

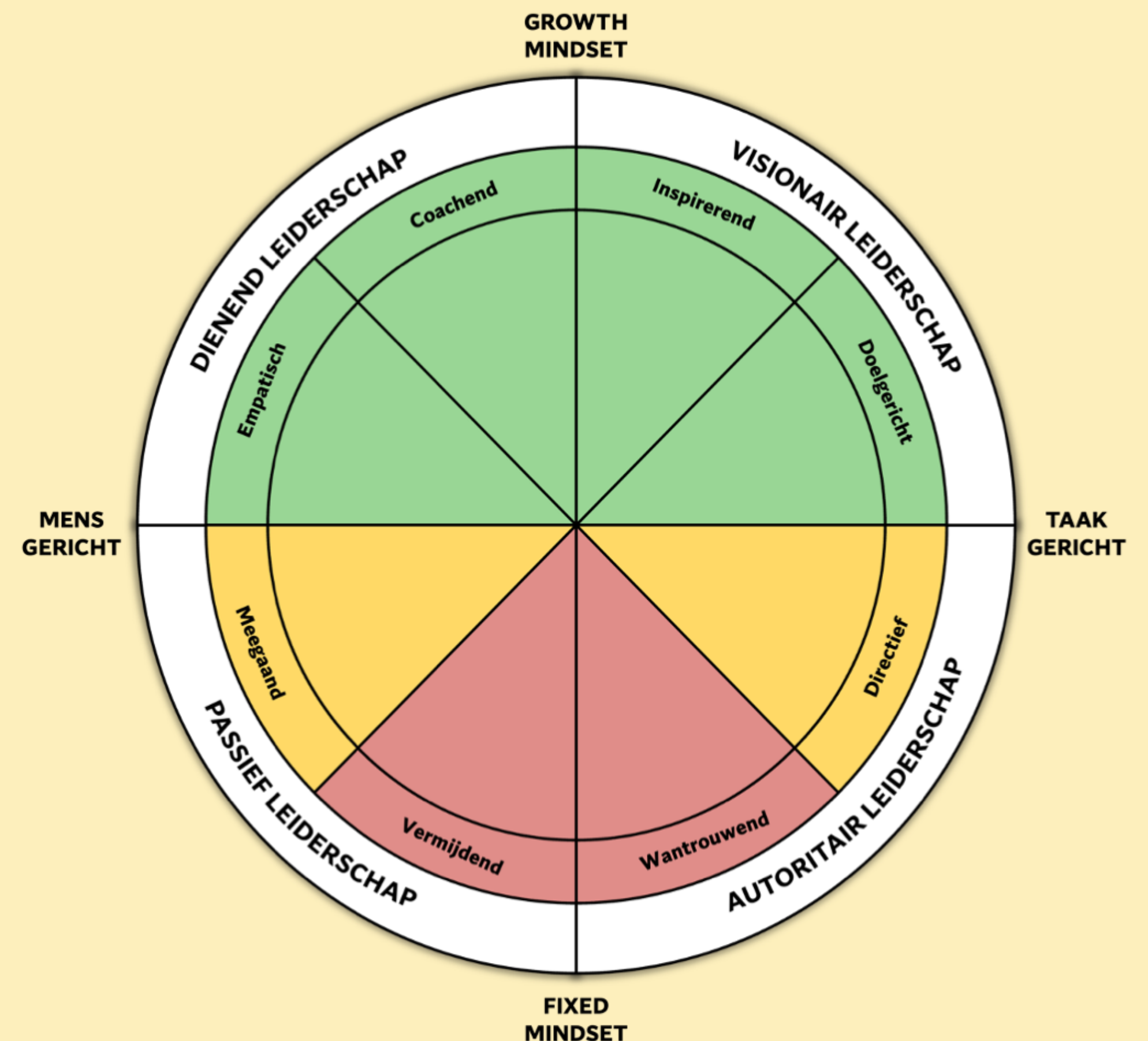
360° Leiderschap Scan



Bedrijfsnaam: Voorbeeld BV
Naam: Féline Vuurmans
Datum: 11-Dec-23
Response: 7 (inclusief zelf score)

“To achieve goals you’ve never achieved before, you need to **start doing things you’ve never done before.”**

--- Stephen Covey ---



360° LEIDERSCHAP SCAN

Hoe kunnen leiders de effectiviteit van hun leiderschap ontwikkelen? De 360 Leiderschap Scan biedt leiders diepgaand inzicht in de effectiviteit van hun leiderschap. Het instrument geeft talenten weer, legt blinde vlekken bloot en biedt leiders de mogelijkheid om effectieve (groene) leiderschapsstijlen te ontwikkelen en de ineffectieve (rode) leiderschapsstijlen te minimaliseren.

Leiderschap draait om hoe een leider en zijn volgers met elkaar omgaan. In leiderschaps-onderzoek zijn er twee belangrijke dimensies die sterk verbonden zijn met acht leiderschapsstijlen.

Fixed vs Growth Mindset (verticale y-as)

De eerste dimensie op de verticale as gaat over het verschil tussen een 'fixed mindset' en een 'growth mindset'. Mensen met een growth mindset geloven dat ze hun capaciteiten kunnen ontwikkelen door inspanning en leren. Ze staan open voor uitdagingen en groei. Aan de andere kant denken mensen met een fixed mindset dat intelligentie en talenten vastliggen en niet veranderbaar zijn. Uit onderzoek blijkt dat leiders met een growth mindset effectiever zijn dan leiders met een fixed mindset.

