Cognera
smart assessments

Persoonlijk rapport

Leiderschapsprofiel

Piet Pietersen

Pietersen Advies

vrijdag 6 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

Dit rapport geeft inzicht in jouw **persoonlijke leiderschapsprofiel**. Het brengt verschillende kanten van jouw functioneren als leidinggevende in kaart: je persoonlijkheidskenmerken, je werkbeleving, je vertrouwen in specifieke leiderschapssituaties en de drijfveren die bepalen waar je energie uit haalt.



Het doel van dit profiel is niet om leiderschap terug te brengen tot één score of oordeel. Leiderschap is contextafhankelijk en wordt beïnvloed door persoonlijke voorkeuren, ervaring, werkomgeving, teamdynamiek en de mate van druk of verandering. Dit rapport helpt om patronen zichtbaar te maken: waar liggen jouw natuurlijke sterktes, welke situaties geven energie, waar kun je op vertrouwen en waar ligt mogelijk ontwikkelruimte?

Het profiel is opgebouwd uit vier onderdelen. De **Big Five** dimensies geven een beeld van brede persoonlijkheidskenmerken, zoals extraversie, zorgvuldigheid en openheid. De **UWES-9** brengt aspecten van werkbevlogenheid in kaart, waaronder vitaliteit, toewijding en absorptie. De **Leadership Self-Efficacy Scale** laat zien hoeveel vertrouwen je ervaart in verschillende leiderschapssituaties, zoals besluitvorming, gespreksregie, conflictmanagement, veranderregie en mentale veerkracht. De **drijfverenanalyse** onderzoekt waar je energie uit haalt, bijvoorbeeld uit groei, autonomie, stabiliteit, betekenis, erkenning of competitie.

De resultaten moeten worden gelezen als een reflectie-instrument. Ze geven richting aan zelfinzicht, coaching en ontwikkeling, maar vormen geen definitieve beoordeling van jouw leiderschapskwaliteit. Een hoge score is niet automatisch beter en een lage score is niet automatisch problematisch. De betekenis van een score hangt af van jouw rol, context, ambities en de eisen die jouw werkomgeving stelt.

Gebruik dit rapport daarom vooral als **startpunt voor verdieping**. Welke onderdelen herken je sterk? Welke uitkomsten verrassen je? Waar sluiten je kwaliteiten goed aan bij je huidige rol? En waar vraagt jouw leiderschapssituatie misschien om bewuste ontwikkeling of ondersteuning?

Dit profiel is bedoeld om een genuanceerd beeld te geven van jouw leiderschap: niet alleen wat je doet, maar ook vanuit welke kenmerken, energiebronnen en overtuigingen je leidinggeeft.

Resultaten

▸ De cijfers op een rijtje

Resultaten

Big Five (Mini-IPIP)

Extraversie



Neiging tot sociale gerichtheid, energie en expressiviteit.

Meegaandheid



Mate van coöperatie, empathie en vertrouwen in anderen.

Zorgvuldigheid



Mate van organisatie, doelgerichtheid en betrouwbaarheid in gedrag.

Neuroticisme



Neiging om negatieve emoties te ervaren, zoals stress, spanning en onzekerheid.

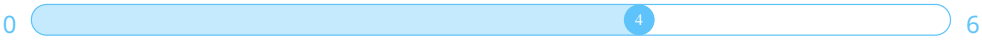
Openheid



Neiging om open te staan voor nieuwe ideeën, ervaringen en abstract denken.

Werkbevlogenheid

Vitaliteit



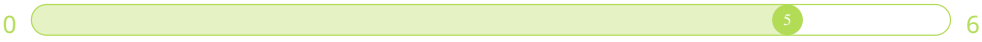
Het gevoel van energie, mentale veerkracht en doorzettingsvermogen tijdens het werk.

Toewijding



De mate waarin je betekenis, inspiratie en trots ontleent aan je werk.

Absorptie



Het op een prettige manier volledig opgaan in je werkzaamheden, ook wel omschreven als een 'flow-ervaring' (Csikszentmihalyi, 1990).

Zelfeffectiviteit in leiderschap

Doelhelderheid

1  10

De mate waarin de deelnemer vertrouwen heeft in het vermogen om bij complexiteit duidelijke prioriteiten te stellen en richting te geven aan wat op dat moment het belangrijkst is.

Besluitvaardigheid

1  10

De mate waarin de deelnemer vertrouwen heeft om bij onzekerheid of tijdsdruk tot een besluit te komen en de gemaakte afweging helder te verwoorden.

Standvastigheid

1  10

De mate waarin de deelnemer vertrouwen heeft om vast te houden aan een gekozen richting, ook wanneer steun beperkt is of weerstand ontstaat.

Gespreksregie

1  10

Het vertrouwen dat de deelnemer belangrijke of lastige gesprekken doelgericht, respectvol en gestructureerd kan voeren, met aandacht voor zowel inhoud als relatie.

Feedbackeffectiviteit

1  10

De mate waarin de deelnemer vertrouwen heeft om feedback zodanig te geven én ontvangen dat dit bijdraagt aan inzicht en gedragsontwikkeling.

Conflictmanagement

1  10

De mate waarin de deelnemer vertrouwen heeft om spanningen en conflicten binnen het team tijdig te signaleren, escalatie te begrenzen en bij te dragen aan werkbare afspraken die de samenwerking herstellen of behouden.

Empowerment

1  10

De mate waarin de deelnemer vertrouwen heeft om verantwoordelijkheden te delegeren en eigenaarschap bij anderen te stimuleren zonder overmatige controle.

Veranderregie

1  10

De mate waarin de deelnemer vertrouwen heeft om richting en structuur te bieden tijdens veranderingen, ook wanneer sprake is van onzekerheid of weerstand.

Emotieregulatie

1  10

De mate waarin de deelnemer vertrouwen heeft om eigen emotionele reacties bij druk, frustratie of tegenslag tijdig op te merken, te doseren en doelgericht te blijven handelen zonder impulsief of vermijdend te reageren.

Mentale veerkracht

1  10

De mate waarin de deelnemer vertrouwen heeft om bij twijfel, tegenslag, langdurige druk of mentale belasting effectief te blijven functioneren, zichzelf te herpakken en leiding te blijven geven.

Groei & Prestatie

Leergerichtheid



Energie ontlenen aan progressie in bekwaamheid, feedback die ontwikkeling mogelijk maakt, en het uitbreiden van eigen repertoire.

Uitdagingsvoorkeur



Energie ontlenen aan cognitieve complexiteit en moeilijkheidsgraad.

Resultaatintensiteit



Energie ontlenen aan zichtbare voortgang, doelrealisatie en afronding.

Stabiliteit & Zekerheid

Structuurbehoefte



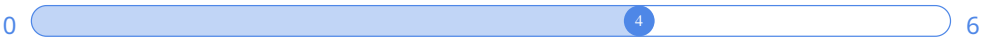
Energie ontlenen aan duidelijke kaders, rolhelderheid en overzicht.

Risicobewuste oriëntatie



Energie ontlenen aan doordachte keuzes en beperkte onzekerheid.

Continuïteitsoriëntatie



Energie ontlenen aan duurzame koersvastheid en langetermijnopbouw.

Invloed & Autonomie

Zelfregiebehoefte



Energie ontlenen aan keuzevrijheid en handelingsruimte in aanpak.

Invloedgerichtheid



Energie ontlenen aan impact op richting en besluitvorming.

Initiatieforiëntatie



Energie ontlenen aan het starten van verbetering of verandering.

Relatie & Betekenis

Verbondenheidsbehoefte



Energie ontlenen aan het ervaren van wederkerige verbondenheid in werkcontext.

Waarderingsgevoeligheid



Energie ontlenen aan erkenning en zichtbaarheid van eigen bijdrage.

Bijdragegerichtheid



Energie ontlenen aan het leveren van betekenisvolle waarde die verder reikt dan het eigen taakbelang.

Prestige & Competitie

Statusgerichtheid



Energie ontlenen aan hiërarchische positie, prestige of formele rangorde.

Competitiegerichtheid



Energie ontlenen aan vergelijking en het beter presteren dan anderen.

Reputatiegerichtheid



Energie ontlenen aan het ontwikkelen en behouden van een sterke professionele reputatie.

Samenvatting

▸ Een kort overzicht

Wat betekenen jouw scores?

