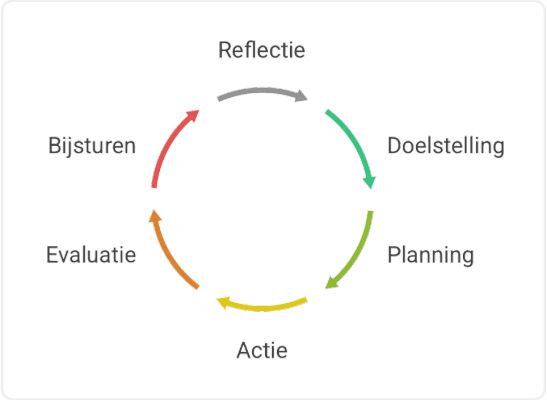
▸ Van cijfers naar actie

Persoonlijke aanbevelingen

Aanbevelingen

Wat gaat er goed?

Het is duidelijk dat er een groot vertrouwen in jou is. Je krijgt veel ruimte om je eigen gang te gaan en je wordt aangemoedigd om zelf initiatief te tonen. Die ruimte helpt je om verantwoordelijkheid te nemen voor je projecten. Je weet wat de doelen zijn en je hebt de vrijheid om te bepalen hoe je die resultaten behaalt. Dit geeft je een sterke basis om zelfstandig en effectief te werken.



Prioriteiten en afstemming

Je beschrijft behoefte aan meer afstemming wanneer prioriteiten botsen. Bespreek samen hoe jullie bepalen wat voorrang krijgt en welke informatie je daarvoor nodig hebt. Je leidinggevende kan helpen om keuzes te verduidelijken; jij kunt aangeven waar verwachtingen nog onduidelijk zijn.

Concrete acties

- Maak een korte lijst van je huidige projecten en geef per project aan wat de prioriteit is volgens jou.
- Bespreek je voorgestelde prioriteiten met je leidinggevende en vraag welke keuzes bevestigd of bijgestuurd moeten worden.
- Leg bij tegenstrijdige verwachtingen vast welke keuzes nodig zijn en spreek samen met je leidinggevende af wat voorrang krijgt.

Begeleiding en groei

Je merkt dat je vooral op je eigen kracht vertrouwt, maar dat er weinig coaching is om je echt verder te helpen. Als je altijd alles zelf moet uitzoeken, loop je het risico dat je vastloopt in je eigen denkpatronen of dat je onnodig veel energie verbruikt. Het is belangrijk om actieve momenten van feedback te creëren, ook als die niet vanzelf komen.

Concrete acties

- Plan geen algemeen 'begeleidingsgesprek', maar vraag om feedback op één specifiek onderdeel van een project. Dit is voor een drukke leidinggevende makkelijker te beantwoorden.
- Zoek een collega op een vergelijkbaar niveau die bekend staat om een goede aanpak en vraag of jullie eens per maand een half uur kunnen sparren over jullie werkwijze.

Inzicht in de werkwijze

Je geeft aan dat meer inzicht in de planning van je leidinggevende je kan helpen bij je eigen aanpak. Daarvoor hoeft niet de hele agenda op tafel. Een toelichting op de afwegingen bij een herkenbare opdracht kan al helpen.