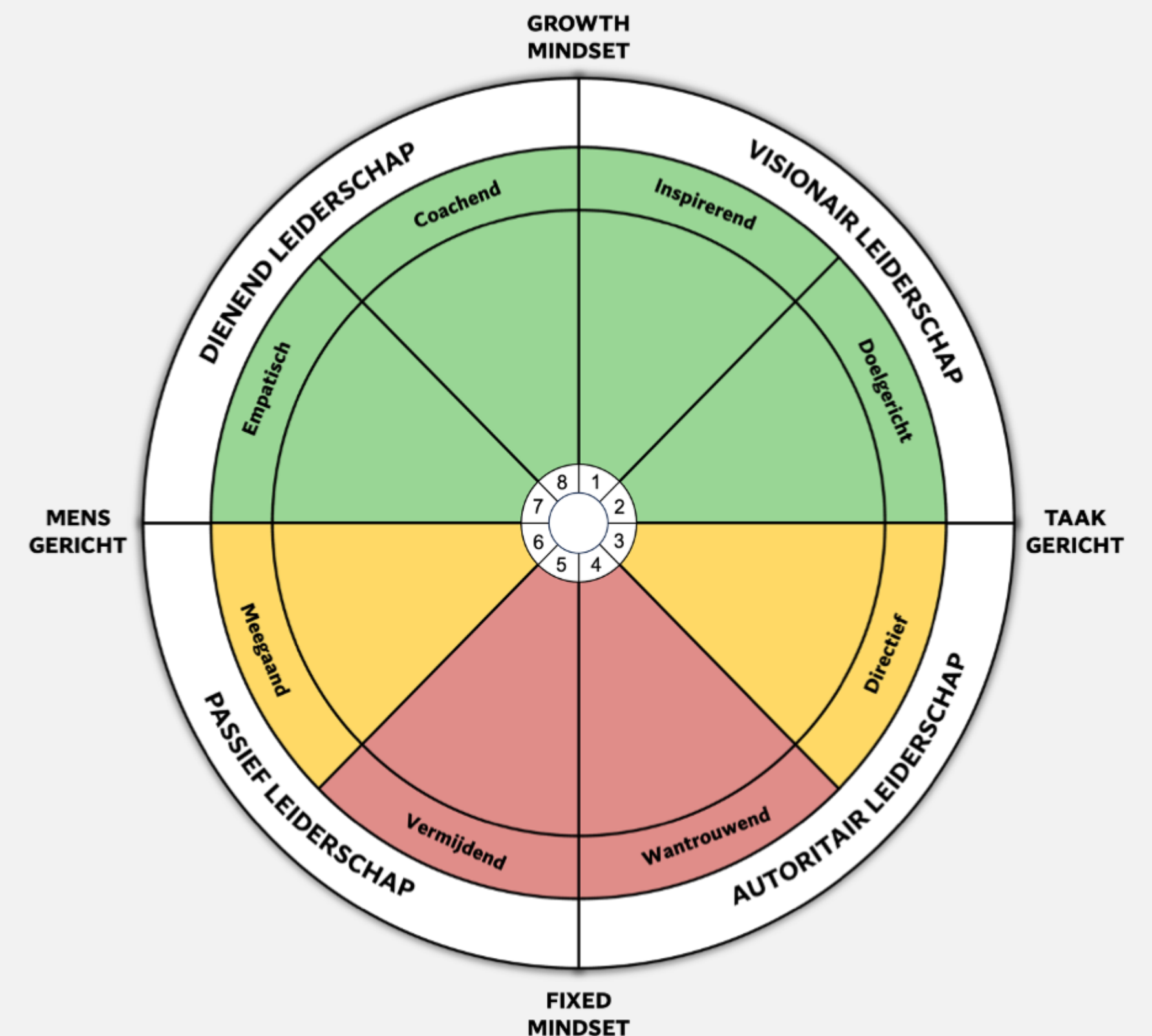
Mensgericht vs Taakgericht (horizontale x-as)

De tweede dimensie, op de horizontale as, gaat over de balans tussen taakgericht en mensgericht leiderschap. Een taakgerichte leider focust op efficiëntie en resultaten, terwijl een mensgerichte leider zich richt op het welzijn en de ontwikkeling van het team. Beide uitersten van deze dimensie kunnen leiden tot zowel effectieve als ineffectieve leiderschapsstijlen.

De hiervoor genoemde dimensies vormen de basis voor de 360 leiderschap scan, die verschillende leiderschapstheorieën integreert.

Het resultaat is een cirkelvormige structuur met vier kwadranten en acht octanten die de acht gemeten leiderschapsstijlen vertegenwoordigen. In het rechterboven kwadrant staat visionair leiderschap voor hoog scorend gedrag op resultaten en effectiviteit. Het linksboven kwadrant, dienend leiderschap, belicht de meer mensgerichte en progressieve kant van leiderschap. Het linksonder kwadrant, passief leiderschap, omvatten leiderschapsstijlen waarin leiders op een afstand blijven en alleen corrigeren indien nodig. Het rechteronder kwadrant, autoritair leiderschap, staat voor gedrag met lage scores op resultaat- en mensgerichtheid.

Uit onderzoek blijkt dat de vier groene leiderschapsstijlen - inspirerend, doelgericht, empathisch en coachend - een positieve correlatie hebben met leiderschapseffectiviteit. De twee rode stijlen - wantrouwend en vermijdend - zijn ineffectief. De twee oranje stijlen - directief en meegaand - zijn situationeel (in)effectief. Dat wil zeggen dat ze sommige situaties passend zijn en in andere niet.



VISIONAIR LEIDERSCHAP

Het kwadrant visionair omvat zowel de inspirerende als de doelgerichte leiderschapsstijlen. Deze worden gekenmerkt door gedrag dat hoog scoort op growth mindset (inspirerend) én op taakgerichtheid (doelgericht). Leidinggevend die deze stijlen hanteren worden vaak als assertief omschreven.

De inspirerende en doelgerichte stijlen worden geassocieerd met het nastreven van een hoger doel, een warme uitstraling hebben, het motiveren, intellectueel stimuleren en het behalen van resultaten.

1. De Inspirerende Stijl

De leider die deze stijl toepast, inspireert en stimuleert anderen door zijn/haar zelfverzekerde interactiestijl, moed en duidelijke boodschappen.

Inspirerend gedrag houdt in:

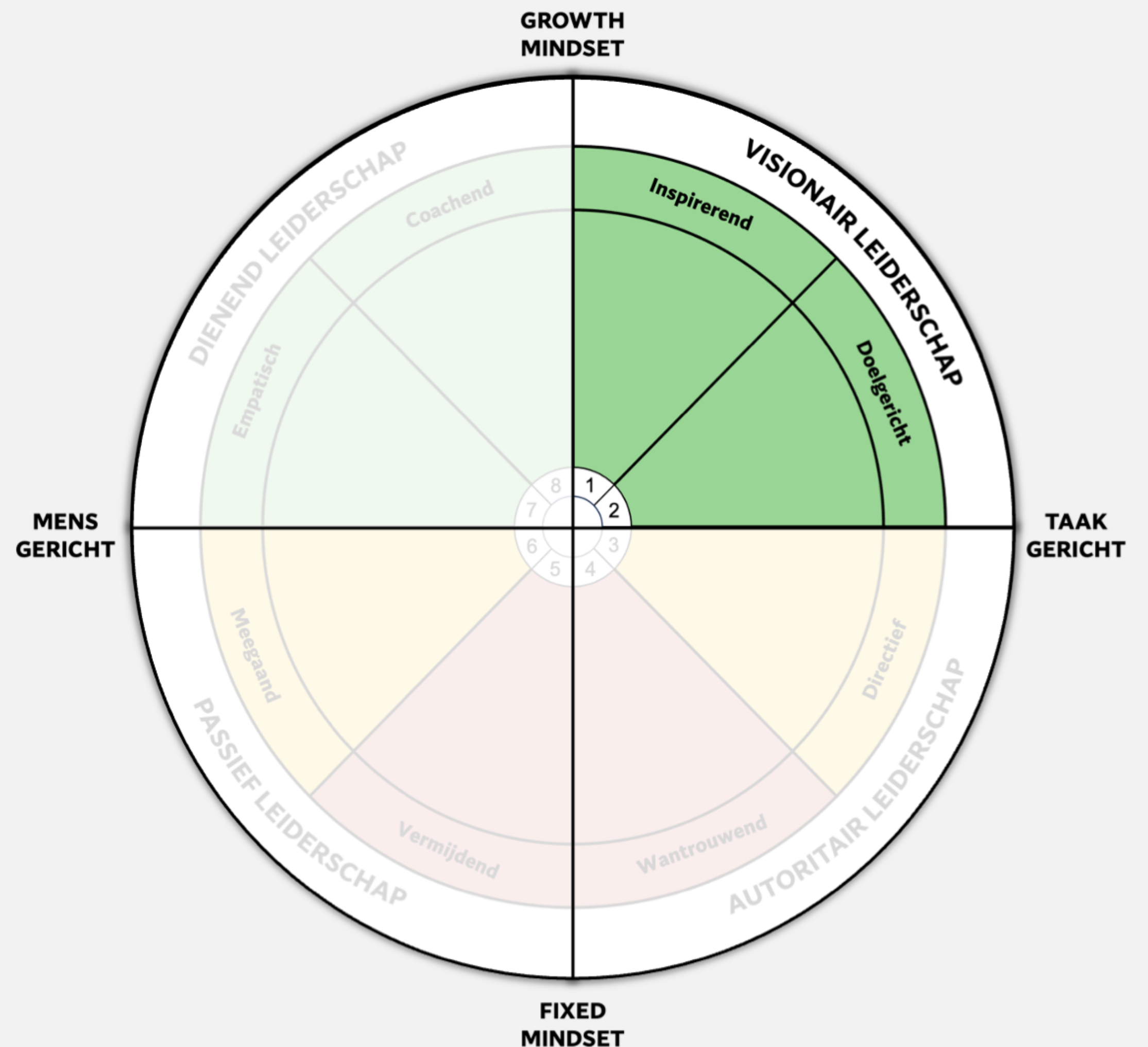
- Duidelijk communiceren over de visie (wat en waarom);
- Duidelijke instructies geven als de situatie het vereist;
- Beslist optreden wanneer prestaties of organisatieproblemen opduiken;
- Duidelijk leiden van mensen en gesprekken;
- Intellectueel stimuleren, enz., door het uitdagen van de procedures.

2. De Doelgerichte Stijl

De leider die deze stijl toepast legt de nadruk op het behalen van meetbare resultaten en effectiviteit. Deze stijl is gekenmerkt door leiders die duidelijke doelen stellen en vastberaden zijn om ze te bereiken. Het gedrag dat hoort bij de doelgerichte leiderschapsstijl is cruciaal voor het realiseren van specifieke prestaties en het optimaliseren van organisatorische doelstellingen.

Doelgericht gedrag houdt in:

- Het stellen van heldere doelen;
- Het ontwikkelen van strategieën om deze doelen te bereiken;
- Het monitoren van prestaties en vooruitgang;
- Het nemen van doortastende acties om gestelde doelen te realiseren.



AUTORITAIR LEIDERSCHAP

Het kwadrant autoritair omvat zowel de directieve als de wantrouwende leiderschapsstijlen. Deze worden gekenmerkt door gedrag dat hoog scoort op een fixed mindset (wantrouwend) én op taakgerichtheid (directief). Leidinggevers die deze stijlen hanteren, worden vaak als besluitvaardig maar ook als controlerend omschreven.

3. De Directieve Stijl

De directieve leiderschapsstijl kan effectief zijn in crisissituaties waar daadkracht en snelle besluitvorming cruciaal zijn. Ook bij teams met weinig ervaring of taakonvolwassenheid kan deze stijl helpen. Echter, in situaties waar creativiteit en innovatie worden gevraagd, kan een directieve benadering averechts werken omdat het de ruimte voor eigen ideeën en initiatieven beperkt. Ook kan het in gevestigde teams met ervaren leden leiden tot demotivatie en verminderde betrokkenheid.

Directief gedrag houdt in:

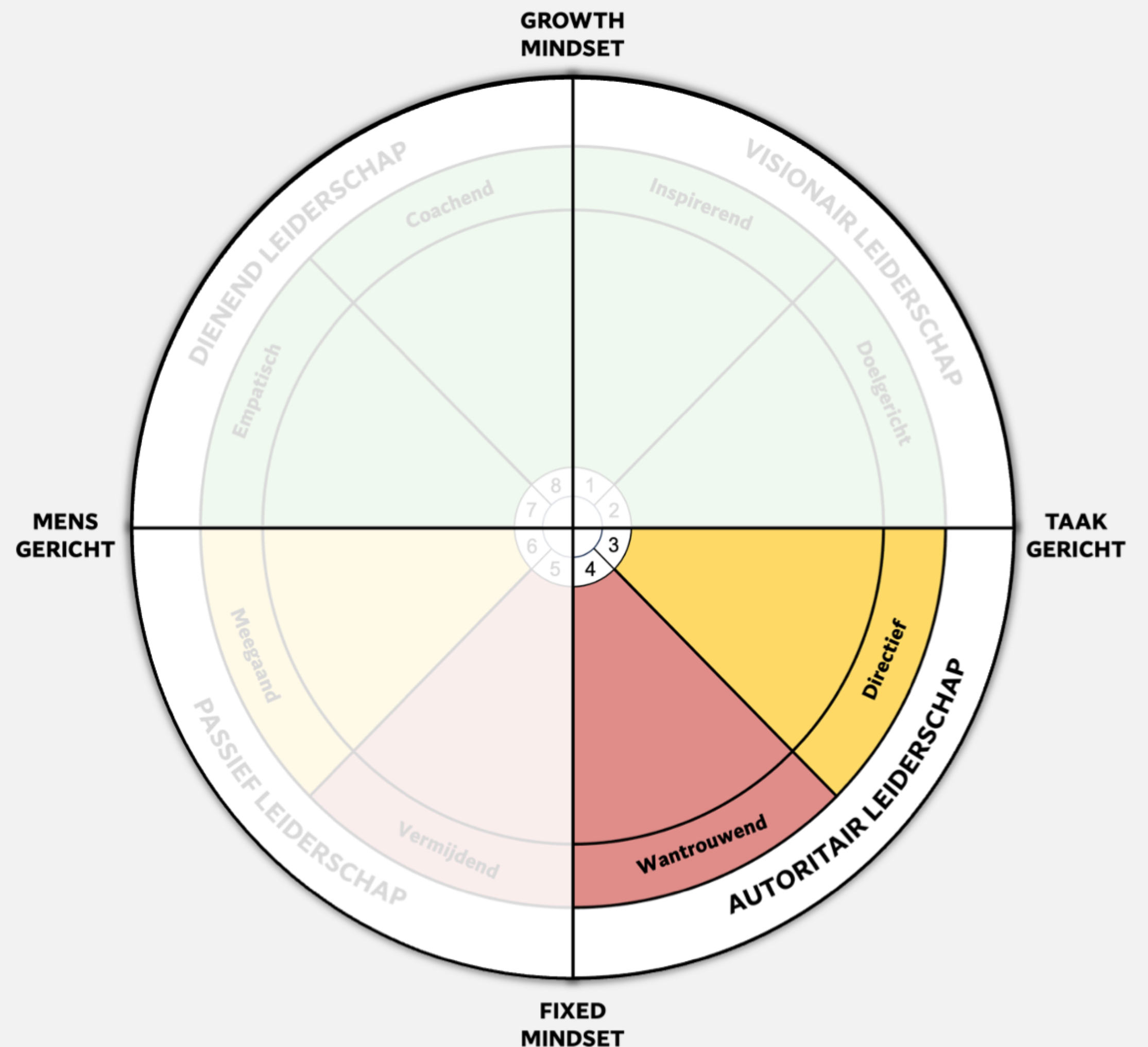
- Duidelijke communicatie over taken en doelstellingen;
- Gedetailleerde instructies geven en deze controleren;
- Eenzijdig beslissingen nemen voor anderen;
- De regie pakken in moeilijke situaties;