Profielschets



Je bent iemand die sociaal is, openstaat voor nieuwe ideeën en een gestructureerde manier van werken hanteert. Je beschikt over een grote mate van emotionele stabiliteit, wat kan betekenen dat je in drukke tijden rustig blijft. Er is een sterke focus op het behalen van concrete resultaten en het maken van een wezenlijke bijdrage aan anderen. Daarnaast hecht je veel waarde aan je professionele reputatie en de positie die je binnen de organisatie inneemt. Dit schetst een beeld van een leider die zowel oog heeft voor de inhoud als voor de status en impact van het werk.

Onderlinge samenhang

Er is een opvallende combinatie tussen je sterke focus op resultaten en kwaliteit enerzijds, en je terughoudendheid bij het geven van kritische feedback anderzijds. Je wilt dat het werk van hoge kwaliteit is, maar het kan voorkomen dat de behoefte aan een goede werkrelatie dit proces beïnvloedt. Ook is er een contrast zichtbaar in je werkbeleving. Enerzijds kun je volledig opgaan in complexe taken, wat vaak samenhangt met een staat van flow. Anderzijds kan het constante schakelen tussen verschillende soorten taken, zoals administratie en personeelszaken, zorgen voor een gevoel van onrust. Je behoefte aan invloed en status is groot, maar dit lijkt samen te gaan met een voorkeur voor voorspelbaarheid. Dit kan betekenen dat je minder snel zelf het initiatief neemt voor vernieuwing zonder dat er eerst duidelijke kaders of richtlijnen aanwezig zijn.

Betekenis voor functioneren

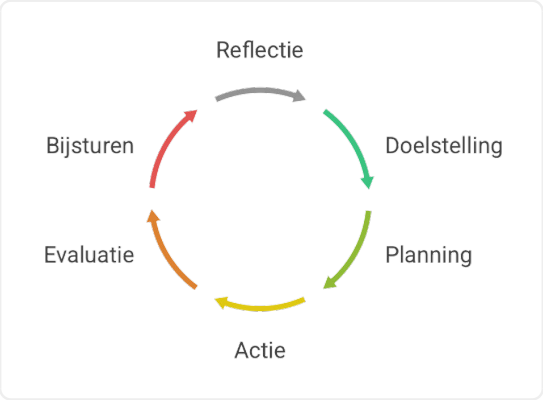
In de praktijk kan dit betekenen dat je zeer sterk bent in het bewaken van de koers, het stellen van doelen en het organiseren van processen. Je biedt waarschijnlijk veel houvast aan je team door je standvastigheid en visie. Tegelijkertijd kan de spanning tussen relatie en kwaliteit ervoor zorgen dat verantwoordelijkheden soms terugvallen op jouzelf, omdat het direct corrigeren van anderen uitdagender is. De manier waarop je je dag ervaart kan beïnvloed worden door de versnippering van je taken. Dit kan ertoe leiden dat je aan het einde van de dag het gevoel hebt erg druk te zijn geweest, terwijl de prioriteiten niet altijd volledig zijn behaald. Je functioneren wordt zo gekenmerkt door een balans tussen een sterke organisatorische grip en een meer voorzichtigere aanpak in de directe interactie met medewerkers.

Aanbevelingen

▸ Van cijfers naar actie

Persoonlijke aanbevelingen

Aanbevelingen



Wat gaat er goed?

Je bent een stabiele en betrouwbare leider die een heldere koers kan uitzetten. Je hebt een sterk ontwikkeld vermogen om resultaten te behalen en je kunt volledig opgaan in je werk, wat je in staat stelt om complexe problemen effectief op te lossen. Daarnaast ben je emotioneel zeer stabiel, waardoor je een rustpunt vormt voor je team in onrustige tijden. Je combineert een gezonde dosis nieuwsgierigheid met een sterke focus op kwaliteit en vakmanschap, wat ervoor zorgt dat je werk van een hoog niveau is en dat je veel voldoening haalt uit het helpen van anderen.

Directheid in feedback

Het belangrijkste punt van groei ligt in de balans tussen de relatie met je collega's en de kwaliteit van het werk. Je hebt de neiging om kritische feedback te verzachten of gesprekken uit te stellen om de harmonie te bewaren. Het risico is dat de kernboodschap niet overkomt, waardoor medewerkers niet groeien en jij uiteindelijk het werk zelf overneemt. Dit verhoogt jouw werkdruk en belemmert de zelfstandigheid van je team.

Concrete acties

- Spreek feedback uit volgens een vaste structuur: benoem het gedrag, leg uit wat het effect is en geef aan wat je verwacht. Dit voorkomt dat je de boodschap te veel 'verpakt'.
- Spreek met jezelf een maximale termijn af (bijvoorbeeld 48 uur) tussen het signaleren van een fout en het voeren van het gesprek.
- Oefen met het 'loslaten' van het resultaat: laat de verantwoordelijkheid voor de correctie bij de medewerker liggen, ook als dit meer tijd kost dan wanneer je het zelf doet.

Omgaan met versnippering

Je ervaart onrust door het constante schakelen tussen verschillende taken, zoals administratie en vragen van personeel. Omdat je graag in een staat van focus werkt, vreet dit schakelen veel energie. Dit kan op de lange termijn leiden tot een gevoel van mentale uitputting, ook al is je algemene energie goed.

Concrete acties

- Introduceer 'focus-uren' in je agenda waarin je niet gestoord wilt worden voor kleine vragen, zodat je echt aan je prioriteiten toekomt.
- Bundel kleine taken, zoals e-mails en administratie, in vaste blokken op de dag in plaats van ze tussendoor af te handelen.
- Spreek met je team een vast moment af voor korte vragen, zodat zij weten wanneer ze terecht kunnen en jij je rust bewaart.

Besluitvaardigheid en initiatief

Je bent zorgvuldig en weegt risico's goed af, maar dit kan soms omslaan in twijfel of afwachten. Je hebt de neiging om veel informatie te verzamelen voordat je een knoop doorhakt, wat in een dynamische omgeving voor vertraging kan zorgen.

Concrete acties

- Bepaal per besluit hoeveel informatie 'genoeg' is. Stel een harde deadline voor het verzamelen van data, waarna je de knoop doorhakt met de informatie die er is.
- Daag jezelf uit om bij kleine verbeteringen direct actie te ondernemen, zonder eerst te wachten op externe kaders of bevestiging.

Verdieping

- **Big Five (Mini-IPIP)**

Big Five (Mini-IPIP)



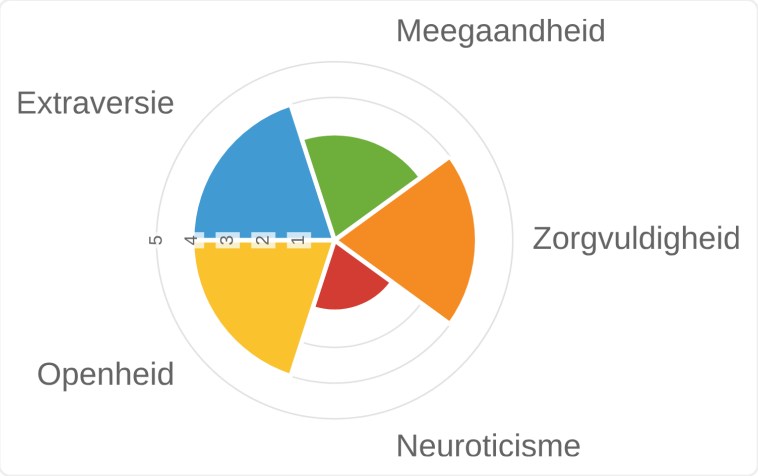
Persoonlijkheid en de Big Five

In dit onderzoek is gebruikgemaakt van de **Mini-IPIP**, een korte en wetenschappelijk onderbouwde vragenlijst die persoonlijkheid meet volgens het zogenoemde **Big Five-model**. Dit model beschrijft persoonlijkheid aan de hand van vijf brede kenmerken die bij iedereen in meer of mindere mate aanwezig zijn: openheid, zorgvuldigheid, extraversie, meegaandheid en neuroticisme.

De Big Five geeft geen oordeel over goed of fout en is niet bedoeld als diagnose. De resultaten laten zien welke **gedragstendensen** bij jou relatief sterker of minder sterk naar voren komen. Deze kenmerken zijn over het algemeen redelijk stabiel, maar hoe ze tot uiting komen verschilt per situatie, rol en fase in het leven.

Het is belangrijk om de uitkomsten te lezen als een **beschrijvend profiel**, niet als vaststaand label. Geen enkele score is op zichzelf positief of negatief. Afhankelijk van de context kunnen dezelfde eigenschappen juist helpend of belemmerend zijn. De resultaten bieden vooral een kader voor reflectie: om beter te begrijpen hoe jij geneigd bent te denken, te reageren en samen te werken, en hoe dat zich verhoudt tot jouw (werk)omgeving.