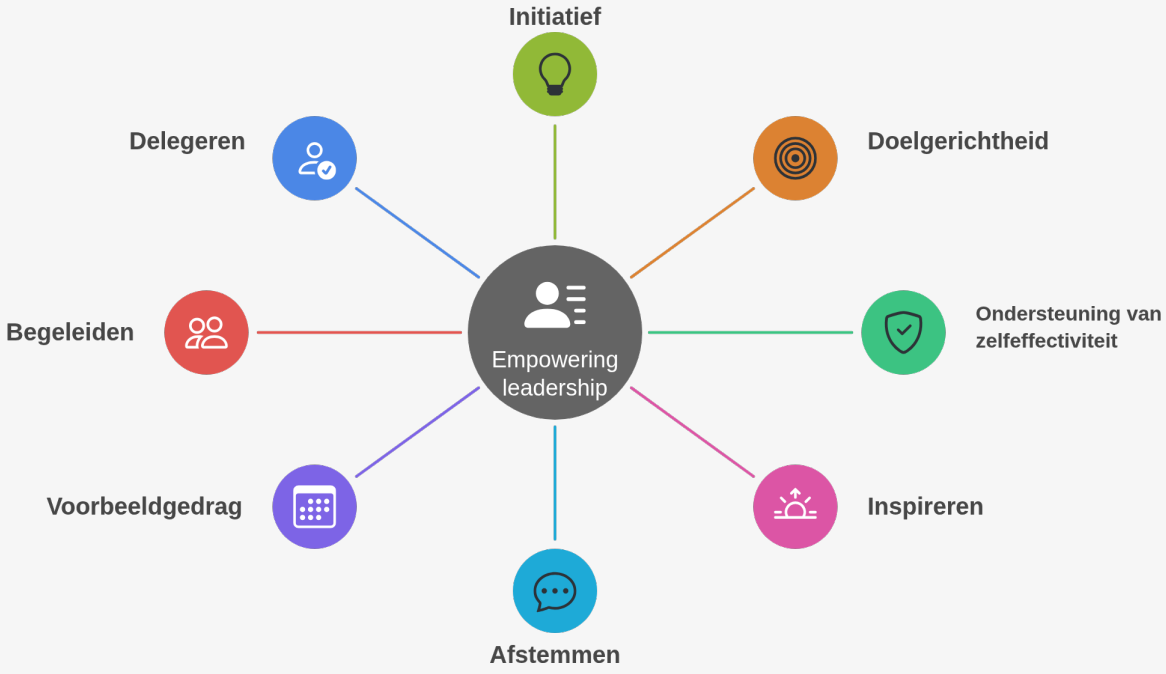
Concrete acties

- Vraag bij een nieuwe opdracht niet alleen wat het resultaat moet zijn, maar ook waarom deze opdracht nu prioriteit heeft boven andere zaken.
- Door de 'waarom-vraag' te stellen, leer je de denkstappen van je leidinggevende kennen, waardoor je in de toekomst beter kunt voorspellen wat hij verwacht.

Verdieping

▸ Empowering leadership

Empowering leadership



Ruimte, richting en ondersteuning

Zelfstandig werken wordt makkelijker als je weet wat er van je wordt verwacht, beslissingen kunt nemen over je eigen werk en hulp kunt krijgen als dat nodig is. De manier waarop een leidinggevende hiermee omgaat, merk je in de dagelijkse samenwerking.

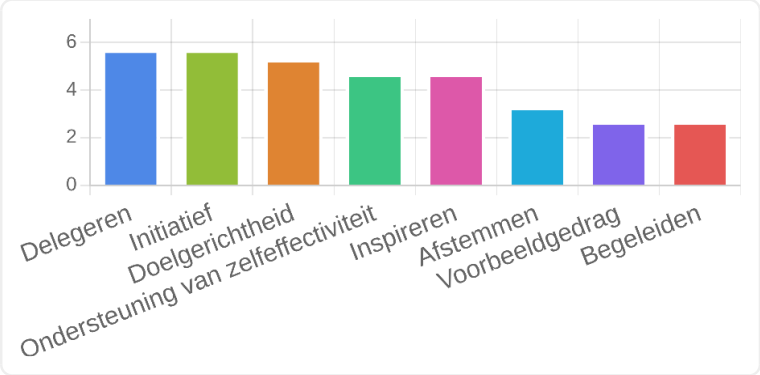
Empowering leadership gaat over die combinatie van ruimte, richting en ondersteuning. Denk aan verantwoordelijkheid krijgen, initiatief kunnen nemen, samen doelen afstemmen en begeleiding bij een lastige taak. Ook zichtbaar maken hoe je zelf het werk aanpakt, kan medewerkers helpen om hun eigen aanpak te ontwikkelen.

We gebruiken hier de uitgebreide ELS-opzet met 24 vragen en acht gedragsaspecten, zoals ook toegepast door Nientied en Toska (2021). Deze uitsplitsing geeft meer detail per onderdeel dan de kortere versie met 18 vragen en twee brede factoren. Dat biedt gerichte aanknopingspunten voor coaching en voor het bespreken van wat goed werkt en waar ontwikkeling mogelijk is.

Neem bij het bespreken van de uitkomsten een herkenbare werksituatie als uitgangspunt. Bespreek wat er werd verwacht, welke ruimte er was en wat hielp om verder te komen. Dat biedt een basis voor duidelijke afspraken over beslissingen, afstemming en ondersteuning.

De vergelijkingscijfers komen uit onderzoek onder werkenden in Albanië (Nientied en Toska, 2021). Zij gebruikten een andere antwoordsschaal. Deze cijfers bieden een globaal vergelijkingspunt.