4. De Wantrouwende Stijl

De wantrouwende leiderschapsstijl wordt gekenmerkt door een sterke nadruk op controle en voorzichtigheid. Leiders die deze stijl hanteren, tonen een inherente terughoudendheid ten opzichte van het delegeren van verantwoordelijkheden en het stellen van duidelijke doelen. Ze zijn vaak voorzichtig met het delen van informatie en tonen minder vertrouwen in de capaciteiten van hun teamleden. Deze stijl richt zich op het minimaliseren van risico's en behoudt strikte controle over processen, wat de neiging heeft om een meer gesloten en beperkte werkomgeving te creëren.

Wantrouwend gedrag houdt in:

- Nadruk leggen op controle en monitoring van prestaties;
- Voorzichtig zijn met het delen van informatie;
- Minder vertrouwen tonen in de capaciteiten van het team;
- Neiging om beslissingen centraal te nemen en beperkte delegering;
- Weinig tot geen bereidheid tot het proberen van nieuwe dingen;



PASSIEF LEIDERSCHAP

Het kwadrant passief omvat zowel de vermijdende als de meegaande leiderschapsstijlen. Deze worden gekenmerkt door gedrag dat hoog scoort op een fixed mindset (vermijdend) én op mensgerichtheid (meegaand).

Leiders die deze stijlen hanteren, worden vaak als terughoudend en toegeeflijk omschreven.

5. De Vermijdende Stijl

De vermijdende leiderschapsstijl wordt gekenmerkt door een sterke neiging om confrontaties en moeilijke beslissingen te vermijden. Leiders die deze stijl hanteren, tonen terughoudendheid bij het nemen van initiatief en vermijden vaak het nemen van duidelijke standpunten. Ze hebben de neiging om uitdagende situaties te ontwijken, wat kan leiden tot een gebrek aan leiderschap en besluiteloosheid.

Vermijdend Gedrag houdt in:

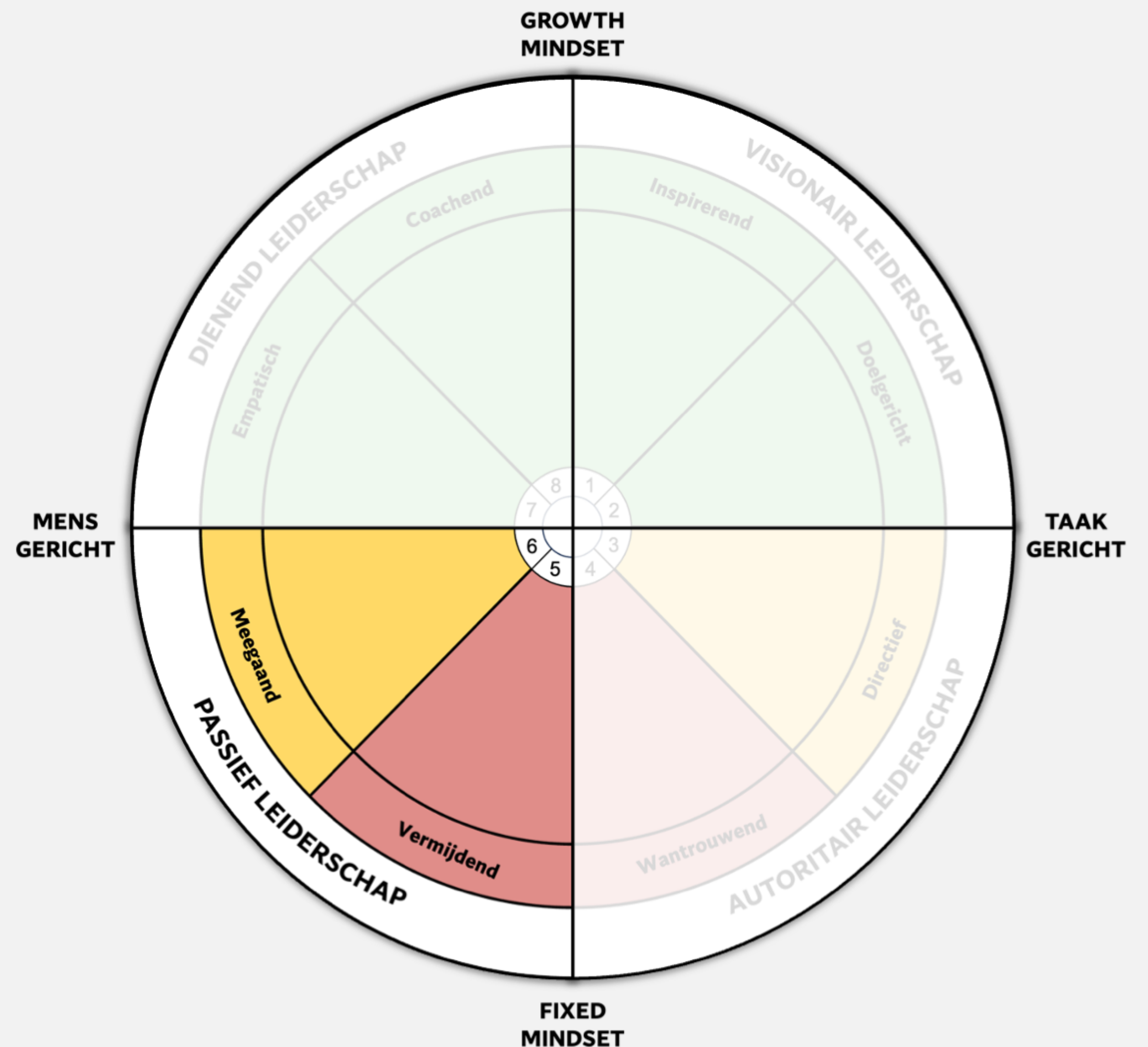
- Confrontaties en moeilijke beslissingen vermijden;
- Terughoudendheid bij het nemen van initiatief;
- Het vermijden van duidelijke standpunten innemen;
- Uitdagende situaties ontwijken.