Jouw persoonlijke resultaten



Big five (mini-ipip)

Extraversie

Je score op **extraversie** is **4,0**. Dit suggereert dat je sociaal bent en veel energie haalt uit de interactie met anderen. In een professionele context kan dit het makkelijker maken om effectief te netwerken, mensen mee te krijgen in een visie en nieuwe contacten te leggen, wat vaak samenhangt met effectiviteit in sociale rollen (Barrick & Mount, 1991).

Meegaandheid

Wat betreft **meegaandheid** heb je een score van **3,0**. Dit wijst erop dat je een balans vindt tussen coöperatie en het bewaken van je eigen standpunten. Je bent waarschijnlijk in staat om constructief samen te werken, maar het kan voorkomen dat je directer communiceert of kritischer bent, wat soms kan samenhangen met een minder sterke focus op harmonie in de groep.

Zorgvuldigheid

Je behaalde een **4,0** op **zorgvuldigheid**. Dit betekent dat je waarschijnlijk gestructureerd, planmatig en zeer betrouwbaar te werk gaat in je dagelijkse taken. Volgens onderzoek van Barrick & Mount (1991) kan deze eigenschap breed samenhangen met goede werkprestaties, omdat het bijdraagt aan een georganiseerde aanpak en een sterke focus op resultaten.

Neuroticisme

Op de dimensie **neuroticisme** is je score **2,0**. Dit duidt op een grote mate van emotionele stabiliteit. Het kan erdoor makkelijker zijn om rustig en beheerst te blijven tijdens stressvolle periodes of onverwachte tegenslagen, wat vaak samenhangt met een stabieler emotioneel welzijn en minder gevoeligheid voor spanning (Costa & McCrae, 1992).

Openheid

Ten slotte is je score op **openheid 4,0**. Dit geeft aan dat je nieuwsgierig bent en graag op een abstracte manier nadenkt over complexe zaken. Dit kan het makkelijker maken om open te staan voor vernieuwing, nieuwe ervaringen op te zoeken en creatieve oplossingen te bedenken voor uitdagende vraagstukken (Goldberg, 1990).

Verdieping

▸ Werkbevlogenheid



Vitaliteit, toewijding en absorptie

De Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9) is een internationaal erkend meetinstrument voor het vaststellen van *werkbevlogenheid*. Een positieve, affectief-cognitieve gemoedstoestand die verband houdt met welzijn en prestaties op het werk (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002).

Werkbevlogenheid is een robuust psychologisch construct dat zich manifesteert in drie centrale dimensies:

- **Vitaliteit**, ofwel het gevoel van energie, mentale veerkracht en doorzettingsvermogen tijdens het werk;
- **Toewijding**, de mate waarin je betekenis, inspiratie en trots ontleent aan je werk;
- **Absorptie**, het op een prettige manier volledig opgaan in je werkzaamheden, ook wel omschreven als een 'flow-ervaring' (Csikszentmihalyi, 1990).

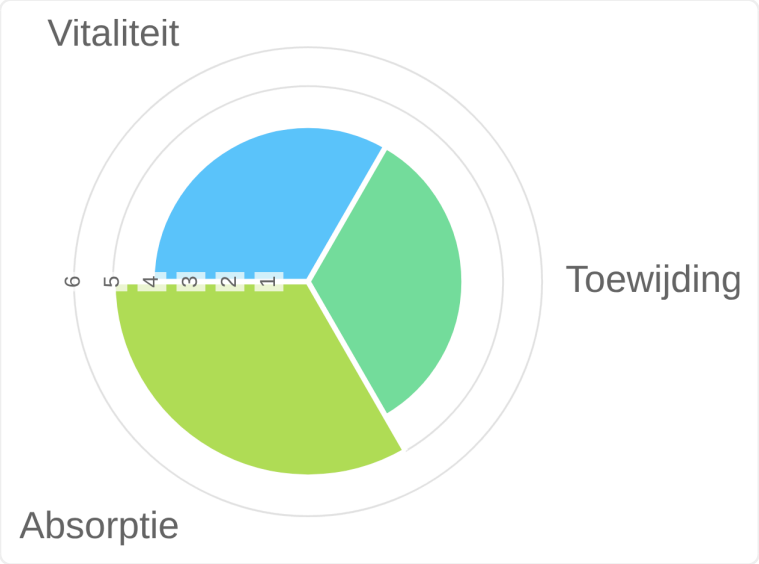
De resulterende scores geven een genuanceerd beeld van je dagelijkse werkbeleving, waarbij het niet gaat om 'goed' of 'fout', maar om herkenning, reflectie en inzicht. Bevlogenheid is *geen persoonlijkheidskenmerk*, maar een toestand die beïnvloed wordt door allerlei factoren: je werkomgeving, de balans tussen uitdaging en vaardigheden (de 'Job Demands-Resources'-theorie; Bakker & Demerouti, 2007), maar ook je eigen mindset en dagstructuur. Juist daarom is het waardevol om je eigen scores te begrijpen, en niet alleen te bekijken *wat* je voelt, maar ook *wanneer* en *waarom*.

Jouw persoonlijke resultaten

Werkbevlogenheid

Context

Je haalt veel voldoening uit het samen met klanten overzicht scheppen in lastige processen en het begeleiden van collega's. Het geeft je energie om te zien dat anderen door jouw hulp zelfstandiger worden. Tegelijkertijd ervaar je een zekere mate van onrust door het constante schakelen tussen verschillende taken, zoals administratie en personeelsvragen. Dit kan ervoor zorgen dat je aan het eind van de dag het gevoel hebt erg druk te zijn geweest, terwijl je eigenlijk minder bent toegekomen aan het werk waar je prioriteit aan wilde geven.



Vitaliteit

Je score op **vitaliteit** is **4,0**, wat in de categorie 'gemiddeld' valt. Dit suggereert dat je over een redelijke hoeveelheid energie beschikt tijdens je werkdagen. Je kunt waarschijnlijk goed functioneren, maar er kunnen momenten zijn waarop je mentale veerkracht minder is. Dit kan samenhangen met de versnippering van je dag, waardoor het makkelijker is om je mentaal uitgeput te voelen.

Toewijding

Voor **toewijding** heb je een score van **4,0**, wat in de categorie 'gemiddeld' valt. Dit wijst erop dat je je werk als betekenisvol ervaart en er trots aan ontleent. Je vindt waarschijnlijk inspiratie in de concrete resultaten die je voor anderen neerzet. Het is mogelijk dat deze toewijding soms wordt overschaduwd door de minder prettige, repetitieve taken die minder inspiratie bieden.

Absorptie

Je score op **absorptie** is **5,0**, wat in de categorie 'hoog' valt. Dit betekent dat je waarschijnlijk vaak volledig opgaat in je werkzaamheden. Wanneer je bezig bent met het oplossen van complexe vraagstukken, kun je in een staat van flow komen. Dit is een toestand waarin je zo gefocust bent dat je de tijd om je heen vergeet (Schaufeli et al., 2002).

Gemiddelde score

De gemiddelde score voor je totale **werkbevlogenheid** is **4,3**, wat in de categorie 'gemiddeld' valt. Dit duidt op een stabiele werkbeleving. De combinatie van je scores laat zien dat je vooral sterk bent in het concentreren op je werk, terwijl de algemene energie en toewijding een meer neutrale positie innemen. Dit kan betekenen dat je werkplezier sterk afhankelijk is van de soort taken die je op dat moment uitvoert.