Jouw persoonlijke resultaten



Empowering leadership

Context

Je geeft aan dat de manier waarop je leidinggevende het werk plant en prioriteiten stelt voor jou onduidelijk is. Dit kan ervoor zorgen dat je bij het maken van je eigen planning het gevoel hebt dat je steeds opnieuw het wiel moet uitvinden. Je zou graag meer inzicht willen in de afwegingen die ten grondslag liggen aan de planning, zeker wanneer er meerdere opdrachten tegelijkertijd aandacht vragen. Daarnaast merk je dat de vrijheid die je krijgt soms aanvoelt als het volledig zelfstandig moeten uitzoeken van zaken. Hoewel je het vertrouwen van je leidinggevende waardeert, mis je een gesprekspartner die met je meedenkt bij nieuwe of onduidelijke taken en die gericht feedback kan geven op je aanpak.

Delegeren

Je score op **delegeren** is **5,7**. Dit suggereert dat je veel verantwoordelijkheid en beslissingsruimte krijgt in je werk. In de theorie over empowering leadership hoort dit bij het proces van bevoegdheden delen (Amundsen & Martinsen, 2014). Wanneer een leidinggevende taken en bevoegdheden loslaat, kan dit samenhangen met een groter gevoel van autonomie. Autonomie is een basisbehoefte die vaak positief samenhangt met motivatie en welzijn op het werk (Deci & Ryan, 2000). Het feit dat je zelfstandig je werk kunt organiseren, kan het makkelijker maken om eigenaarschap te tonen over je projecten.

Initiatief

Voor **initiatief** heb je een score van **5,7**. Dit betekent dat je leidinggevende je waarschijnlijk sterk aanmoedigt om zelf kansen te zien en deze ook direct op te pakken. Het stimuleren van initiatief kan samenhangen met een proactieve houding binnen de organisatie, waarbij medewerkers de omgeving actief proberen te beïnvloeden in plaats van alleen af te wachten (Bateman & Crant, 1993). Deze ruimte om zelf richting te geven aan je werk kan ervoor zorgen dat je je meer betrokken voelt bij de resultaten die je behaalt.

Doelgerichtheid

Je score op **doelgerichtheid** is **5,3**. Dit wijst erop dat je leidinggevende je stimuleert om duidelijke doelen na te streven. Het hebben van specifieke en uitdagende doelen kan samenhangen met betere prestaties, mits er ook voldoende vaardigheden en feedback aanwezig zijn (Locke & Latham, 2002). Omdat je deze stimulans ervaart, kan het makkelijker zijn om je inspanningen effectief te richten op de resultaten die de organisatie van je verwacht.

Ondersteuning van zelfeffectiviteit

Wat betreft de **ondersteuning van zelfeffectiviteit** scoor je een **4,7**. Dit suggereert dat je leidinggevende in redelijke mate luistert naar je input en probeert je sterke kanten in te zetten. Wanneer een leidinggevende het vertrouwen in het kunnen van een medewerker versterkt, kan dit samenhangen met een hogere zelfeffectiviteit. Dit is het geloof in eigen kunnen, wat er weer voor kan zorgen dat je taken met meer zelfvertrouwen oppakt en langer volhoudt bij tegenslag (Bandura, 1977).

Inspireren

Je score op **inspireren** is **4,7**. Dit betekent dat er een zekere mate van enthousiasme en optimisme wordt gewekt over de gezamenlijke toekomst en mogelijkheden. Het inspireren van medewerkers kan samenhangen met een grotere bereidheid om een extra bijdrage te leveren aan de organisatie. Het biedt een kader waarbinnen je kunt zien hoe jouw individuele werk bijdraagt aan een groter geheel, wat kan helpen bij het behouden van je motivatie op de lange termijn.

Afstemmen

Het cijfer voor **afstemmen** is **3,3**. Dit suggereert dat je relatief weinig afstemming ervaart over doelen en informatie. Een lagere score op dit vlak kan betekenen dat informatie niet altijd optimaal stroomt. Dit kan het lastiger maken om prioriteiten te bepalen, zeker wanneer je te maken hebt met tegenstrijdige belangen van verschillende afdelingen.