6. De Meegaande Stijl

De meegaande leiderschapsstijl kenmerkt zich door een sterke focus op het handhaven van harmonie en het tegemoetkomen aan de wensen van het team. Leiders die deze stijl toepassen, zijn vaak bereid toe te geven en plaatsen de behoeften van anderen boven hun eigen doelen. Hoewel deze benadering situatieafhankelijk effectief kan zijn, omdat het bijdraagt aan teamharmonie, kan het in andere contexten minder geschikt zijn, aangezien het kan leiden tot een gebrek aan sturing en het vermijden van conflicten ten koste van het innemen van duidelijke standpunten.

Meegaand Gedrag houdt in:

- Streven naar harmonie en consensus;
- Toegeeflijk zijn om anderen te behagen;
- De behoeften van anderen boven eigen doelen stellen;
- Conflicten vermijden ten koste van het innemen van standpunten.



DIENEND LEIDERSCHAP

Het kwadrant dienend omvat zowel de empathische als de coachende leiderschapsstijlen. Deze worden gekenmerkt door gedrag dat hoog scoort op een growth mindset (coachend) én op mensgerichtheid (empathisch).

Leiders die deze stijlen hanteren, worden vaak beschreven als dienstbaar zijn 'likable' en kunnen goed verbinden. Mensen zijn over het algemeen graag in de buurt van dienende leiders.

7. De Empathische stijl

De empathische leiderschapsstijl wordt gekenmerkt door een sterk vermogen om zich in te leven in anderen en begrip te tonen voor hun behoeften en gevoelens. Leiders die deze stijl omarmen, streven naar het creëren van een ondersteunende en inclusieve omgeving.

Empathisch gedrag houdt in:

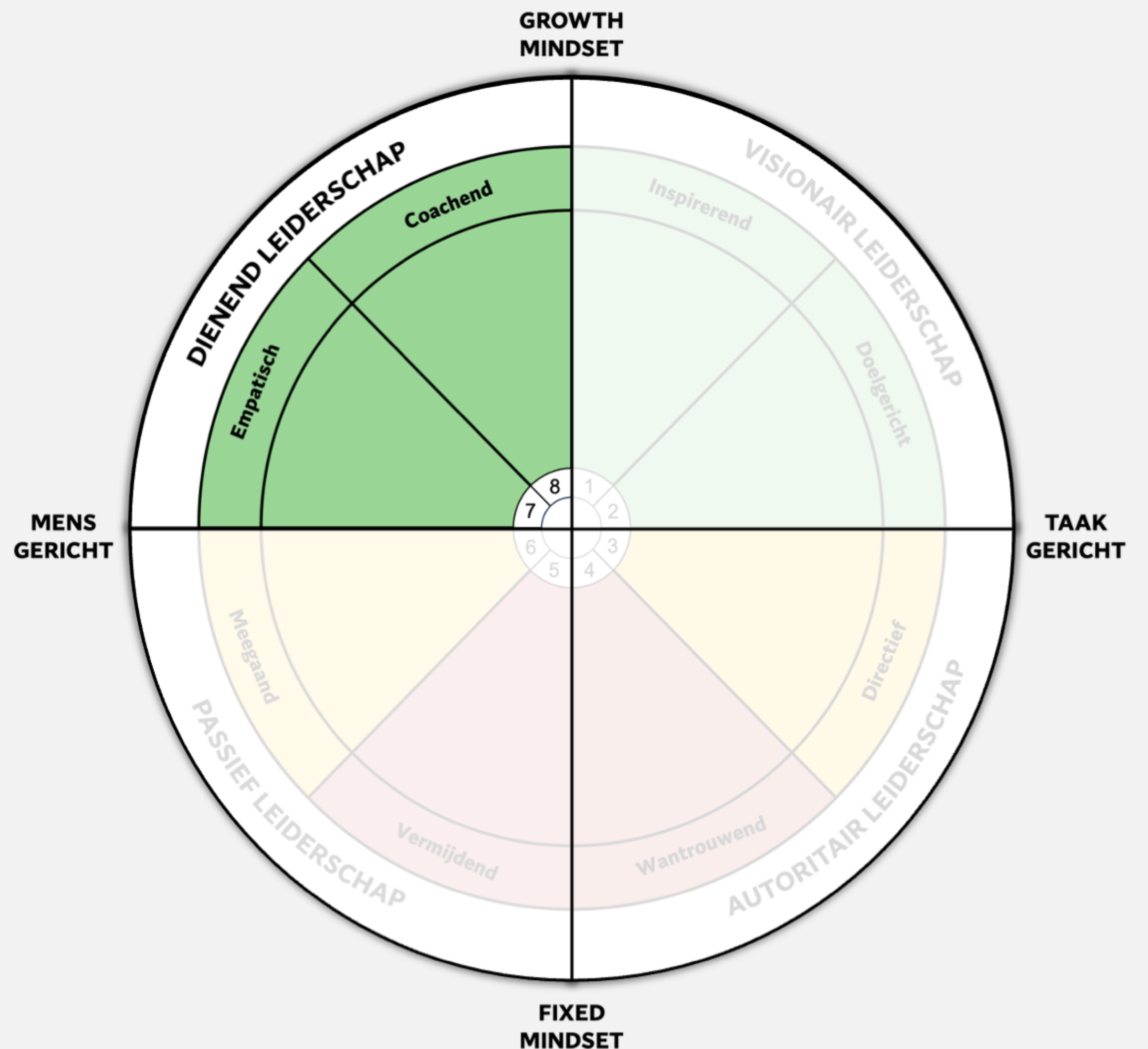
- Inlevingsvermogen tonen in de behoeften van anderen;
- Begrip tonen voor gevoelens en perspectieven van teamleden;
- Streven naar een ondersteunende en inclusieve werkomgeving.

8. De Coachende Stijl

De coachende leiderschapsstijl kenmerkt zich door het bevorderen van groei en ontwikkeling van individuen binnen het team. Leiders die deze stijl toepassen, ondersteunen medewerkers bij het behalen van hun doelen en moedigen hen aan om hun volledige potentieel te benutten.