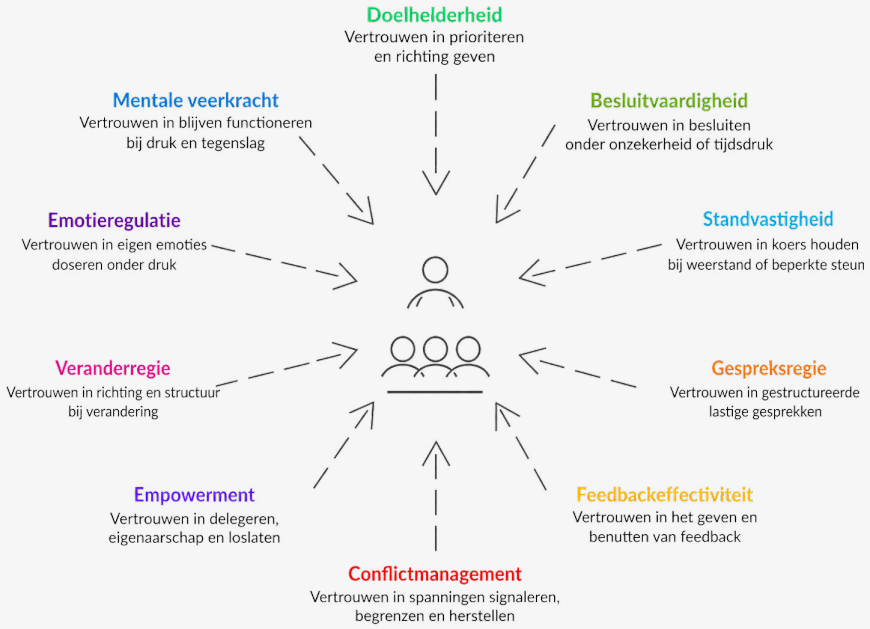
Jouw antwoorden

Vraag	Antwoord
Wat vind je het leukste aan je werk?	Ik vind het het leukste om samen met een klant een lastig werkproces weer overzichtelijk te maken. Als een team daarna minder fouten maakt en zelf verder kan, zie ik echt wat ons werk oplevert. Ook krijg ik veel energie van een collega die een klantgesprek eerst spannend vond en dat na een paar keer oefenen zelfstandig oppakt.
Wat vind je het minst leuke aan je werk?	Het minst leuke vind ik het voortdurende schakelen tussen klantwerk, losse personeelsvragen en administratie. Vooral uren controleren en offertes opnieuw bijwerken na kleine wijzigingen kosten me veel energie. Op zulke dagen ben ik druk geweest, maar kom ik nauwelijks toe aan het werk waarvoor ik eigenlijk tijd had gereserveerd.

Verdieping

▸ Zelfeffectiviteit in leiderschap

Zelfeffectiviteit in leiderschap



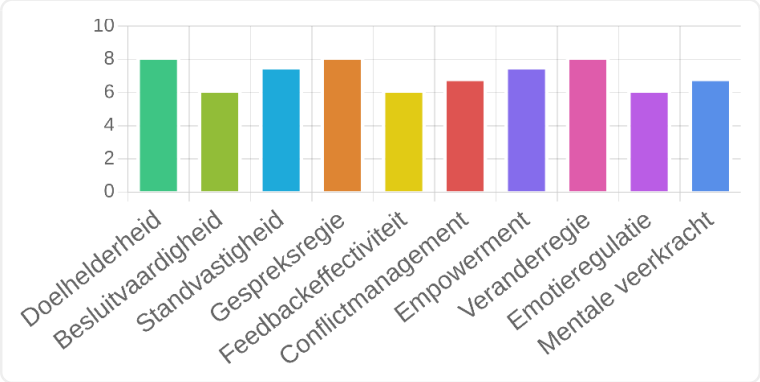
Zelfeffectiviteit in leiderschap verwijst naar de overtuiging dat je in staat bent om effectief te handelen binnen je leiderschapsrol, ook wanneer situaties complex, onzeker of veeleisend zijn. Het concept is gebaseerd op de sociaal-cognitieve theorie van Albert Bandura, waarin zelfeffectiviteit wordt gezien als een belangrijke voorspeller van initiatief, volharding en doelgericht gedrag.

Binnen dit rapport wordt jouw leiderschapszelfeffectiviteit niet als één algemene overtuiging benaderd, maar uitgesplitst in tien specifieke domeinen. Deze domeinen bestrijken zowel strategische aspecten van leiderschap, zoals doelhelderheid, besluitvaardigheid en standvastigheid, als relationele aspecten, zoals gespreksregie, feedbackeffectiviteit en conflictmanagement. Ook persoonlijke regulatie, zoals emotieregulatie en mentale veerkracht, en je vermogen om richting te geven in veranderende omstandigheden komen hierin terug.

Door deze domeinen afzonderlijk te onderscheiden, ontstaat een gedifferentieerd beeld van waar je vertrouwen in je eigen leiderschap relatief sterk ontwikkeld is en waar je mogelijk meer terughoudendheid ervaart. Een hogere zelfeffectiviteit gaat doorgaans samen met meer initiatief, grotere volharding bij tegenslag en een grotere bereidheid om verantwoordelijkheid te nemen in complexe situaties.

Zelfeffectiviteit is geen vast persoonlijkheidskenmerk. Het gaat om een beïnvloedbare overtuiging die zich ontwikkelt door ervaring, succeservaringen, feedback en gerichte oefening. Inzicht in jouw zelfeffectiviteit biedt daarom een gerichte basis voor reflectie en verdere professionele ontwikkeling.

Jouw persoonlijke resultaten



Zelfeffectiviteit in leiderschap

Context

Uit je antwoorden op de open vragen komt naar voren dat je een spanningsveld ervaart tussen het behouden van een goede werkrelatie en het bewaken van de kwaliteit van het werk. Je geeft aan dat je kritische feedback soms te voorzichtig verpakt, waardoor de kern van de boodschap mogelijk niet overkomt bij de ander. Dit is met name voelbaar in situaties waarin je ervaren collega's moet aanspreken terwijl er externe druk is van klanten. Je merkt dat je in dergelijke gevallen soms te lang wacht met het voeren van het gesprek, of dat je het werk uiteindelijk zelf overneemt om de voortgang te waarborgen. Je zou hier graag meer rust en directheid in vinden, zodat de verantwoordelijkheid bij de medewerker blijft liggen.

Doelhelderheid

Je score op **doelhelderheid** is **8.2**. Dit suggereert dat je veel vertrouwen hebt in je vermogen om prioriteiten te stellen, zelfs wanneer de situatie complex is. In een werkcontext kan dit betekenen dat je in staat bent om de ruis weg te filteren en de focus te leggen op wat echt essentieel is. Volgens onderzoek van Locke & Latham (2002) kan het stellen van specifieke en concrete doelen samenhangen met betere prestaties. Jouw vertrouwen in dit aspect kan het voor jou makkelijker maken om anderen richting te geven en onduidelijkheid in het team te verminderen.

Besluitvaardigheid

Voor **besluitvaardigheid** heb je een score van **6.2** ingevuld. Dit kan erop wijzen dat je in situaties van onzekerheid of onder hoge tijdsdruk soms twijfelt over de beste koers. Het kan zijn dat je behoefte hebt aan meer informatie voordat je een knoop doorhakt, of dat je je bewust bent van de mogelijke risico's van een besluit. Een lagere zelfeffectiviteit op dit punt kan samenhangen met een neiging om besluiten uit te stellen, wat in een dynamische omgeving soms voor enige vertraging kan zorgen.

Standvastigheid

Je score op **standvastigheid** is **7.6**. Dit duidt erop dat je over een redelijk groot vertrouwen beschikt om vast te houden aan een gekozen koers, ook als je niet direct door iedereen wordt gesteund. Het vermogen om standvastig te blijven kan helpen om stabiliteit te bieden aan je team. Het suggereert dat je niet al te snel meebeweegt met weerstand, wat kan bijdragen aan een consistente lijn in de uitvoering van projecten of strategieën.

Gespreksregie

Op het gebied van **gespreksregie** scoort je een **8.2**. Dit wijst erop dat je veel vertrouwen hebt in het structureel en respectvol voeren van gesprekken. Je voelt je waarschijnlijk comfortabel in het bewaken van de agenda van een gesprek en het zorgen dat de gewenste uitkomsten worden besproken. Dit vertrouwen kan het makkelijker maken om gesprekken doelgericht te houden, waarbij je zowel de inhoudelijke voortgang als de menselijke kant van het contact in de gaten houdt.

Feedbackeffectiviteit

Je score op **feedbackeffectiviteit** is **6.2**. Dit geeft aan dat je minder vertrouwen ervaart in het effectief geven en ontvangen van feedback, wat ook aansluit bij je eigen reflectie in de contextvragen. Bandura (1977) stelt dat zelfeffectiviteit beïnvloedt of mensen bepaald gedrag starten en hoeveel inspanning zij leveren. Een lagere score hier kan betekenen dat je kritische gesprekken sneller uitstelt of deze verzacht, waardoor de noodzakelijke gedragsverandering bij de ander mogelijk uitblijft.

Conflictmanagement

Voor **conflictmanagement** heb je een score van **6.9** aangegeven. Dit suggereert een gemiddeld niveau van vertrouwen in het omgaan met spanningen binnen je team. Je bent waarschijnlijk in staat om conflicten te signaleren, maar het kan zijn dat je twijfelt over de beste manier om deze op te lossen zonder de relaties te beschadigen. Dit kan samenhangen met een voorkeur voor harmonie, waardoor het soms uitdagender is om direct in te grijpen bij beginnende conflicten.