Voorbeeldgedrag

Je score op **voorbeeldgedrag** is **2,7**. Dit suggereert dat je leidinggevende weinig zichtbaar maakt hoe hij of zij het eigen werk plant en organiseert. Voorbeeldgedrag is een essentieel onderdeel van het ondersteunen van de ontwikkeling van medewerkers (Amundsen & Martinsen, 2014). Als dit voor jou weinig zichtbaar is, heb je minder voorbeelden om van te leren. Dit kan betekenen dat je vaker zelf oplossingen moet bedenken voor organisatorische vraagstukken, wat kan samenhangen met het gevoel dat je het wiel steeds opnieuw moet uitvinden.

Begeleiden

Voor **begeleiden** heb je een score van **2,7**. Dit wijst erop dat je weinig coaching of uitleg ervaart die je helpt om je aanpak verder te professionaliseren. Samen met voorbeeldgedrag vormt begeleiden de basis voor het ondersteunen van ontwikkeling (Amundsen & Martinsen, 2014). Begeleiding en feedback kunnen als hulpbronnen in het werk worden gezien (Demerouti et al., 2001). Je noemt zelf een kort gesprek over je aanpak en gerichte feedback als gewenste aanvulling op de vrijheid die je krijgt.

Jouw antwoorden

Vraag	Antwoord
Hoe je leidinggevende het eigen werk plant en organiseert, is voor jou mogelijk weinig zichtbaar. Wat zou je daarvan graag meer willen zien of leren?	Ik heb weinig zicht op hoe mijn leidinggevende zelf overzicht houdt en prioriteiten kiest. Daardoor voelt het soms alsof ik voor mijn eigen planning steeds opnieuw het wiel moet uitvinden. Ik zou graag wat meer meenemen van de afwegingen achter die planning, vooral als verschillende opdrachten tegelijk aandacht vragen. Ik hoef niet dezelfde werkwijze over te nemen, maar het zou mij helpen om mijn eigen aanpak scherper te krijgen.
Het lijkt erop dat je weinig begeleiding ervaart vanuit je leidinggevende. Kun je toelichten wat er volgens jou ontbreekt op dit vlak?	Ik waardeer dat mijn leidinggevende erop vertrouwt dat ik zelfstandig werk. Tegelijk mis ik soms iemand die even met mij meedenkt als een taak nieuw of onduidelijk is. Dan voelt de vrijheid vooral als het zelf moeten uitzoeken. Ik heb geen behoefte aan controle op iedere stap, maar wel aan een kort gesprek over mijn aanpak en de mogelijkheid om gericht feedback te krijgen. Dat zou mij meer houvast geven om daarna zelfstandig verder te gaan.

Reflectie

▸ Stof om over na te denken

Reflectievragen

1. Voelt de grote mate van vrijheid in je werk soms meer als een gebrek aan sturing dan als echt vertrouwen?
2. Hoeveel tijd en energie verlies je wekelijks omdat je het gevoel hebt het wiel opnieuw uit te moeten vinden?
3. Durf je je leidinggevende actief te bevragen wanneer prioriteiten tussen verschillende afdelingen met elkaar botsen?
4. Welke specifieke vaardigheden zou je willen ontwikkelen als je meer actieve begeleiding en coaching zou ontvangen?
5. Hoe kun je de ruimte die je krijgt benutten om de gewenste afstemming met je leidinggevende te bespreken?
6. Wat helpt jou om aan te geven wanneer je begeleiding nodig hebt, ook als er veel van je zelfstandigheid wordt verwacht?
7. Wat zou er veranderen in je werkplezier als je de logica achter de planning van je leidinggevende echt begreep?
8. Hoe voorkom je dat je in een vacuüm gaat werken wanneer de communicatie vanuit je leidinggevende tekortschiet?
9. Welke invloed heeft de afstemming met je leidinggevende op het schakelen tussen afdelingen?
10. Welke stap is voor jou het meest spannend: het vragen om concrete feedback of het uitdagen van de huidige prioriteiten?

Bronnen

▸ Wetenschappelijke onderbouwing

Bronnen

- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. The Leadership Quarterly, 25(3), 487–511. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.009
- Nientied, P., & Toska, M. (2021). Self-Leadership and Empowering Leadership in a Western Balkan Context. International Review of Management and Marketing, 11(1), 36–47. https://doi.org/10.32479/irmm.10893
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. Journal of Organizational Behavior, 14(2), 103-118. https://doi.org/10.1002/job.4030140202
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. American Psychologist, 57(9), 705-717. https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. Psychological Review, 84(2), 191-215. https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. Journal of Applied Psychology, 86(3), 499-512. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499