Coachend gedrag houdt in:

- Individuen ondersteunen bij het behalen van persoonlijke en professionele doelen;
- Aanmoedigen van groei en ontwikkeling binnen het team;
- Het benutten van het volledige potentieel van teamleden aanmoedigen;
- Problemen niet voor maar door anderen laten oplossen.



RAPPORT INTERPRETEREN

De vragenlijst die aan de basis ligt van de 360 leiderschap scan meet de acht verschillende leiderschapsstijlen die centraal staan in deze scan. Elke schaal (lees stijl) bestaat uit 8 items en is gemeten op een 5-punt likert schaal.

Zelf score

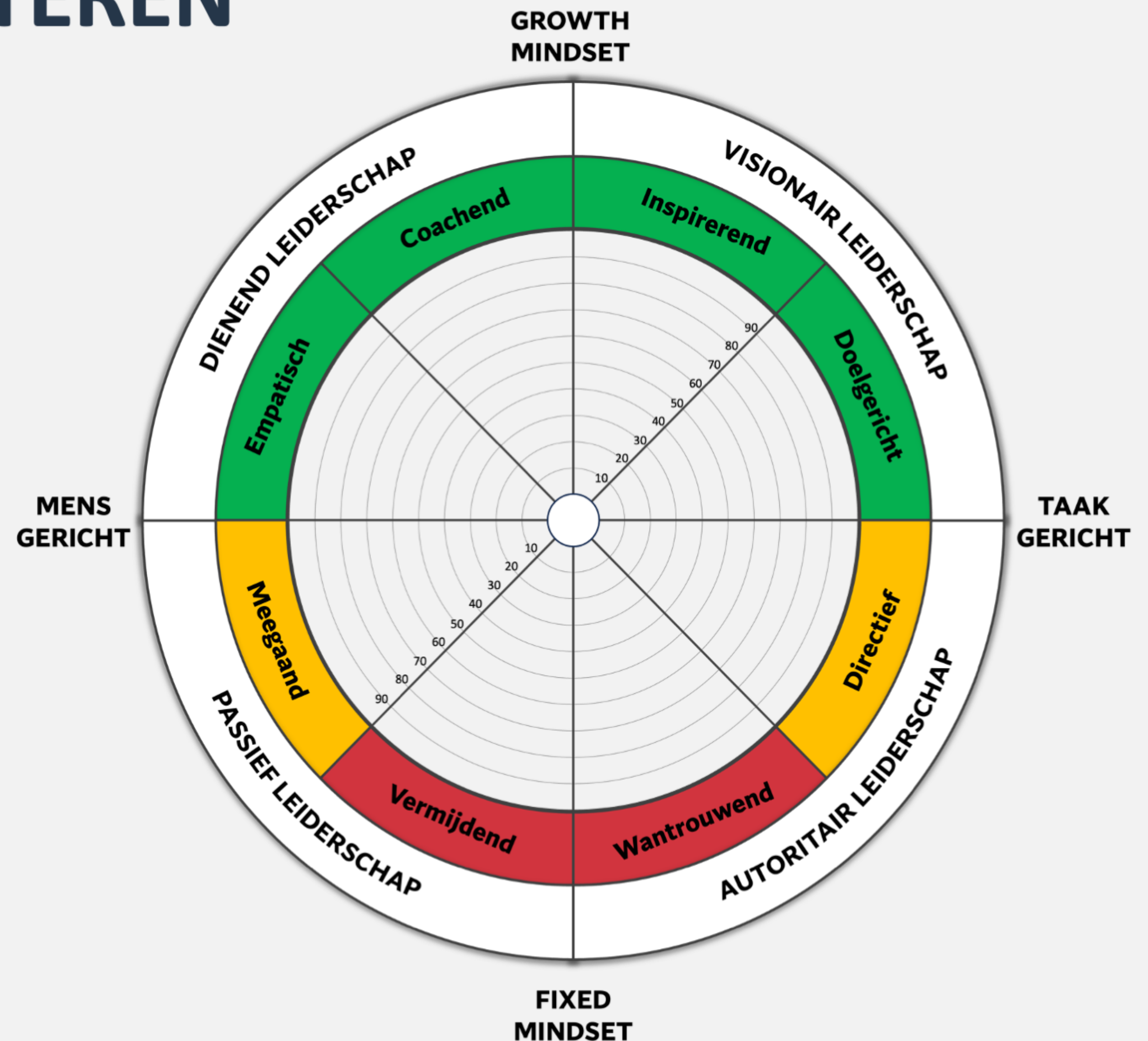
De minimale zelfscore per leiderschap stijl is 8 punten (8 items * score = 1). De maximale zelfscore per leiderschap stijl is 40 punten (8 items * score = 5).

De score is omgezet in een percentage door middel van de volgende berekening (gescoord aantal punten / maximaal punten (40) * 100). Het percentage wordt weergegeven in het leiderschapswiel (zie volgende pagina).

Omgeving score

De minimale omgeving score per leiderschap stijl is 8 punten, vermenigvuldigd met het aantal respondenten dat feedback heeft gegeven aan de leider. Als een leider feedback heeft van 7 mensen, dan is de minimale score (8 punten * 7 respondenten = 56 punten). In dit geval hebben alle respondenten een score = 1 gegeven op alle items binnen de betreffende leiderschapstijl. De maximale omgevingscore is 40 punten vermenigvuldigd met het aantal respondenten dat feedback heeft gegeven.

De score is omgezet in een percentage door middel van de volgende berekening (gescoord aantal punten van alle respondenten / maximaal aantal punten * 100). Het percentage wordt weergegeven in het leiderschapswiel (zie volgende pagina).