Empowerment

Je score op **empowerment** is **7.6**. Dit betekent dat je over een goed vertrouwen beschikt in het delegeren van taken en het stimuleren van eigenaarschap bij anderen. Je laat medewerkers waarschijnlijk voldoende ruimte om hun eigen weg te vinden, zonder dat je constant wilt controleren. Dit vertrouwen in het kunnen loslaten van taken kan bijdragen aan de groei en autonomie van je teamleden, mits de kaders vooraf helder zijn.

Veranderregie

Op **veranderregie** behaal je een score van **8.2**. Dit wijst op een sterk vertrouwen in je vermogen om structuur en richting te bieden tijdens periodes van verandering. Je voelt je waarschijnlijk bekwaam in het begeleiden van anderen door onzekerheid heen. Dit kan betekenen dat je in staat bent om een visie te vertalen naar concrete stappen, wat voor medewerkers een gevoel van veiligheid en grip kan bieden in onrustige tijden.

Emotieregulatie

Je score op **emotieregulatie** is **6.2**. Dit suggereert dat je soms minder vertrouwen hebt in je vermogen om emotionele reacties, zoals frustratie of stress, optimaal te doseren onder hoge druk. Het kan zijn dat emoties in uitdagende situaties sterker aanwezig zijn, wat het soms lastiger kan maken om puur rationeel en doelgericht te blijven handelen. Dit kan samenhangen met de druk die je ervaart wanneer je de balans tussen relatie en kwaliteit moet bewaken.

Mentale veerkracht

Voor **mentale veerkracht** heb je een score van **6.9** ingevuld. Dit duidt op een redelijk vertrouwen in je vermogen om te herstellen na tegenslagen of periodes van hoge druk. Luthans et al. (2007) beschrijven veerkracht als een onderdeel van psychologisch kapitaal dat samenhangt met werkprestaties. Je bent waarschijnlijk in staat om jezelf te herpakken, maar bij langdurige belasting kan het zijn dat het herstelproces meer energie kost of dat je tijdelijk minder zeker bent van je zaak.

Gemiddelde score

Je totale gemiddelde score voor **zelfeffectiviteit in leiderschap** is **7.2**. Dit geeft aan dat je over het algemeen een solide basis van vertrouwen hebt in je eigen kunnen als leider. Er is echter een duidelijk verschil zichtbaar tussen je strategische en organisatorische vaardigheden, waar je veel vertrouwen in hebt, en de meer directieve, emotionele en feedbackgerichte aspecten van leiderschap, waar je meer terughoudendheid ervaart. Dit patroon kan erop wijzen dat je leiderschap op dit moment sterker leunt op sturing en structuur dan op het corrigeren van gedrag.

Jouw antwoorden

Vraag	Antwoord
In welk aspect van leiderschap zie jij voor jezelf de meeste ontwikkelruimte?	Ik zie de meeste ontwikkelruimte in het eerder geven van duidelijke, kritische feedback. Ik benoem meestal wel wat ik anders verwacht, maar verpak dat soms zo voorzichtig dat de boodschap niet aankomt. Ik wil verwachtingen vooraf concreter maken en het gesprek sneller voeren als een afspraak niet wordt nagekomen, zonder het werk vervolgens zelf over te nemen.
In welke specifieke situatie ervaar jij op dit moment het minste vertrouwen in jouw leiderschap?	Ik voel me het minst zeker als ik een ervaren collega moet aanspreken op de kwaliteit van zijn werk terwijl een klant op het resultaat wacht. Ik wil de relatie goed houden en twijfel dan hoe direct ik kan zijn. Daardoor wacht ik soms te lang of pas ik zelf het werk aan. Ik zou rustiger en duidelijker willen bespreken wat er nodig is en de verantwoordelijkheid bij de collega laten.

Verdieping

▸ Groei & Prestatie

Groei & Prestatie



Groei & Prestatie

Het domein **Groei & Prestatie** laat zien of jij energie krijgt van beter worden in je werk, van lastige klussen en van het halen van duidelijke doelen. Het gaat dus niet om hoe goed je ergens in bent, maar om wat jou motiveert. Word je enthousiast van jezelf ontwikkelen? Vind je moeilijke opdrachten juist interessant? Of krijg je vooral energie van iets afronden en kunnen zeggen: dit is gelukt?

In dit domein kijken we naar drie onderdelen die met elkaar te maken hebben, maar toch iets anders meten.

Leergerichtheid gaat over plezier in leren en vooruitgang. Mensen die hier hoog op scoren, krijgen energie van nieuwe dingen leren, beter worden in hun vak en feedback krijgen waarmee ze verder kunnen. Het draait om groei. Het gevoel dat je vooruitgaat is al motiverend, ook als niemand anders dat meteen ziet.

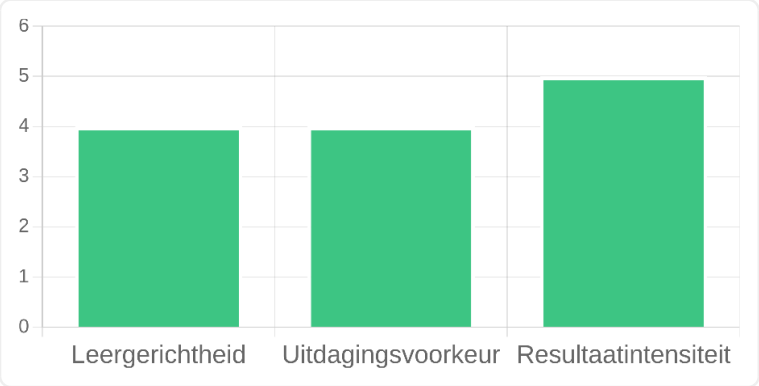
Uitdagingsvoorkeur gaat over hoe je kijkt naar moeilijke taken. Zoek je liever een simpele klus, of juist iets waar je echt over moet nadenken? Mensen met een hoge score houden van lastige problemen en ingewikkelde situaties. Ze vinden het juist interessant als iets niet meteen duidelijk is.

Resultaatgerichtheid gaat over energie krijgen van zichtbare resultaten. Een taak afronden, een doel halen, iets kunnen afvinken op je lijst. Mensen die hier hoog op scoren, voelen zich gemotiveerd als ze concreet zien wat hun werk oplevert.

Samen laten deze drie onderdelen zien of jij vooral energie haalt uit groeien, uit uitdaging of uit resultaat. Scoor je hoog op dit domein, dan is het belangrijk dat je werk biedt waarin je kunt leren, duidelijke doelen hebt en genoeg uitdaging vindt.

Jouw persoonlijke resultaten

Groei & prestatie



Leergerichtheid

Je score op **leergerichtheid** is **4,0**. Dit suggereert dat je plezier beleeft aan het verbeteren van je vaardigheden en het uitbreiden van je kennis. In een werkcontext kan dit betekenen dat je openstaat voor feedback die je helpt om verder te groeien. Omdat deze score in het midden van de range ligt, kan het zijn dat je een balans zoekt tussen het leren van nieuwe dingen en het toepassen van wat je al beheerst. Volgens onderzoek van Dweck (1986) kan een focus op groei ervoor zorgen dat je uitdagingen ziet als kansen om te leren, al kan het bij een minder uitgesproken score soms lastiger zijn om de motivatie vast te houden wanneer de leercurve vlakker wordt.

Uitdagingsvoorkeur

Wat betreft **uitdagingsvoorkeur** heb je een score van **4,0**. Dit wijst erop dat je in staat bent om met complexe vraagstukken om te gaan en dat je cognitieve uitdagingen kunt waarderen. Het is mogelijk dat je niet altijd actief op zoek gaat naar de allermoeilijkste klus, maar dat je wel de energie hebt om deze op te pakken als de situatie daarom vraagt. Nicholls (1984) beschrijft dat de manier waarop iemand naar bekwaamheid kijkt, invloed kan hebben op de keuze voor bepaalde taken; in jouw geval kan dit betekenen dat je een voorkeur hebt voor taken die uitdagend zijn, maar wel haalbaar blijven.

Resultaatintensiteit

Je score op **resultaatintensiteit** is **5,0**. Dit is een sterke aanwijzing dat je veel energie haalt uit het behalen van concrete doelen en het afronden van projecten. Het zichtbaar maken van voortgang kan voor jou een belangrijke drijfveer zijn. Dit kan samenhangen met een sterke behoefte aan prestatie, wat volgens McClelland (1961) vaak voorkomt bij mensen met een ondernemende instelling. Daarnaast kan het stellen van specifieke en uitdagende doelen je prestaties ondersteunen, omdat dit voor meer focus en volharding kan zorgen (Locke & Latham, 2002).

Verdieping

▸ Stabiliteit & Zekerheid

Stabiliteit & Zekerheid



Stabiliteit & Zekerheid

Het domein **Stabiliteit & Zekerheid** laat zien of jij energie krijgt van duidelijkheid en vaste afspraken. Sommige mensen vinden het prettig als er veel verandert. Anderen werken juist beter als het helder is wat hun rol is, wat er van hen wordt verwacht en waar het bedrijf naartoe wil. Dit onderdeel laat zien hoe belangrijk een stabiele basis voor jou is om goed te kunnen werken.

Binnen dit domein kijken we naar drie onderdelen die met elkaar te maken hebben, maar elk iets anders meten.

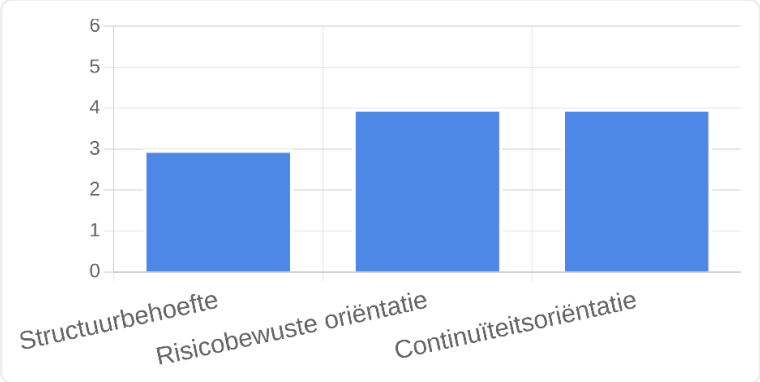
Structuurbehoefte gaat over behoefte aan overzicht en duidelijke afspraken. Weet je precies wat jouw taken zijn? Is duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is? Zijn prioriteiten helder? Mensen met een hoge structuurbehoefte werken prettiger als rollen en processen goed zijn geregeld. Het gaat niet om star zijn, maar om rust en duidelijkheid in het werk.

Risicobewuste oriëntatie gaat over omgaan met onzekerheid en beslissingen. Vind je het belangrijk dat keuzes goed worden doordacht? Wil je weten wat de mogelijke gevolgen zijn voordat je een stap zet? Mensen die hier hoog op scoren, voelen zich prettiger als risico's zoveel mogelijk in beeld zijn en beslissingen niet overhaast worden genomen.

Continuïteitsoriëntatie gaat over werken aan iets dat blijft bestaan. Mensen met een hoge continuïteitsoriëntatie vinden het prettig om voort te bouwen op wat er al is. Ze krijgen energie van een duidelijke koers voor de langere termijn, in plaats van steeds nieuwe plannen of snelle wisselingen van richting.

Samen laten deze drie onderdelen zien hoeveel duidelijkheid, zekerheid en lange termijn jij nodig hebt om prettig en energiek te blijven werken. Scoor je hoog op dit domein, dan past een werkomgeving bij je waarin afspraken helder zijn en de richting niet steeds verandert.

Jouw persoonlijke resultaten



Stabiliteit & zekerheid

Structuurbehoefte

Je score op **structuurbehoefte** is **3,0**. Dit suggereert dat je over een zekere mate van flexibiliteit beschikt in hoe je je werk inricht. Je kunt waarschijnlijk goed omgaan met situaties waarin niet alles vooraf tot in detail is bepaald. Tegelijkertijd kan een volledig gebrek aan basiskaders soms voor onrust zorgen. Dit kan betekenen dat je in omgevingen zonder enige vorm van rolhelderheid meer moeite hebt om je optimaal te organiseren, waardoor je minder snel het overzicht behoudt. Een balans tussen vrijheid en kaders is voor jou waarschijnlijk essentieel om effectief te kunnen functioneren.

Risicobewuste oriëntatie

Wat betreft **risicobewuste oriëntatie** kom je uit op een score van **4,0**. Je bent waarschijnlijk zeer bedreven in het maken van doordachte keuzes. Het zorgvuldig afwegen van opties en het in kaart brengen van mogelijke risico's is waarschijnlijk een sterke kant van je. Een voorkeur voor beperkte onzekerheid kan samenhangen met een lagere tolerantie voor ambiguïteit, wat het makkelijker kan maken om fouten te voorkomen door zaken vooraf grondig te analyseren (McLain, 2009). Dit betekent dat je waarschijnlijk minder snel geneigd bent om impulsieve beslissingen te nemen, wat in een professionele context kan bijdragen aan een hogere kwaliteit van de resultaten.

Continuïteitsoriëntatie

Je behaalt een score van **4,0** op **continuïteitsoriëntatie**. Dit wijst erop dat je veel energie put uit het werken aan een duurzame koers. Je bent waarschijnlijk goed in staat om voort te bouwen op bestaande successen en fundamenten, in plaats van steeds opnieuw het wiel uit te vinden. Deze focus op de lange termijn kan het makkelijker maken om rust en consistentie te bewaken binnen je werkzaamheden, waardoor je een stabiele factor kunt zijn voor je omgeving. Je vindt waarschijnlijk veel voldoening in het zien van de groei van een project over een langere periode, wat kan samenhangen met een sterke interne drive voor duurzaamheid.

Verdieping

▸ Invloed & Autonomie

Invloed & Autonomie



Invloed & Autonomie

Het domein **Invloed & Autonomie** laat zien of jij energie krijgt van zelf bepalen en invloed hebben. Sommige mensen werken het liefst binnen duidelijke kaders. Anderen krijgen juist energie als ze ruimte krijgen om hun werk op hun eigen manier te doen en mee te denken over beslissingen. Dit onderdeel laat zien hoeveel vrijheid en invloed jij nodig hebt om prettig te kunnen werken.

We onderscheiden binnen dit domein drie onderdelen die met elkaar te maken hebben, maar elk iets anders meten.

Zelfregiebehoefte gaat over de vrijheid om je werk zelf in te richten. Kun je zelf bepalen hoe je een taak aanpakt? Mag je je eigen planning maken? Mensen die hier hoog op scoren, werken het best als ze zelf keuzes mogen maken in hun manier van werken. Het draait om ruimte in de uitvoering van je werk.

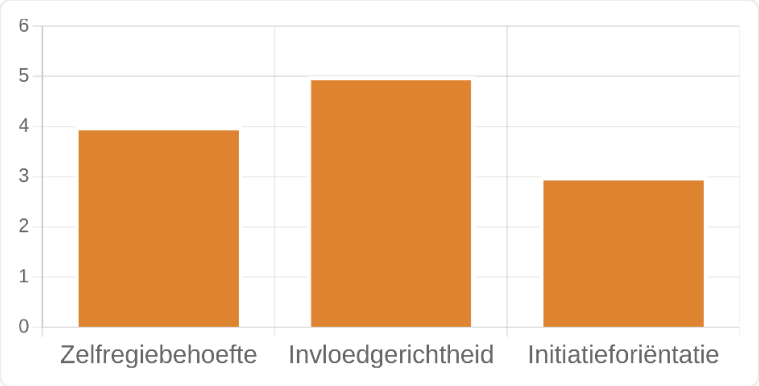
Invloedgerichtheid gaat over invloed op beslissingen en richting. Het gaat niet alleen om hoe je iets uitvoert, maar ook om de vraag of je mee kunt praten over wat er moet gebeuren. Mensen met een hoge invloedgerichtheid willen betrokken zijn bij keuzes over prioriteiten en plannen. Ze willen niet alleen uitvoeren, maar ook meedenken en meebeslissen.

Initiatieforiëntatie gaat over zelf in actie komen. Zie je iets dat beter kan en pak je dat op? Kom je met nieuwe ideeën of voorstellen? Mensen die hier hoog op scoren, wachten niet af, maar nemen zelf het initiatief om iets te verbeteren of te starten.

Samen laten deze drie onderdelen zien hoeveel behoefte jij hebt aan regie, invloed en initiatief in je werk. Scoor je hoog op dit domein, dan past een werkomgeving bij je waarin je verantwoordelijkheid krijgt, zelf keuzes kunt maken en echt verschil kunt maken met je ideeën.

Jouw persoonlijke resultaten

Invloed & autonomie



Zelfregiebehoefte

Je score op **zelfregiebehoefte** is **4,0**. Dit suggereert dat je het prettig vindt om je eigen werkzaamheden in te richten en je eigen planning te bepalen. Je kunt waarschijnlijk goed functioneren wanneer je de vrijheid krijgt om zelf te kiezen hoe je een specifieke taak aanpakt, wat het makkelijker kan maken om een gevoel van eigenaarschap over je resultaten te behouden. Volgens Deci & Ryan (2000) kan de vervulling van de behoefte aan autonomie samenhangen met een duurzamere motivatie en een groter gevoel van welzijn in je werk, omdat je je handelingen beter kunt afstemmen op je eigen waarden.

Invloedgerichtheid

Voor **invloedgerichtheid** heb je een score van **5,0**. Dit wijst erop dat je veel energie haalt uit het hebben van impact op de koers en de besluitvorming binnen je organisatie. Je bent waarschijnlijk sterk gemotiveerd om betrokken te zijn bij keuzes over prioriteiten en strategische plannen, wat kan samenhangen met een sterke behoefte aan erkenning en status. Dit kan passen bij een fundamentele menselijke drijfveer om respect, waardering en invloed te verkrijgen binnen sociale groepen (Anderson et al., 2015), waardoor je waarschijnlijk meer voldoening haalt uit rollen waarin je echt het verschil kunt maken.

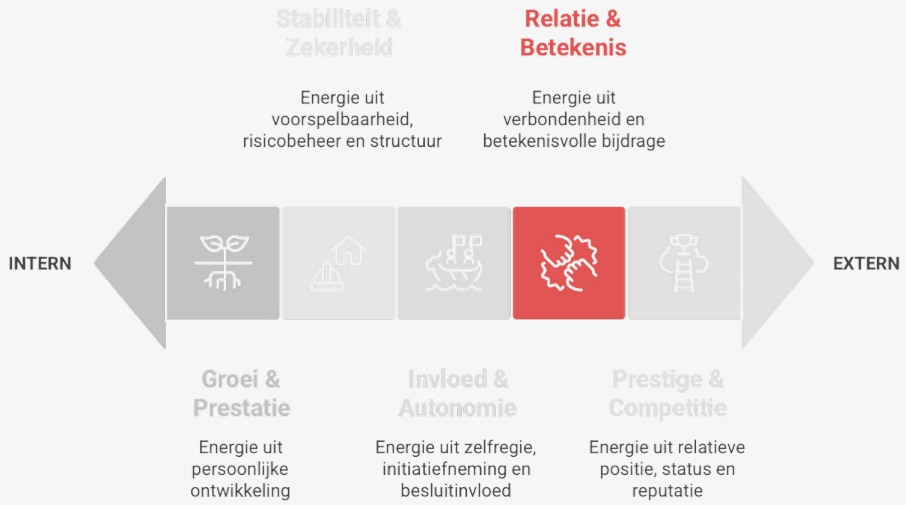
Initiatieforiëntatie

Je score op **initiatieforiëntatie** is **3,0**. Dit kan betekenen dat het voor je uitdagender is om zelfstandig nieuwe verbeteringen op te starten of direct in actie te komen wanneer er iets verandert. Je wacht mogelijk vaker af tot er duidelijke kaders of richtlijnen zijn voordat je een initiatief pakt, wat kan samenhangen met een voorkeur voor voorspelbaarheid. Een minder uitgesproken proactieve houding kan samenhangen met de mate waarin iemand de neiging heeft om de omgeving actief te beïnvloeden (Bateman & Crant, 1993), wat in jouw geval kan betekenen dat je minder snel zelf het startschot geeft voor vernieuwing zonder externe prikkels.

Verdieping

▸ Relatie & Betekenis

Relatie & Betekenis



Relatie & Betekenis

Het domein **Relatie & Betekenis** laat zien of jij energie krijgt van samenwerken, waardering en het gevoel dat je werk ertoe doet. Sommige mensen worden vooral gemotiveerd door vrijheid of uitdaging. Anderen halen hun energie juist uit contact met anderen en uit het idee dat hun werk zin heeft. Dit onderdeel laat zien hoe belangrijk het voor jou is om je verbonden te voelen en verschil te maken.

Binnen dit domein kijken we naar drie onderdelen die met elkaar te maken hebben, maar elk iets anders meten.

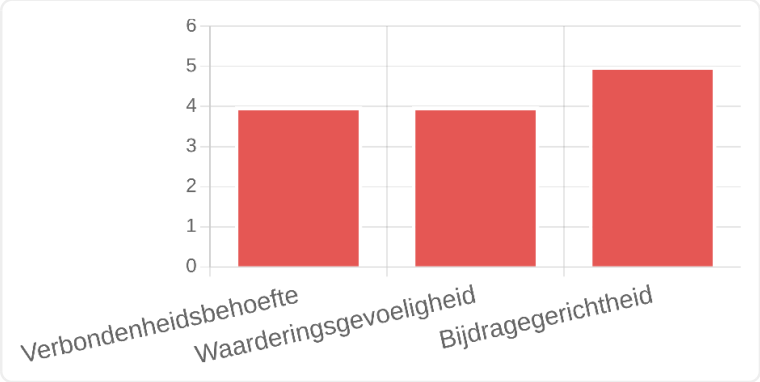
Verbondenheidsbehoefte gaat over je behoefte aan een goede band met collega's. Voel je je prettig als er vertrouwen is? Werk je graag samen en stem je makkelijk af met anderen? Mensen met een hoge verbondenheidsbehoefte krijgen energie van een team waarin men elkaar helpt en respecteert. Het draait om het gevoel dat je erbij hoort.

Waarderingsgevoeligheid gaat over het belang van erkenning. Vind je het belangrijk dat mensen zien wat jij doet? Geeft positieve feedback je extra motivatie? Mensen die hier hoog op scoren, krijgen energie als hun inzet wordt opgemerkt en benoemd. Het gaat om het gevoel dat jouw bijdrage wordt gezien.

Bijdragegerichtheid gaat over het gevoel dat je werk ergens toe dient. Draag je graag bij aan iets dat groter is dan alleen je eigen taak? Krijg je energie als jouw werk anderen helpt of echt verschil maakt? Mensen met een hoge bijdragegerichtheid vinden het belangrijk dat hun werk betekenis heeft, voor collega's, klanten of de samenleving.

Samen laten deze drie onderdelen zien hoe belangrijk relaties en betekenis voor jou zijn in je werk. Scoor je hoog op dit domein, dan past een werkomgeving bij je waarin samenwerking centraal staat, waardering wordt uitgesproken en duidelijk is waarom het werk ertoe doet.

Jouw persoonlijke resultaten



Relatie & betekenis

Verbondenheidsbehoefte

Je scoort een 4,0 op verbondenheidsbehoefte. Dit suggereert dat je waarschijnlijk prima kunt samenwerken, maar dat het voor je soms lastiger kan zijn om een echt diepe emotionele klik met alle collega's te ervaren. Je kunt de neiging hebben om je in de praktijk meer op de inhoud van het werk te richten dan op de sociale band. Volgens Deci & Ryan (2000) is de behoefte aan verbondenheid een basisbehoefte die kan samenhangen met je algemene welzijn op het werk.

Waarderingsgevoeligheid

Wat betreft je waarderingsgevoeligheid is je score 4,0. Dit kan betekenen dat je erkenning zeker waardeert, maar dat je niet constant bevestiging nodig hebt om je werk goed te doen. Tegelijkertijd kan het voorkomen dat je je ongemakkelijk voelt wanneer je inzet structureel niet wordt gezien of benoemd. Onderzoek van Anderson et al. (2015) laat zien dat de behoefte aan status en waardering een fundamentele drijfveer kan zijn die invloed heeft op hoe je je in een groep beweegt.

Bijdragegerichtheid

Je score op bijdragegerichtheid is 5,0. Dit wijst erop dat je waarschijnlijk veel energie haalt uit het idee dat je werk echt nuttig is voor anderen of de organisatie. Je bent waarschijnlijk erg goed in het behouden van je focus wanneer je weet dat jouw inzet een positief verschil maakt. Het kan voor je makkelijker zijn om gemotiveerd te blijven wanneer het doel van je werk duidelijk is en verder reikt dan je eigen takenlijst. Dit sluit aan bij de theorie van Deci & Ryan (2000), waarin wordt beschreven dat de reden waarom we een doel nastreven veel invloed kan hebben op onze duurzame motivatie.

Verdieping

▸ Prestige & Competitie

Prestige & Competitie



Prestige & Competitie

Het domein **Prestige & Competitie** laat zien of jij energie krijgt van positie, vergelijking en zichtbaar succes. Sommige mensen halen hun motivatie vooral uit groei of samenwerking. Anderen krijgen juist energie van het idee dat ze goed presteren ten opzichte van anderen of dat hun positie zichtbaar is. Dit onderdeel laat zien hoe belangrijk status, vergelijking en reputatie voor jou zijn in je werk.

Binnen dit domein kijken we naar drie duidelijk afgebakende onderdelen.

Statusgerichtheid gaat over de waarde die je hecht aan je plek in de organisatie. Vind je het belangrijk welke functie of titel je hebt? Geeft het je energie als je verantwoordelijkheid en bevoegdheid hebt die ook zichtbaar zijn? Mensen met een hoge statusgerichtheid voelen zich gemotiveerd als hun rol duidelijk gewicht heeft binnen het bedrijf.

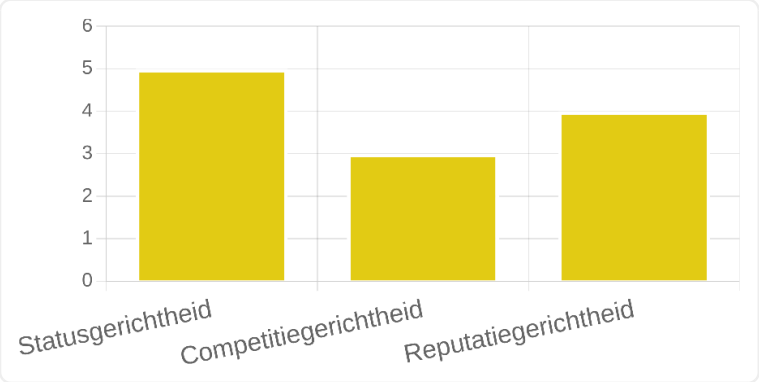
Competitiegerichtheid gaat over vergelijking met anderen. Krijg je energie van beter willen zijn dan collega's of concurrenten? Motiveert het je als prestaties worden gemeten en vergeleken? Mensen met een hoge competitiegerichtheid vinden het prettig om zich te meten met anderen en willen graag bovenaan staan.

Reputatiegerichtheid gaat over hoe je bekendstaat. Vind je het belangrijk dat anderen jou zien als deskundig, betrouwbaar of goed in je vak? Mensen met een hoge reputatiegerichtheid investeren in kwaliteit en zichtbaarheid, zodat ze een sterke naam opbouwen binnen hun werkveld.

Samen laten deze drie onderdelen zien hoe belangrijk positie en erkenning voor jou zijn. Scoor je hoog op dit domein, dan past een werkomgeving bij je waarin prestaties zichtbaar zijn, doorgroeien mogelijk is en een goede reputatie echt verschil maakt.

Jouw persoonlijke resultaten

Prestige & Competitie



Statusgerichtheid

Je score op **statusgerichtheid** is **5,0**. Dit is een bovengemiddelde score, wat erop kan wijzen dat je veel waarde hecht aan je plek in de rangorde en de bevoegdheden die daarbij horen. Volgens onderzoek van Anderson et al. (2015) is de behoefte aan status een belangrijke motor die samenhangt met het krijgen van respect en invloed. In de praktijk kan dit betekenen dat je veel energie krijgt van een rol met een duidelijke positie en zichtbare verantwoordelijkheid, waarbij je plek in het bedrijf een belangrijke bron van motivatie is. Dit kan betekenen dat je het prettig vindt wanneer je bevoegdheden duidelijk zijn vastgelegd en erkend worden door de rest van de organisatie.

Competitiegerichtheid

Wat betreft **competitiegerichtheid** kom je uit op een score van **3,0**. Deze gemiddelde score suggereert dat het vergelijken met anderen voor jou een rol speelt, maar waarschijnlijk niet de belangrijkste reden is waarom je je best doet. Festinger (1954) beschrijft dat mensen hun eigen kunnen vaak bekijken door te kijken naar anderen. Dit betekent dat je waarschijnlijk wel gevoelig bent voor feedback over je prestaties, maar dat de drang om de absolute nummer één te zijn niet altijd aanwezig is. Hoewel je waarschijnlijk prima kunt werken in een omgeving waar competitie is, kan het zijn dat je minder energie haalt uit het puur 'winnen' van anderen. Je zou mogelijk meer moeite kunnen hebben met situaties waarin succes alleen wordt gemeten door te kijken of je beter bent dan je collega's.

Reputatiegerichtheid

Je score op **reputatiegerichtheid** is **4,0**. Dit is een bovengemiddelde waarde, wat erop kan duiden dat het voor je van groot belang is hoe anderen over jouw vakmanschap denken. Dit kan samenhangen met een sterke drang om te presteren, zoals McClelland (1961) beschrijft in zijn werk over ambitie en doelgericht gedrag. Je bent waarschijnlijk goed in staat om veel tijd en aandacht te steken in de kwaliteit van je werk, zodat je binnen je vakgebied bekendstaat als iemand die deskundig en betrouwbaar is. Het opbouwen van een sterke naam is voor jou waarschijnlijk een belangrijke motivatie om jezelf constant te blijven ontwikkelen.

Reflectie

▸ Stof om over na te denken

Reflectievragen

1. Waarom kies je er vaker voor om werk over te nemen dan om een lastig gesprek te voeren?
2. Wat is de werkelijke prijs die je teamleden betalen wanneer jij kritische feedback te veel verzacht?
3. Op welk moment gaat je behoefte aan harmonie ten koste van de professionele groei van je medewerkers?
4. In hoeverre wordt je dagelijkse onrust veroorzaakt door de taken zelf en in hoeverre door het constante schakelen?
5. Wat zou er gebeuren met je productiviteit als je je focusuren onverbiddelijk zou bewaken?
6. Wanneer slaat je zorgvuldigheid in het verzamelen van informatie om in een belemmering voor tijdige besluitvorming?
7. In welke situaties wacht je op externe kaders terwijl je eigenlijk al over de autoriteit beschikt om te handelen?
8. Beïnvloedt je sterke focus op reputatie en status de manier waarop je omgaat met je eigen fouten of twijfels?
9. Wat zou er gebeuren als je de verantwoordelijkheid voor correcties volledig bij de medewerker laat, ongeacht de tijd die het kost?
10. Welke impact heeft het uitstellen van feedback op het vertrouwen dat je in de zelfstandigheid van je team hebt?

Bronnen

▸ Wetenschappelijke onderbouwing

Bronnen

- 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
- 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
- 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
- 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
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. Journal of Happiness Studies, 3(1), 71-92. https://doi.org/10.1023/A:1015630930326
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. Personnel Psychology, 60(3), 541-572. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. Journal of Applied Psychology, 89(5), 755-768. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. The Leadership Quarterly, 6(2), 219-247. https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative "description of personality": The Big-Five factor structure. Journal of Personality and Social Psychology, 59(6), 1216-1229. https://doi.org/10.1037/0022-3514.59.6.1216
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. Personnel Psychology, 44(1), 1-26. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x
- Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1995). Generalized Self-Efficacy scale. In J. Weinman, S. Wright, & M. Johnston (Eds.), Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs (pp. 35-37). NFER-Nelson.
- McClelland, D. C. (1961). The achieving society. Van Nostrand.
- Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. Wiley.
- Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (1992). Revised NEO Personality Inventory (NEO PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual. Psychological Assessment Resources.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. Administrative Science Quarterly, 16(3), 321-339. https://doi.org/10.2307/2391905
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. Industrial and Organizational Psychology, 1(1), 3-30. https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x
- Anderson, C., Hildreth, J. A. D., & Howland, L. (2015). Is the desire for status a fundamental human motive? A review of the empirical literature. Psychological Bulletin, 141(3), 574-601. https://doi.org/10.1037/a0038781
- Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. American Psychologist, 41(10), 1040-1048. https://doi.org/10.1037/0003-066X.41.10.1040
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. Human Relations, 7(2), 117-140. https://doi.org/10.1177/001872675400700202

- Nicholls, J. G. (1984). Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience, task choice, and performance. Psychological Review, 91(3), 328-346. https://doi.org/10.1037/0033-295X.91.3.328
- McLain, D. L. (2009). Evidence of the properties of an ambiguity tolerance measure: The Multiple Stimulus Types Ambiguity Tolerance Scale-II (MSTAT-II). Psychological Reports, 105(3), 975-988. https://doi.org/10.2466/pr0.105.3.975-988
- 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