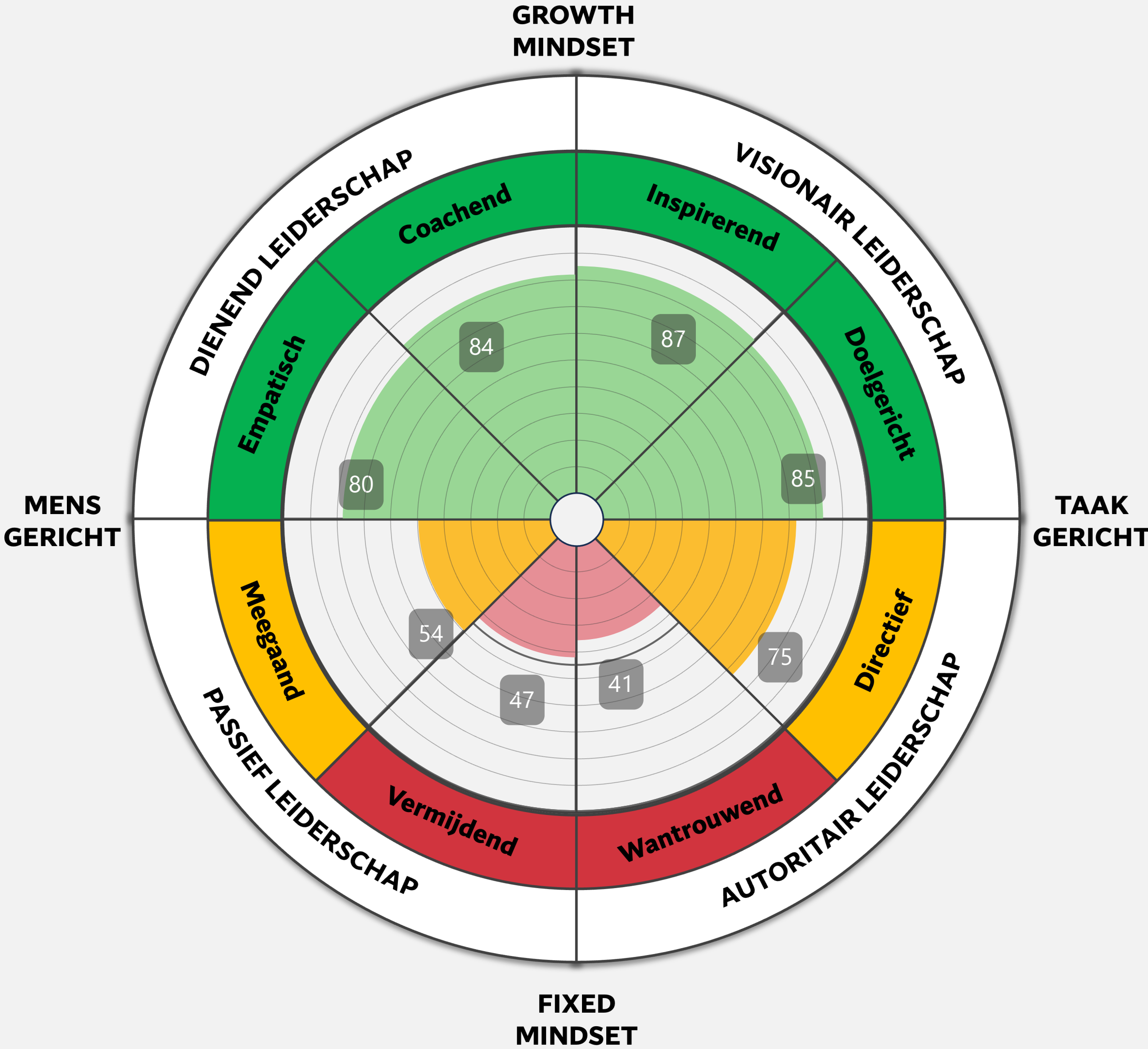
360° Leiderschap Scan

Van Féline Vuurmans | N = 7



In onderstaande tabel worden de zelfscores vergeleken met de 'anderen' scores. In het wiel rechts worden enkel de 'anderen' feedback scores van Féline weergegeven.

#	Schaal	Zelf	Anderen	Verschil
1	INSPIREREND	68	87	-19.2
2	DOELGERICHT	70	85	-14.6
3	DIRECTIEF	78	75	2.1
4	WANTROUWEND	78	41	36.3
5	VERMIJDEND	73	47	25.4
6	MEEGAAND	68	54	13.8
7	EMPATISCH	90	80	10.4
8	COACHEND	73	84	-11.3



FEEDBACK OP ITEMNIVEAU

Resultaten kwadrant visionair leiderschap op itemniveau

Stijl	Items	Zelfscore	Anderen score	Vershil*
DOELGERICHT	Féline communiceert helder over de gekozen koers van het team.	1.00	3.83	-2.83
INSPIREREND	Féline helpt anderen hun vaardigheden goed te ontwikkelen.	2.00	4.33	-2.33
INSPIREREND	Féline is zelfverzekerd.	3.00	4.83	-1.83
INSPIREREND	Féline stimuleert een gevoel van gemeenschap en samenwerking.	3.00	4.83	-1.83
INSPIREREND	Féline deelt inspirerende verhalen om het team te stimuleren.	2.00	3.67	-1.67
DOELGERICHT	Féline stimuleert het stellen van uitdagende doelstellingen.	3.00	4.50	-1.50
DOELGERICHT	Féline geeft duidelijke feedback over de voortgang en prestaties.	3.00	4.33	-1.33
INSPIREREND	Féline neemt duidelijke standpunten in.	3.00	4.00	-1.00
DOELGERICHT	Féline stelt duidelijke en haalbare doelen voor het team.	4.00	4.83	-0.83
INSPIREREND	Féline communiceert een duidelijke visie en richting voor de toekomst.	4.00	4.50	-0.50
DOELGERICHT	Féline houdt het team gefocust op de belangrijkste doelstellingen.	4.00	4.50	-0.50
DOELGERICHT	Féline maakt voortdurend onderscheid tussen wat urgent en wat belangrijk is.	4.00	3.83	0.17
DOELGERICHT	Féline zorgt voor een duidelijke afbakening van taken en verantwoordelijkheden.	4.00	3.83	0.17
INSPIREREND	Féline stimuleert anderen op een positieve manier tot betere prestaties	5.00	4.83	0.17
DOELGERICHT	Féline zorgt ervoor dat iedereen de team- of organisatiedoelen kent en begrijpt.	5.00	4.17	0.83
INSPIREREND	Féline treedt doortastend op in crisissituaties	5.00	3.67	1.33
Total		3.44	4.28	-0.84

*De items tabel is gerangschikt op het verschil tussen de zelfscore en de anderen score.

*De verschil kolom is gerangschikt van mingetallen - zelfonderschatting (oranje), naar nul - accuraat zelfbeeld (groen), naar positieve getallen - zelfoverschatting (oranje).

FEEDBACK OP ITEMNIVEAU

Resultaten kwadrant autoritair leiderschap op itemniveau

Stijl	Items	Zelfscore	Anderen score	Vershil*
WANTROUWEND	Féline oordeelt te snel.	1.00	2.50	-1.50
DIRECTIEF	Féline bepaalt de koers van het team.	3.00	4.17	-1.17
DIRECTIEF	Féline durft 'nee' te zeggen.	4.00	4.67	-0.67
DIRECTIEF	Het is moeilijk om Féline van mening te doen veranderen.	2.00	2.33	-0.33
DIRECTIEF	Féline geeft gedetailleerde feedback over prestaties en gedrag van teamleden.	4.00	4.17	-0.17
DIRECTIEF	Féline houdt mensen aan hun afspraken.	4.00	3.83	0.17
DIRECTIEF	Féline controleert nauwgezet het werk van anderen.	4.00	3.67	0.33
DIRECTIEF	Féline zorgt dat regels en richtlijnen worden nageleefd.	5.00	4.17	0.83
WANTROUWEND	Féline houdt wel eens informatie achter.	4.00	2.67	1.33
WANTROUWEND	Féline wantrouwt initiatieven van anderen.	4.00	2.33	1.67
WANTROUWEND	Féline is geïrriteerd als anderen het niet met hem/haar eens zijn.	4.00	2.17	1.83
DIRECTIEF	Féline vraagt anderen om taken onmiddellijk uit te voeren.	5.00	3.17	1.83
WANTROUWEND	Féline verbergt zijn/haar bedoelingen.	4.00	2.00	2.00
WANTROUWEND	Féline overweegt de standpunten van anderen niet.	4.00	1.67	2.33
WANTROUWEND	Féline neemt te weinig tijd om met anderen te praten.	5.00	2.00	3.00
WANTROUWEND	Féline misbruikt zijn/haar hiërarchische positie.	5.00	1.17	3.83
Total		3.88	2.92	0.96

*De items tabel is gerangschikt op het verschil tussen de zelfscore en de anderen score.

*De verschil kolom is gerangschikt van mingetallen - zelfonderschatting (oranje), naar nul - accuraat zelfbeeld (groen), naar positieve getallen - zelfoverschatting (oranje).

FEEDBACK OP ITEMNIVEAU

Resultaten kwadrant passief leiderschap op itemniveau

Stijl	Items	Zelfscore	Anderen score	Verschil*
VERMIJDEND	Féline vermijdt uitdagingen.	5.00	2.00	3.00
VERMIJDEND	Féline laat spanningen tussen collega's te lang voortduren.	4.00	1.33	2.67
MEEGAAND	Féline vindt het moeilijk om belangrijke beslissingen te nemen	4.00	1.83	2.17
VERMIJDEND	Féline eist relatief weinig van anderen.	5.00	2.83	2.17
MEEGAAND	Féline vindt het moeilijk om anderen aan te spreken.	4.00	2.00	2.00
MEEGAAND	Féline vertraagt besluitvorming.	3.00	1.83	1.17
VERMIJDEND	Féline is conflictmijdend.	4.00	2.83	1.17
MEEGAAND	Féline is flexibel over regels en normen.	4.00	3.00	1.00
MEEGAAND	Féline vindt het lastig om zijn behoeften kenbaar te maken.	3.00	2.00	1.00
VERMIJDEND	Féline is onzichtbaar als er problemen zijn.	2.00	1.33	0.67
VERMIJDEND	Teamleden ervaren een gebrek aan initiatief bij Féline.	2.00	1.67	0.33
VERMIJDEND	Féline stelt zich passief op bij het oplossen van problemen.	4.00	3.83	0.17
MEEGAAND	Féline wil iedereen tevreden houden.	4.00	3.83	0.17
VERMIJDEND	Féline berispt anderen niet als dat nodig is.	3.00	3.00	0.00
MEEGAAND	Féline maakt alle betrokkenen onderdeel van belangrijke beslissingen.	3.00	3.83	-0.83
MEEGAAND	Féline geeft veel vrijheid aan teamleden over hun invulling van het werk.	2.00	3.17	-1.17
Total		3.50	2.52	0.98

*De items tabel is gerangschikt op het verschil tussen de zelfscore en de anderen score.

*De verschil kolom is gerangschikt van mingetallen - zelfonderschatting (oranje), naar nul - accuraat zelfbeeld (groen), naar positieve getallen - zelfoverschatting (oranje).

FEEDBACK OP ITEMNIVEAU

Resultaten kwadrand dienend leiderschap op itemniveau

Stijl	Items	Zelfscore	Anderen score	Verschil*
COACHEND	Féline moedigt zelfsturing en autonomie aan bij teamleden.	2.00	4.17	-2.17
COACHEND	Féline betreft anderen bij hoe het werk is georganiseerd.	3.00	4.33	-1.33
COACHEND	Féline helpt anderen hun doelen te bereiken.	3.00	4.33	-1.33
COACHEND	Féline helpt teamleden om te leren van hun ervaringen.	4.00	4.67	-0.67
EMPATISCH	Féline toont interesse in het welzijn van teamleden.	4.00	4.50	-0.50
EMPATISCH	Féline kan zich inleven in de standpunten van anderen.	4.00	4.33	-0.33
EMPATISCH	Féline neemt de tijd om naar de zorgen en problemen van anderen te luisteren.	4.00	4.17	-0.17
EMPATISCH	Féline toont begrip voor de persoonlijke uitdagingen van teamleden.	4.00	4.17	-0.17
COACHEND	Féline laat zien dat anderen belangrijk voor hem/haar zijn.	4.00	4.00	0.00
COACHEND	Féline stimuleert de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers.	4.00	4.00	0.00
COACHEND	Féline vraagt anderen naar hun mening.	4.00	3.83	0.17
EMPATISCH	Féline accepteert anderen zoals ze zijn.	5.00	4.50	0.50
COACHEND	Féline bevordert een cultuur van continu leren en verbeteren.	5.00	4.17	0.83
EMPATISCH	Féline begrijpt de behoeften en verwachtingen van anderen.	5.00	4.00	1.00
EMPATISCH	Féline besteedt aandacht aan de gevoelens van teamleden.	5.00	3.50	1.50
EMPATISCH	Féline is gevoelig voor de emoties van teamleden.	5.00	2.67	2.33
Total		4.06	4.08	-0.02

*De items tabel is gerangschikt op het verschil tussen de zelfscore en de anderen score.

*De verschil kolom is gerangschikt van mingetallen - zelfonderschatting (oranje), naar nul - accuraat zelfbeeld (groen), naar positieve getallen - zelfoverschatting (oranje).



Waar ben je goed in?
Wat is jouw talent?

☐ zelf
Test A
☐ anderen
Ze is een teamplayer
Structuur en goed plannen
Rust en kennis
Leiderschap tonen, ze stelt goede doelen en heeft een visie
Leiderschap nemen en is in staat om situaties snel te switchen als het nodig is.
Leergierig, respectvol, strijdlustig

Wat mist er (soms) in
jouw leiderschap?

☐ zelf
Test B
☐ anderen
Weet ik niet
Terugkoppeling
niks
Niets uit eigen ervaring met Feline zelf heb ik nooit echt iets meegemaakt dat ik kan zeggen dit doet zij niet
Emotie
Ben tevreden er over heb niks aan te geven op dit moment

Dit rapport is tot stand gekomen door:

Rol	Naam respondent
zelf	Féline
anderen	Fred
anderen	Jan
anderen	Kees
anderen	Marie
anderen	Rene
anderen	Simon

Féline omschreven in een word cloud:



