

Ruimte voor persoonlijk leiderschap geeft ruimte voor groei

*Een onderzoek naar de ervaren ruimte voor
het inzetten van sterke punten onder leidinggevenden*

Universiteit Utrecht
Faculteit Sociale Wetenschappen
Masterthesis Arbeids- en Organisationspsychologie

Auteur:

Loes Lageveen

Studentnummer:

0457655

Begeleider universiteit:

Dr. J. van Oostrum

Tweede beoordelaar:

Gaby Reijseger

Externe organisatie:

Stichting Take a Step

Contactpersoon:

Eefje Teeuwisse & Naomi ten Besten

19 Nov. 2011

Samenvatting

Dit onderzoek richt zich op de ruimte die een leider heeft om te werken vanuit zijn of haar eigen sterke punten, in relatie tot zijn taakprestatie. In dit onderzoek hebben 51 leidinggeevenden een online vragenlijst ingevuld. Verwacht werd dat de ruimte voor persoonlijke sterke punten een positieve invloed had op de taakprestatie. De resultaten hebben deze verwachting bevestigd. Vervolgens werd er voor de overige hypothesen uitgegaan van de vier sterke punten domeinen van Rath & Conchie (2008); Actie & Doen, Invloed, Strategie en Relatievorming. Onderzocht werd of de fit tussen sterke punten domeinen en taak- en relatiegericht leiderschap, een modererende invloed heeft op de verwachte relatie tussen de ervaren ruimte en taakprestatie. Helaas hebben de resultaten deze verwachting niet kunnen bevestigen. Wel is er een eerste stap gezet in de validering van de Mini-Talententest waar de domeinen mee zijn gemeten. Hoewel de indeling van sterke punten in domeinen verder onderzocht dient te worden, heeft het domein 'Strategisch' laten zien een extra dimensie te kunnen bieden, naast het de veel gebruikte taak- en relatiegerichte leiderschapsdimensies. Dit onderzoek bevestigt dat het voor organisaties zeer de moeite waard is om te verkennen of medewerkers nu daadwerkelijk hun sterke punten in kunnen zetten op het werk en om te zoeken naar mogelijkheden om deze ruimte te vergroten.

Voorwoord

Het huidige onderzoek is uitgevoerd in samenwerking met Stichting Take a Step. Stichting Take a Step (TAS) heeft als doel om kennis te creëren over leer- en werkomgevingen waarin net name jonge professionals in hun kracht staan en direct, in samenwerking met ervaren collega's, een effectieve bijdrage kunnen leveren aan de organisatie (www.takeastep.nl). TAS werkt met organisaties die ontwikkeling en innovatie willen stimuleren. Daarbij ligt de focus op wat jonge medewerkers bij kunnen dragen aan deze innovatie. In gesprek met de adviseurs kwam naar voren dat ze steeds meer merken dat jonge medewerkers snel op leidinggevende posities terecht komen, zonder de nodige begeleiding in de zoektocht naar hun persoonlijke sterke punten als leidinggevende. De adviseurs van TAS helpen deze jonge leiders in de zoektocht naar hun eigen persoonlijke sterke punten en de mogelijke ruimte in organisaties om deze sterke punten in te zetten, zodat ze effectiever kunnen zijn voor de organisatie. Het huidige onderzoek tot stand gekomen ter inhoudelijke ondersteuning van deze activiteiten.

Inhoud

SAMENVATTING	2
VOORWOORD	3
INHOUD	4
1 INLEIDING	5
1.1 AANLEIDING EN ONDERZOEKSVRAAG	5
1.2.1 STERKE PUNTEN BENADERING	6
1.2.2 LEIDERSCHAP	7
1.3 ONDERZOEKSMODEL	10
2 METHODE	12
2.1 PROCEDURE EN PARTICIPANTEN	12
2.2 MEETINSTRUMENTEN	12
2.2.1 ERVAREN RUIMTE VOOR HET IN KUNNEN ZETTEN VAN STERKE PUNTEN	12
2.2.2 TAAKPRESTATIE	13
2.2.3 STERKE PUNTEN DOMEINEN	13
2.2.4 LEIDERSCHAPSSTIJLEN	14
2.2.5 FIT STERKE PUNTEN DOMEIN EN LEIDERSCHAPSSTIJL	14
2.3 ANALYSEMETHODE	15
3 RESULTATEN	15
3.1 CORRELATIEMATRIX	15
3.2 ANALYSE HYPOTHESEN	16
3.3 FACTORANALYSE DOMEIN 'INVLOED'	17
4 DISCUSSIE	19
4.1 CONCLUSIE	19
4.2 IMPLICATIES VOOR DE PRAKTIJK	20
4.3 IMPLICATIES VOOR DE THEORIE	20
4.4 KANTTEKENINGEN/AANBEVELINGEN	21
REFERENTIES	22
BIJLAGE: VRAGEN PER SCHAAL	24
ERVAREN RUIMTE VOOR HET IN KUNNEN ZETTEN VAN STERKE PUNTEN	24
TAAKPRESTATIE	24
STERKE PUNTEN DOMEINEN	24
LEIDERSCHAPSSTIJLEN	27

1 Inleiding

1.1 Aanleiding en onderzoeksvraag

Het nieuwe werken is 'hot', anno 2012 verschijnen er vele artikelen over het onderwerp. Vaak wordt de definitie van Bijl (2009) gebruikt: "Het nieuwe werken is een visie om werken effectiever, efficiënter maar ook plezieriger te maken voor zowel de organisatie als de medewerker. Die visie wordt gerealiseerd door die medewerker centraal te stellen en hem – binnen bepaalde grenzen – de ruimte en vrijheid te geven in het bepalen hoe hij werkt, waar hij werkt, wanneer hij werkt, waarmee hij werkt en met wie hij werkt." Deze ruimte en vrijheid wordt in vele literatuur autonomie genoemd. Organisaties stellen echter de vraag of het nieuwe werken en het vergroten van de autonomie van de leidinggevenden, een positieve relatie heeft met organisatieresultaten.

Om een antwoord te geven op deze vraag zal in dit onderzoek worden gekeken naar een onderdeel van autonomie bij leidinggevenden, namelijk de ruimte voor het inzetten van sterke punten. De vraag die centraal staat in dit onderzoek, is of de ruimte voor sterke punten leidt tot betere taakprestatie en daarmee ook tot betere organisatieresultaten. De taakprestatie van een leider, is de mate waarin de leidinggevende zijn taken, beschreven in zijn formele functieomschrijving, uitvoert en verwacht dat hij een hogere functie aankan (Goodman & Svyantek, 1999). Een verdiepende vraag hierbij is of dit verband sterker is bij personen met een sterke samenhang tussen hun sterke punten en leiderschapsstijl, dan bij personen waarbij de sterke punten en leiderschapsstijl minder samenhangen. Het huidige onderzoek heeft daarmee het doel nieuwe inzichten toe te voegen aan het wetenschappelijke onderzoek naar effectief leiderschap. In dit onderzoek zal een leider als effectief worden gezien, wanneer hij zijn medewerkers kan beïnvloeden tot het behalen van de organisatiedoelen (Northouse, 2010). Verwacht wordt dat de ruimte voor persoonlijke sterke punten een positieve invloed heeft op de taakprestatie van de leidinggevende. Daarbij wordt er tevens onderzocht of de fit tussen sterke punten en taak- en relatiegericht leiderschap, een modererende invloed heeft op de verwachte relatie tussen de ervaren ruimte en taakprestatie.

1.2 Theoretisch Kader

1.2.1 Sterke punten benadering

De afgelopen jaren is de positieve psychologie in hoog tempo populair geworden (Seligman, Steen, Park & Peterson, 2005). De positieve psychologie is een reactie op de reguliere psychologie, waarin de focus vooral ligt op psychische problemen, zoals angst, depressie, stress en afwijkend gedrag. Positief psychologen daarentegen, doen onderzoek naar omstandigheden waaronder mensen floreren en technieken die het welbevinden van mensen kunnen bevorderen. Het is de wetenschap van positieve emoties, positieve individuele eigenschappen en positieve attitude (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Vanuit de positieve psychologie zijn talrijke onderzoeken uitgevoerd naar het welbevinden, optimisme en geluk van mensen (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). De kennis over hoe, waarom en onder welke condities positieve emoties, individuele eigenschappen en attitude kunnen floreren sterk toegenomen (Seligman, et al., 2005).

Clifton & Harter (2003) onderzochten de relatie tussen individuele eigenschappen (sterke punten) en het welbevinden van mensen. Hun sterke punten benadering heeft tot doel om de positieve persoonlijke eigenschappen te identificeren en deze sterke punten verder te ontwikkelen, om de frequentie van positieve ervaringen te vergroten.

1.2.1.1 Sterke punten benadering werkt

Seligman en zijn collega's (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000, Seligman, et al., 2005) hebben aangetoond dat het inzetten van sterke punten samen gaat met een verhoogd welzijn van mensen in verschillende situaties. Dit verhoogde welzijn door het inzetten van sterke punten, hangt vervolgens weer samen met een verhoogde taakprestatie (Woerkom, Stienstra, Tjepkema & Spruyt, 2011). Wanneer iemand zijn sterke punten identificeert, ontwikkelt en inzet, heeft hij het vermogen om een consistente, effectieve prestatie te leveren (Clifton & Harter, 2003). Ook in een experimentele setting, waarbij teams van een groot automobielfabriek ingedeeld werden in de studiegroep en controlegroep, toonden Clifton en Harter (2003) aan dat de groep die aan de slag gaat volgens de sterke punten benadering, 50% productiever is dan de controlegroep. De studiegroep deed een sterke punten assessment, kregen feedback en gingen aan de slag met ontwikkelactiviteiten gerelateerd aan hun dominante sterke punten. Na zes maanden bleken zowel de betrokkenheid als de productiviteit van de teams uit de studiegroep 50% hoger te liggen dan de controle groep.

Volgens Tjepkema (2010) zijn nog meer aanwijzingen voor een versterkte productiviteit op organisatieniveau, wanneer medewerkers de ruimte hebben om te werken vanuit hun sterke punten. Buckingham en Clifton (2003), vonden vragen, welke de ervaren ruimte voor het werken vanuit sterke punten meten, welke sterk correleren met de financiële resultaten van het bedrijf; “Bent u elke dag in staat om datgene te doen waar u goed in bent? Kunt u het beste van uzelf kwijt in uw werk?”. Organisaties waarbij medewerkers hoog scoorden op de ervaren ruimte, bleken het qua financiële resultaten goed te doen (Buckingham & Clifton, 2003). In een studie onder meer dan 2000 managers in Amerika, zijn succesvolle en minder succesvolle managers vergeleken in hun aanpak. De managers die ruimte gaven aan hun medewerkers om te werken vanuit hun sterke punten, bleken 86% meer kans op succes te hebben, dan de managers die hun aanpak niet baseerden op sterke punten (Clifton & Harter, 2003).

Vaak blijkt bewustwording van het belang van een focus op sterke punten voor leidinggevendenden in organisaties, een belangrijke eerste stap. Elke leidinggevende zal vervolgens zijn of haar eigen sterke punten moeten ontwikkelen om de sterkte punten bij medewerkers te zien, er ruimte voor te geven en te doen ontwikkelen (Woerkom, et al., 2011). Het gaat hierbij ook om topmanagers die ruimte geven aan de lijnmanagers. De ruimte voor de leidinggevende zelf om zijn sterke punten toe te passen kan op deze manier een grote bijdrage leveren aan het organisatiedoelstellingen. Geconcludeerd kan worden dat het creëren van ruimte voor het werken vanuit sterke punten een positief effect heeft op zowel persoonlijke prestatie en effectiviteit, als het behalen van organisatiedoelstellingen. Daarom wordt verwacht dat het ervaren van ruimte voor het inzetten van sterke punten, leidt tot een hogere taakprestatie.

Hypothese 1: De ervaren ruimte voor het inzetten van persoonlijke sterke punten, hangt positief samen met de beoordeling op de taakprestatie.

1.2.2 Leiderschap

Om specifieker in te gaan de rol van de leidinggevende in de relatie tussen autonomie en het behalen van organisatiedoelstellingen, wordt in dit onderzoek een relatie gelegd met bepaalde kenmerken van leiderschap. Northouse (2010) geeft aan leiderschap de volgende definitie: “een proces, waarbij een individu een groep individuen beïnvloedt, om een gemeenschappelijk doel te behalen”. Uit deze definitie zijn verschillende componenten te halen, namelijk: de leider, zijn volgers, het proces en het gemeenschappelijke doel.

1.2.2.1 Trait benadering op leiderschap

Een van de eerste systematische pogingen tot het onderzoeken van leiderschap, was gericht op de eerste component van de definitie van Northouse (2010), de leider. Deze onderzoeken vallen onder de 'trait-benadering' van leiderschap. De trait-benadering suggereert dat sommige individuen aangeboren traits -eigenschappen en kwaliteiten- bezitten, welke ervoor zorgen dat deze persoon een goede leider is (Northouse, 2010).

Een van de modellen voor persoonlijkheid die veel gebruikt en wetenschappelijk ondersteund wordt voor leiderschapsonderzoek, is het vijf-factor model genaamd de Big-Five (Goldberg, 1990). De factoren zijn: Extraversie, Neuroticisme, Openheid, Vriendelijkheid en Consciëntieusheid. Rath en Conchie (2008) gebruiken echter de sterke punten benadering om leiderschap vanuit de trait-benadering te onderzoeken. Zij maken ze gebruik van het onderzoek naar de sterke punten van Buckingham en Clifton (2003). Om inzicht te krijgen in de eigenschappen van effectieve leiders, zijn er in het onderzoek van Rath en Conchie (2008) meer dan 20.000 interviews gehouden met senior leidinggevendenden. Twee resultaten van dit onderzoek zijn in het bijzonder interessant: effectieve leiders investeren in individuele sterke punten van zichzelf en hun medewerkers, en effectieve leiders verzamelen de juiste mensen om het team te versterken (Rath & Conchie, 2008). Wat zijn dan de juiste mensen voor een sterk team? Uit de interviews blijkt dat de meeste effectieve leiders een team verzamelen dat divers is en een breed scala aan sterke punten in huis heeft. Vanuit deze data hebben Rath en Conchie (2008) vier domeinen van sterke punten gedefinieerd; "Actie en Doen", "Invloed", "Relatievorming" en "Strategisch denken" (zie figuur 1). Leden van effectieve teams moeten niet alleen binnen de functie en de organisatie passen, maar complementair zijn in het team waarin zij gaan werken (Stevens & Champion, 1994). Een effectieve leider hoeft dus niet elk domein zelf in huis te hebben, maar verzamelt mensen om zich heen die andere domeinen vertegenwoordigen.

Actie en Doen	Invloed	Relatievorming	Strategisch denken
Wat iemand aanzet tot het bereiken van resultaten	Hoe iemand anderen aanzet tot actie en resultaat	Hoe iemand verbinding maakt met anderen	Hoe iemand informatie verzameld en de wereld analyseert

Figuur 1. Vier domeinen van leiderschap (Rath & Conchie, 2008).

1.2.2.2 *Stijl benadering op leiderschap*

Halverwege de 20ste eeuw beschreven onderzoekers voor het eerst een benadering die niet uitging van traits, maar uitging van getoond gedrag. De onderzoekers constateerden dat leiderschap bestaat uit taakgerichte gedragingen en relatiegerichte gedragingen (Blake & Mouton, 1964, Stogdill, 1948). Sommige leiders richten zich vooral op taken die volbracht moeten worden en anderen concentreren zich op de kwaliteit van de relatie met anderen (Bass, 2008). De indeling die hieruit voortkomt is, relatiegericht of 'consideration' tegenover taakgericht of 'initiating structure' (Bass, 2008). Taakgericht leiderschap wordt in de literatuur beschreven als het gedrag waarmee de leidinggevende de organisatiedoelstellingen kan behalen. Dit gedrag wordt gekenmerkt door aansturing en monitoring van de voortgang van de werkzaamheden. Aan de andere kant wordt een leider verondersteld de werknemers te beïnvloeden tot het behalen van een gezamenlijk doel (Northouse, 2010). Northouse (2010) beschrijft dat als relatiegericht leiderschap, wat inhoudt dat een leidinggevende sociale en emotionele steun biedt aan zijn medewerkers. Dit omvat bijvoorbeeld het delen van informatie over zichzelf en luisteren naar zijn medewerkers.

In veel van de wetenschappelijke studies is onderzocht welk leiderschapsgedrag het meest effectief is. De uitkomsten zijn echter inconsistent (Northouse, 2010). In sommige situaties bleek taakgericht leiderschap het meest effectief en in andere situaties juist relatiegericht leiderschap, of een combinatie van beiden (Yukl, 1994). Een universele leiderschapsstijl die onafhankelijk van situatie effectief is, werd niet gevonden (Northouse, 2010).

Gezien de beschrijvingen van de sterke punten domeinen van Rath & Conchie (2008) en de beschrijving van de taakgerichte leiderschapsstijl, wordt verwacht dat domeinen "Actie en doen" & "Invloed" positief samenhangen met taakgericht leiderschap. Leiders die hoog scoren op het sterke punten domein "Actie en doen" of "Invloed", zijn gericht op het behalen van resultaten bij zichzelf en bij anderen (Rath & Conchie, 2008) en zullen daardoor hoog scoren op taakgericht leiderschap. Leiders die hoog scoren op het domein "Relatievorming" hebben sterke punten op het gebied van het aangaan, ontwikkelen en onderhouden van relaties (Rath & Conchie, 2008) en zullen daardoor hoog scoren op relatiegericht leiderschap. Domein "Strategisch denken" wordt verondersteld niet samen te hangen met Relatie- of Taakgericht leiderschap.

Hypothese 2a: Domein "Actie en doen" hangt positief samen met Taakgericht leiderschap

Hypothese 2b: Domein "Invloed" hangt positief samen met Taakgericht leiderschap

Hypothese 2c: Domein "Relatievorming" hangt positief samen met Relatiegericht leiderschap

1.2.2.3 Relatie tussen sterke punten en gedrag

De authentiek leiderschap benadering van Avolio (2004) gaat een stap verder in de zoektocht naar effectief leiderschap, door de trait en stijl benadering samen te voegen. Het construct authenticiteit is goed samen te vatten door een spreuk van oude Griekse filosofen; "Ken u zelve"; de essentie van authenticiteit is om te weten, te aanvaarden, en trouw te blijven aan jezelf. Avolio et al. (2004) definiëren authentieke leiders als personen die zich diep bewust zijn van hoe ze denken en zich gedragen en worden waargenomen door anderen; ze zijn zich bewust van hun eigen en andermans waarden/moreel perspectief, kennis en sterke punten. Ryan & Deci (2001) suggereren dat wanneer leiders hun eigen sterke punten kennen en zich hiernaar gedragen, hogere scores behaald worden op welzijn en prestatie.

Ook de resultaten van het onderzoek van Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson (2008) laten zien dat authentiek leiderschap, waarbij sterke punten de basis zijn voor het gedrag van de leider, positief samenhangt met tevredenheid en taakprestatie. Daarom wordt verwacht dat bij een sterke fit tussen het sterke punten domein en het gedrag van de leider (zijn stijl), de taakprestatie van de leider hoger is.

Hypothese 3a: Bij een sterke fit tussen domein "Actie en doen" en Taakgericht leiderschap, is de beoordeelde Taakprestatie beter.

Hypothese 3b: Bij een sterke fit tussen domein "Invloed" en Taakgericht leiderschap, is de beoordeelde Taakprestatie beter.

Hypothese 3c: Bij een sterke fit tussen domein "Relatievorming" en Relatiegericht leiderschap, is de beoordeelde Taakprestatie beter.

1.3 Onderzoeksmodel

Verwacht wordt dat bij leidinggevendenden die een sterke fit hebben tussen de eigen sterke punten en leiderschapsstijl, de relatie tussen de ervaren ruimte voor zijn sterke punten en zijn taakprestatie sterker is, dan bij personen met een minder sterke fit tussen de sterke punten en stijl. Personen die een minder sterke fit hebben tussen sterke punten en stijl, zullen er

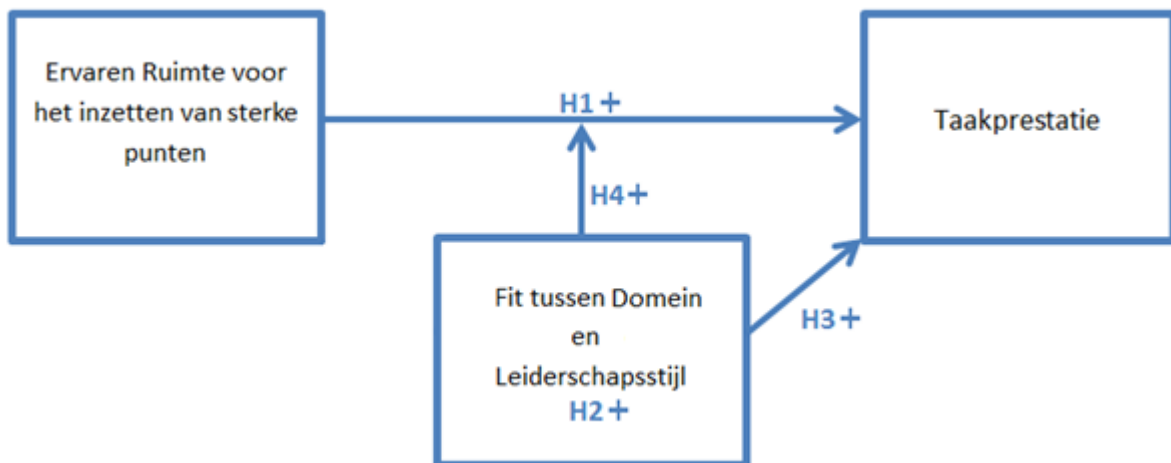
minder baat hebben bij veel ruimte voor sterke punten, omdat deze niet geïntegreerd zijn met zijn leiderschapsstijl. Personen waarbij sterke punten wel sterk gerelateerd zijn aan de stijl van leidinggeven, zullen wel veel baat hebben bij de ruimte voor zijn sterke punten. Bij veel ruimte voor zijn sterke punten zullen deze personen kunnen floreren en beter presteren.

Hypothese 4a: De fit tussen domein "Actie en doen" en Taakgericht leiderschap, modereert de relatie tussen ervaren Ruimte en de beoordeelde Taakprestatie

Hypothese 4b: De fit tussen domein "Invloed" en Taakgericht leiderschap, modereert de relatie tussen ervaren Ruimte en de beoordeelde Taakprestatie

Hypothese 4c: De fit tussen domein "Relatievorming" en Relatiegericht leiderschap, modereert de relatie tussen ervaren Ruimte en de beoordeelde Taakprestatie

In Figuur 2 wordt het onderzoek model schematisch weergegeven. Hierin zijn de bovengenoemde hypothesen en de verwachte verbanden weergegeven.



Figuur 2. Conceptueel model

2 Methode

2.1 Procedure en participanten

De participanten voor het onderzoek zijn verworven door middel van het zogenoemde sneeuwbal-effect. Mensen die ik ken, welke een leidinggevende functie hebben, kregen een uitnodiging met de link naar de site met de online vragenlijst. Daarnaast werd gevraagd of de aangetekende de uitnodiging door wilde sturen naar collega's en vrienden welke ook een leidinggevende functie hebben. Ook de adviseurs van de betrokken adviesbureaus Take a Step en Kessels & Smit hebben de brief verspreid onder leidinggevendenden binnen de eigen organisatie. In de brief werd aangegeven dat de participant een persoonlijke uitslag zou ontvangen na volledige deelname, waarmee de participant inzicht kon verkrijgen in zijn eigen leiderschapstijl en sterke punten. De participanten zijn gevraagd om hun aan het begin van de vragenlijst hun e-mailadres in te vullen, om de persoonlijke uitslag te kunnen versturen. Na het versturen van de persoonlijke uitslag zijn de e-mailadressen uit alle bestanden verwijderd. Alle participanten hebben na deelname de persoonlijke uitslag ontvangen waarin tevens gevraagd werd of de participant collega leidinggevendenden zou willen vragen de vragenlijst in te vullen. Uiteindelijk hebben 51 participanten de vragenlijst ingevuld, waarvan 21 mannen en 30 vrouwen.

2.2 Meetinstrumenten

De data zijn verzameld middels een online vragenlijst, met daarin zowel bestaande als zelf geconstrueerde schalen. Hieronder volgende gebruikte schalen. Voor de vragen per schaal, zie bijlage 1.

2.2.1 Ervaren ruimte voor het in kunnen zetten van sterke punten

Om de ervaren ruimte te meten zijn twee vragen uit het onderzoek van Buckingham & Clifton (2003) overgenomen: 'Ik ben elke dag in staat om datgene te doen waar ik goed in ben' en 'Ik kan het beste van mezelf kwijt in mijn werk'. Daar heb ik twee vragen aan toegevoegd, om de rol van de organisatie of leidinggevende toe te voegen; 'Ik krijg de vrijheid om mijn werk in te vullen naar mijn wensen' en 'Ik wordt op mijn werk aangesproken op mijn sterke punten'. De items zijn gemeten met een 7-punts Likertschaal (1= niet op mij van toepassing, tot 7= helemaal op mij van toepassing) en betrouwbaarheidsanalyses wijzen uit dat de schaal een goede interne consistentie heeft (Cronbach's alpha = .83).

2.2.2 Taakprestatie

Om de taakprestatie van de leidinggevendenden te meten is gebruik gemaakt van de taakprestatie schaal van Goodman en Svyantek (1999). Deze schaal bestaat uit 9 items, welke zijn gemeten op een 7-punts Likertschaal (1= niet op mij van toepassing, tot 7= helemaal op mij van toepassing) en hebben een goede interne consistentie (Cronbach's alpha = .85). Een voorbeelditem is: 'Ik behaal de doelen van mijn functie'.

2.2.3 Sterke punten domeinen

De schalen van de sterke punten domeinen zijn gebaseerd op de indeling van Rath en Conchie (2008) zoals hieronder is weergegeven. De sterke punten zijn gemeten met de Mini-talententest. Dit is een kort, van de Strengthfinder (Buckingham & Clifton, 2001) afgeleide test. De mini-talententest is ontworpen door Stichting Take a Step voor gebruik in trainingen, maar er is tot nu toe geen informatie over de validiteit en betrouwbaarheid van de schalen beschikbaar. Elk sterk punt is gemeten met 1 item, op een 7-punts Likertschaal (1= niet op mij van toepassing, tot 7= helemaal op mij van toepassing).

Actie/doen	Invloed	Relatievorming	Strategisch denken
Wat iemand aanzet tot het bereiken van resultaten	Hoe iemand anderen aanzet tot actie	Hoe iemand verbinding maakt	Hoe iemand de wereld analyseert
Prestatiegericht	Actiegericht	Aanpassingsvermogen	Analytisch
Organisatievermogen	Sturingskracht	Aanmoediging	Context
Overtuiging	Communicatie	Verbondenheid	Toekomstgerichtheid
Onpartijdigheid	Competitie	Empathie	Ideevorming
Behoedzaamheid	Maximalisering	Harmonie	Input
Discipline	Zelfverzekerdheid	Saamhorigheid	Intellect
Focus	Significantie	Individualisering	Leegericht
Verantwoordelijkheidsbesef	Woo	Positivisme	Strategisch
Hersteldrang		Relatievorming	

Figuur 3. Vier domeinen van leiderschap met de indeling van de sterke punten (Rath & Conchie, 2008).

Het domein 'Actie & Doen' bestaat uit 9 items en heeft een voldoende interne consistentie (Cronbach's alpha = .73). Een voorbeelditem van domein 'Actie & Doen' is: 'Ik heb de constante behoefte om dingen te bereiken en krijg er energie van dingen te doen. Ik gun mezelf geen rust, want er is altijd méér te doen.'

Het domein *'Invloed'* bestaat uit 8 items en heeft een slechte interne consistentie (Cronbach's alpha = .54). Uit de betrouwbaarheidsanalyse blijkt dat het verwijderen van bepaalde items geen verbetering oplevert voor de interne consistentie. Een voorbeelditem van domein *'Invloed'* is: 'Wanneer anderen zich zorgen maken omdat 'er nog steeds een aantal zaken zijn die we niet weten' ben ik ongeduldig, want ik wil over gaan tot actie. Alleen actie leidt tot resultaten.' De schaal *'Invloed'* is vanwege de slechte betrouwbaarheid niet in de analyses van de hypotheses meegenomen.

Domein *'Relatievorming'* bestaat uit 9 items en heeft een matige interne consistentie (Cronbach's alpha = .67). Een voorbeelditem van domein *'Relatievorming'* is: 'In omgang met anderen stel ik mezelf ten doel hen te helpen succes te ervaren. Ik bedenk interessante ervaringen die hen helpen meer uit zichzelf te halen en hen helpen groeien.'

Domein *'Strategie'* bestaat uit 8 items en heeft een matige interne consistentie (Cronbach's alpha = .66). Een voorbeelditem van domein *'Strategie'* is: 'Ik ben een zeer snelle denker. Ik kan goed verschillende wegen van A naar B bedenken en hierbij is het alsof ik altijd vóór ieder ander de consequenties kan overzien.'

2.2.4 Leiderschapsstijlen

Voor de variabelen 'taakgericht leiderschap' en 'relatiegericht leiderschap' is gebruik gemaakt van de 'Leader Behavior Description Questionair-Self' (Stogdill, 1963), ontworpen om door de leidinggevende zelf in te vullen. Daarvoor zijn alleen de subschalen 'initiation of structure' voor taakgericht leiderschap en 'consideration' voor relatiegericht leiderschap gebruikt, welke beide bestaan uit 10 vragen. De vragen heb ik zelf vertaald naar het Nederlands en zijn gemeten met een 5-punts Likertschaal (1= nooit tot 5=altijd). Een voorbeeldvraag voor taakgericht leiderschap is: "Ik moedig het gebruik van algemeen geldende procedures aan". Een voorbeeldvraag voor relatiegericht leiderschap is: "Ik zie erop toe dat de individuele teamleden zich goed voelen". Betrouwbaarheidsanalyses wijzen uit dat de interne consistentie voor de schalen beide goed zijn (respectievelijk Cronbach's alpha = .78 & .75).

2.2.5 Fit sterke punten domein en leiderschapsstijl

Ten behoeve van de derde en vierde hypothese zijn de fit scores berekend door de schalen te standaardiseren tot z-scores. Om tot de fit-scores te komen zijn de gestandaardiseerde scores van domein *'Actie & Doen'* en taakgericht leiderschap, domein *'Invloed'* en taakgericht leiderschap en domein *'Relatievorming'* en relatiegericht leiderschap gesommeerd.

2.3 Analysemethode

Met behulp van SPSS 20.0 zijn de statistische analyses uitgevoerd. Voorafgaand aan de hypothesetoetsing zijn er per schaal betrouwbaarheidsanalyses uitgevoerd. Het aantal participanten was helaas te klein om een complete factoranalyse uit te voeren ter controle van de sterke punten domeinen. Om de hypothesen te toetsen zijn er correlatie en regressie analyses uitgevoerd. Ter verkenning van de verdere validering van de Mini-Talententest en de indeling van de sterke punten in domeinen van Rath & Conchie (2008), is een eerste stap gemaakt in verdiepende analyses. Het sterke punten domein 'Invloed' had een te lage betrouwbaarheid in dit onderzoek om verder in de analyses op te nemen. Ondanks het kleine aantal deelnemers aan dit onderzoek, is een factoranalyse op de sterke punten van het domein 'Invloed' uitgevoerd.

3 Resultaten

3.1 Correlatiematrix

In tabel 1 worden in een correlatiematrix per schaal de gemiddelden, standaardafwijkingen en de Pearson's inter-correlatiecoëfficiënten (r) voor de schalen weergegeven. Opvallend is dat taakgericht leiderschap en domein 'Actie & Doen' beide positief samenhangen met de taakprestatie ($r=.47, p<.01$ & $r=.37, p<.01$).

Tabel 1

Beschrijvende statistieken, Cronbach's alpha's en Pearson's correlaties van de gebruikte schalen (N=46)
Domein 'Invloed' is niet opgenomen in de tabel vanwege te lage betrouwbaarheid van de schaal

Schalen	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
1 Ruimte	5.21	1.12	($\alpha=.83$)						
2 Taakprestatie	5.11	.90	.56**	($\alpha=.85$)					
3 Taakgericht Leiderschap	3.44	.60	.22	.47**	($\alpha=.78$)				
4 Relatiegericht leiderschap	3.89	.46	.08	.02	-.11	($\alpha=.75$)			
5 Domein Actie & Doen	4.98	.82	.60	.37**	.47**	.10	($\alpha=.83$)		
6 Domein Relatie	4.89	.79	.03	.09	.26*	.22	.09	($\alpha=.67$)	
7 Domein Strategie	4.84	.82	.10	.11	-.00	-.10	.10	.11	($\alpha=.66$)

** $p<0.01$ (eenzijdig)

* $p<0.05$ (eenzijdig)

3.2 Analyse hypothesen

In de eerste hypothese werd verondersteld dat de ervaren ruimte voor het inzetten van persoonlijke sterke punten, positief samenhangt met de beoordeling op de taakprestatie. Uit tabel 1 is af te lezen dat de correlatie tussen ervaren ruimte en taakprestatie significant positief is ($r=.56$, $p<.01$). Participanten die hoog scoorden op de ervaren ruimte, scoorden ook hoog op de taakprestatie. De eerste hypothese is dus bevestigd.

Hypothese 2a stelde dat domein 'Actie & Doen' positief samenhangt met taakgericht leiderschap. Uit tabel 1 is af te lezen dat de correlatie tussen domein 'Actie & Doen' en taakgericht leiderschap significant positief is ($r=.47$, $p<.01$). Hypothese 2c stelde dat domein 'Relatievorming' hangt positief samen met relatiegericht leiderschap. De correlatie tussen domein relatievorming en relatiegericht leiderschap is echter niet significant ($r=.22$). Opvallend is dat het domein 'Relatievorming' wel correleert met taakgericht leiderschap ($r=.26$, $p<.05$). De tweede hypothese kan slechts gedeeltelijk worden aangenomen. Participanten die hoog scoorden op domeinen 'Actie & Doen' scoorden hoog op taakgericht leiderschap, echter bleken de participanten die hoog scoorden op domein 'Relatievorming' niet hoger te scoren op relatiegericht leiderschap dan participanten die laag scoorden op domein 'Relatievorming'.

Ten behoeve van hypothese 3, worden in tabel 2 in een correlatiematrix, de Pearson's inter-correlatiecoëfficiënten (r) weergegeven voor de taakprestatie en fit-schalen. Hypothese 3a stelde dat bij een sterke fit tussen domein 'Actie & Doen' en taakgericht leiderschap, de taakprestatie beter zal zijn. Zoals in de tabel is af te lezen, is de correlatie significant ($r=.49$, $p<.01$). Hypothese 3c stelde dat bij een sterke fit tussen domein 'Relatievorming' en Relatiegericht leiderschap de taakprestatie beter zou zijn dan bij een zwakke fit. Deze laatste deelhypothese kan niet worden bevestigd, de correlatie is niet significant ($r=.07$). De derde hypothese kan dus slechts gedeeltelijk worden bevestigd.

Tabel 2

Pearson's correlaties van de taakprestatie en fit-schalen (N=46)

Schalen	1	2
1 Taakprestatie		
2 Fit Actie & Doen en Taakgericht leiderschap	.49**	
3 Fit Relatievorming en Relatiegericht leiderschap	.07	.13

** $p<0.01$ (eenzijdig)

Voor het toetsen van hypothese 4, de moderatie effecten van de fit tussen domein en leiderschapstijl op de relatie tussen ervaren ruimte en taakprestatie, is een multiple regressie analyse uitgevoerd. De resultaten van deze analyse zijn weergegeven in tabel 3. Hypothese 4a stelde dat de fit tussen domein 'Actie & Doen' en taakgericht leiderschap, de relatie tussen ervaren ruimte en de taakprestatie modereert. Hypothese 4c stelde dat de fit tussen domein 'Relatievorming' en relatiegericht leiderschap, de relatie tussen ervaren ruimte en de taakprestatie modereert. Geen van de interactie-effecten van de regressieanalyse zijn significant bevonden, dus de vierde hypothese kan niet worden aangenomen. De fit tussen domein en leiderschapstijl, modereert niet het effect van ruimte op taakprestatie.

Tabel 3

Resultaten hiërarchische regressie analyse van taakprestatie (N=46)

	Onafhankelijke variabele	B	SE B
Stap 1	R ² , R ² ad	(.48**, .43)	
	Ruimte	.51**	.12
	Fit Actie & Doen en Taakgericht leiderschap	.49**	.17
	Fit Invloed en Taakgericht leiderschap	-.11	.18
	Fit Relatievorming en Relatiegericht leiderschap	-.01	.12
Stap 2	R ² , R ² ad, R ² change	(.48, .39, .00)	
	Ruimte	.52**	.12
	Fit Actie & Doen en Taakgericht leiderschap	.45*	.20
	Fit Invloed en Taakgericht leiderschap	-.08	.20
	Fit Relatievorming en Relatiegericht leiderschap	-.01	.13
	Ruimte * Fit Actie & Doen en Taakgericht leiderschap	-.01	.18
	Ruimte * Fit Invloed en Taakgericht leiderschap	.02	.18
Ruimte * Fit Relatievorming en Relatiegericht leiderschap	.06	.14	

** $p < .01$ * $p < .05$

3.3 Factoranalyse domein 'Invloed'

Vanwege de lage betrouwbaarheid van de schaal 'Invloed' in dit onderzoek, is een factoranalyse uitgevoerd om de schaal verder te bestuderen. In Tabel 4 en 5 zijn de resultaten van deze factoranalyse weergegeven. Uit de factoranalyse blijkt dat het domein 'Invloed' niet één construct vormt, maar bestaat uit vier factoren. De eerste factor bestaat uit de sterke punten Actiegericht, Zelfverzekerdheid en Maximalisering en uitgaande van de beschrijving van de sterke punten van Buckingham en Clifton (2003), gaat het hier om sterke punten die staan voor beslissingszekerheid en vanuit deze zekerheid over willen gaan op actie. De tweede factor bestaat uit Communicatie en Innemendheid, welke staan voor duidelijkheid in het uiten van verwachtingen en het belang van relaties met anderen. In de derde factor komt

Maximalisering sterk terug, samen met Significantie welke staan voor het vragen om en geven van waardering voor goed werk. De laatste factor bestaat uit Competitie en Sturingskracht, wat zou kunnen staan voor het sturing kunnen geven aan een team en gaan voor de winst.

Tabel 4
Correlaties tussen de sterke punten van domein 'Invloed' (N=46)

Schalen	1	2	3	4	5	6	7
1 Actiegericht							
2 Sturingskracht	.10						
3 Communicatie	.01	.17					
4 Competitie	.16	.30	.05				
5 Maximalisering	.27	-.02	.40	-.01			
6 Zelfverzekerdheid	.44	.34	.27	.11	.26		
7 Significantie	-.19	-.04	.19	.09	.42	-.05	
8 Innemendheid	-.07	.17	.40	-.02	.15	-.07	.08

Tabel 5
Factorloadingen van de sterke punten van domein 'Invloed' (N=46)

Factoren	1	2	3	4
Actiegericht	.83	-	-	-
Zelfverzekerdheid	.80	-	-	-
Maximalisering	.43	-	.73	-
Communicatie	-	.75	-	-
Innemendheid	-	.85	-	-
Significantie	-	-	.88	-
Competitie	-	-	-	.85
Sturingskracht	-	-	-	.71

4 Discussie

4.1 Conclusie

De eerste onderzoeksvraag was of de ervaren ruimte voor het inzetten van persoonlijke sterke punten, positief samenhangt met de beoordeling op de taakprestatie. Dit onderzoek bevestigt dat het ervaren van ruimte voor het inzetten van sterke punten positief samenhangt met de taakprestatie van een leidinggevende, zoals Woerkom, et al. (2011) ook concludeerde. Over het algemeen kan dus bevestigd worden dat het vergroten van deze ruimte en daarmee de autonomie van de leidinggevende, positief samenhangt met de organisatieresultaten.

De tweede onderzoeksvraag keek naar de relatie tussen verschillende sterke punten domeinen en leiderschapsstijlen. Domein 'Actie & Doen' en domein 'Relatievorming' bleken met taakgericht leiderschap, maar niet met relatiegericht leiderschap te correleren. Van domein 'Actie & Doen' is dit een verwachte uitkomst. Het verband tussen domein 'Relatievorming' met taakgericht leiderschap, was niet volgens de verwachting. 'Relatievorming' werd verwacht te correleren met relatiegericht leiderschap.

De analyse van de derde hypothese bevestigde de verwachting dat taakgericht leiderschap en het domein 'Actie & Doen' beide een positieve samenhang hebben met de taakprestatie. Wanneer een leidinggevende gericht is op de te volbrengen taken (taakgericht leiderschap) en anderen kan aanzetten tot het bereiken van resultaten (domein 'Actie & Doen'), zal ook zijn eigen taakprestatie beter zijn, dan wanneer hij niet gericht is op het volbrengen van taken. De sterke punten van het domein 'Actie & Doen' zijn, naast de ruimte voor deze sterke punten en het taakgericht leiderschap, van voorspellende waarde voor de taakprestatie van die leidinggevende.

De vierde onderzoeksvraag was gericht op het modererende invloed van de fit tussen domein en leiderschapsstijl op het effect van de ervaren ruimte op de taakprestatie. Op basis van de literatuur werd verwacht dat mensen die zich als leider gedragen op basis van hun sterke punten, meer profijt zouden hebben van de ervaren ruimte voor het inzetten van hun sterke punten en daardoor hun taakprestatie nog verder zou verbeteren. De mate waarin er bij iemand sprake is van een fit tussen het domein en zijn leiderschapsstijl, bleek echter geen invloed te hebben op de relatie tussen de ervaren ruimte en de taakprestatie.

4.2 Implicaties voor de praktijk

Het huidige onderzoek bevestigt de relatie tussen het ervaren van ruimte voor het inzetten van sterke punten en de taakprestatie van een leidinggevende. Deze resultaten wijzen erop dat het voor veel organisaties zeer de moeite waard is om te verkennen of medewerkers nu daadwerkelijk hun sterke punten in kunnen zetten op het werk, om vervolgens deze ruimte te vergroten. Het vergroten van de aanwezige en ervaren ruimte voor het inzetten van sterke punten zal immers leiden tot de verbetering van de resultaten van de organisatie (Tjepkema, 2010, Clifton & Harter, 2003, Woerkom, et al., 2011). Organisatie die twijfelen over het nut van het nieuwe werken en de daarmee gepaarde vergroting van de autonomie van zijn leidinggevend en medewerkers, kunnen door dit onderzoek concluderen dat de stap de moeite waard is. Het kunnen inzetten van persoonlijke sterke punten verbeterd niet alleen de organisatieresultaten, maar ook het welzijn en de tevredenheid van de leidinggevende en andere medewerkers (Clifton & Harter, 2003).

4.3 Implicaties voor de theorie

Ondanks dat de Mini-Talententest niet verder gevalideerd kon worden gedurende dit onderzoek, is al wel naar voren gekomen dat het sterke punten domein 'Strategisch' daadwerkelijk extra informatie oplevert. Dit domein hangt niet samen met de andere domeinen en ook niet met de relatie- of taakgerichte leiderschapsdimensies of taakprestatie. De indeling van relatie- en taakgericht leiderschap kent veel ondersteuning in de literatuur, maar is veelal gemeten op basis van kortere termijn resultaten (Northouse, 2010). Gezien de beschrijving van het domein door Rath & Conchie (2008), is het goed mogelijk dat het domein 'strategisch' pas op langere termijn effect heeft op de organisatiedoelstellingen, en daardoor ook in het huidige onderzoek geen relatie met taakprestatie gevonden is. Het zou erg interessant zijn als uit vervolgonderzoek blijkt dat de leiders met een hoge score op het domein 'Strategisch' beter zijn in het behalen van lange termijn resultaten in organisaties, dan leiders die hier minder hoog op scoren.

Naast het focussen op enkel de leider zou het ook goed zijn om in vervolg onderzoek meer aandacht te besteden aan de mensen om de leider heen. Uit de interviews in het onderzoek van Rath & Conchie (2008) blijkt dat de meeste effectieve leiders een team verzamelen dat divers is en een breed scala aan sterke punten in huis heeft en dus de sterke punten niet allemaal bij de leider hoeven te liggen om als team effectief te zijn. Maken de

sterke punten van de leider het verschil, of is het de aanwezigheid van de sterke punten domeinen in het team, die zowel het team als de leider hoog laat scoren op taakprestatie? Bij het beantwoorden van deze vragen zou het goed zijn om de aanwezige ruimte voor het daadwerkelijk kunnen inzetten van de sterke punten in oogschouw te houden, aangezien deze in dit onderzoek een sterke relatie lijkt te hebben met de taakprestatie. Zonder het kunnen inzetten van de sterke punten zal het immers ook niet veel uitmaken welke sterke punten de teamleden in huis hebben.

4.4 Kanttekeningen/aanbevelingen

Aangezien dit onderzoek een cross-sectioneel onderzoek is, met één enkel meetmoment, kunnen enkel op basis van de literatuur uit de inleiding en niet op basis van de resultaten, uitspraken gedaan worden over de causaliteit. Longitudinaal onderzoek zou gepast zijn om de langere termijn effecten van de ervaren ruimte op taakprestatie en eventuele organisatie doelstellingen te onderzoeken. Het is namelijk goed mogelijk dat mensen die hoog scoren op de taakprestatie, vanwege hun goede prestaties meer ruimte krijgen om hun sterke punten in te zetten. Terwijl we in dit onderzoek op basis van de conclusies van Clifton en Harter (2003) en Woerkom, et al. (2011), uit gegaan zijn van het effect van de ervaren van ruimte op de taakprestatie.

Een andere beperking van dit onderzoek heeft te maken met het aantal deelnemers aan het onderzoek en de validering van de Mini-Talententest. Over de Mini-Talententest zijn tot nu toe geen gegevens van de validiteit zijn gerapporteerd. Met een groter aantal deelnemers had ik de sterke punten domeinen kunnen vergelijken met onderliggende persoonlijkheidsvariabelen, factoranalyses uit kunnen voeren over alle sterke punten items of de domeinen kunnen vergelijking met andere sterke punten testen, om zowel de interne als externe validiteit te beoordelen. Niet alleen zouden er bij een groter aantal deelnemers deze analyses kunnen worden uitgevoerd, kleine invloeden en relaties waren eerder van significante waarde geweest. Het is aan te bevelen dat bij een vervolgonderzoek eerst de validering van de Mini-Talententest en de indeling in domeinen van Rath & Conchie (2008) aandacht krijgt, alvorens het huidige onderzoek te herhalen met een groter aantal deelnemers. Het is echter ook mogelijk om de uitgebreide sterke punten vragenlijst, de 'Strengthfinder' (Buckingham & Clifton, 2001), te gebruiken voor het herhalen van het onderzoek. Deze uitgebreide vragenlijst vraagt echter, vanwege de lengte van die vragenlijst, wel meer tijd van de deelnemer.

Referenties

- Avolio, B.J., Luthans, F., & Walumbwa, F.O. (2004). Authentic leadership: Theory-building for veritable sustained performance. In: Avolio, B. , Gardner, W.L., Walumbwa, F.O., Luthans, F., May, D.R. (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15, 801–823
- Avolio, B. J., Walumbwa, F.O., Weber, T.J. (2009) Leadership: Current theories, research and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449
- Bass, B.M. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*. New York: Free Press
- Bijl, D. (2009). *Aan de slag met het nieuwe werken*. Zeewolde: Par CC.
- Blake, P.R. & Mouton, J.S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf Publishing Company
- Buckingham, M. & Clifton, D.O. (2001). *Now, discover your strengths*. New York: Free Press
- Clifton, D.O. and Harter, J.K. (2003). Investing in strengths. In Cameron, K.S., Dutton, J.E., and Quinn, R.E. (Eds.) *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Goldberg, L.R. (1990). An Alternative “description of personality”: The Big Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*. 59, 1216-1229
- Goodman, S.A. & Svyantek, D. J. (1999). Person–Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55, 254–275
- Kernis, M. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14, 1-26.
- Northouse, P.G., (2010). *Leadership, theory and practice* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publication
- Raad, B., Hendriks, A.A.J. & Hostee, W.K.B, (1992). Towards a refined structure of personality traits. *European Journal of Personality*, 6, 301-319
- Rath, T. & Conchie B. (2008). *Strengths based leadership. Great leaders, teams and why people follow*. New York: Gallup Press
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2001. On happiness and human potential: A review of research on hedonic and eudaimonic well being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166.
- Seligman, M.E.P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology, an introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14

- Seligman, M.E.P., Steen, T.A., Park, N. & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress. Empirical Validation of interventions. *American Psychologist*, 60(5), 410-421
- Stevens, M.J. & Campion, M.A. (1994). The Knowledge, skill and ability requirements for teamwork: Implications for human resource management. In: Lievens, F. (2009). *Handboek Human Resource Management: back to the basics*. Den Haag: LannooCampus
- Stogdill, R.M. (1948). Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71
- Tjepkema, S. (2010). Vertrouwen op Talent. In: Vermaak, H., Schuiling, G.J. & Tours, H. (2010). *Leren in Organisaties*. Deventer: Kluwer
- Yulk, B. (1994). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L. Wernsing, T.S. & Peterson, S.J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure? *Journal of Management*, 34, 89-126
- Woerkom, M., Stienstra, M., Tjepkema, S. & Spruyt, M. (2011). De 'sterke punten' benadering werkt. *Opleiding & Ontwikkeling*, 3, 28-33

Bijlage: Vragen per schaal

Ervaren ruimte voor het in kunnen zetten van sterke punten

- Ik ben elke dag in staat om datgene te doen waar ik goed in ben
- Ik kan het beste van mezelf kwijt in mijn werk
- Ik krijg de vrijheid om mijn werk in te vullen naar mijn wensen
- Ik wordt op mijn werk aangesproken op mijn sterke punten

Taakprestatie

- Ik behaal de doelen van mijn functie
- Ik voldoe aan de normen voor goede prestaties
- Ik laat zien een deskundige te zijn op alle onderdelen van mijn werkzaamheden
- Ik vervul alle eisen die mijn functie aan mij stelt
- Ik kan meer aan dan er van mij gevraagd wordt
- Ik lijk geschikt voor een hogere positie
- Ik ben competent op alle terreinen van mijn functie
- Ik presteer goed in mijn functie doordat ik de taken naar verwachting uitvoer
- Ik organiseer en plan het werk om doelen te realiseren en deadlines te halen

Sterke punten domeinen

Actie & Doen

- Prestatiegerichtheid: Ik heb de constante behoefte om dingen te bereiken en krijg er energie van dingen te doen. Ik gun mezelf geen rust, want er is altijd méér te doen.
- Organisatievermogen: Als er iets georganiseerd moet worden, zie ik meteen een film voor ogen van hoe het eruit zou moeten zien. Hierbij vind ik het geen probleem om zorgvuldig uitgewerkte plannen te veranderen als er iets onverwachts gebeurt.
- Overtuiging: Ik heb bepaalde kernwaarden die blijvend zijn; verantwoordelijkheidsgevoel en ethische normen vind ik belangrijk. Vrienden noemen me betrouwbaar. 'Ik weet waar jij voor staat' zeggen ze.
- Onpartijdig: Ik geloof dat mensen het beste functioneren in een consequente omgeving waar de regels duidelijk zijn en voor iedereen gelijk worden toegepast.
- Behoedzaam: Ik weeg altijd voor- en nadelen tegen elkaar af om te kunnen zien aankomen wat er fout zou kunnen lopen. Dit om het aantal onzekere factoren tot een minimum te beperken.
- Discipline: Ik heb graag orde en structuur in mijn leven. Langlopende projecten deel ik op in een reeks van specifieke korte-termijnplannen die ik met grote toewijding afwerk.

- Focus: Ik stel graag doelen. Ze helpen me mijn prioriteiten te bepalen en de nodige correcties aan te brengen om weer op de juiste koers te komen.
- Verantwoordelijkheidsbesef: Zodra ik me ergens aan verbind, voel ik me emotioneel verplicht om die toezegging helemaal na te komen. Mijn bereidheid om uit eigen beweging hulp aan te bieden leidt er soms toe dat ik meer op mijn schouders neem dan goed voor me is.
- Herstel drang: Ik ben heel gevoelig voor fouten. Ik word niet graag op mijn fouten gewezen, maar ik merk ze wel snel op. Anderen beschrijven mij als perfectionistisch.

Invloed

- Actiegericht: Wanneer anderen zich zorgen maken omdat 'er nog steeds een aantal zaken zijn die we niet weten' ben ik ongeduldig, want ik wil over gaan tot actie. Alleen actie leidt tot resultaten.
- Sturingskracht: Ik neem graag mensen mee in een beweging. Ik houd wel van een crisis omdat ik goed weet waar ik naar toe wil, hierbij heb ik er geen moeite mee anderen mijn opvattingen op te leggen.
- Communicatie: Ik ben goed in het vinden van de juiste woorden om mezelf uit te drukken, theateraal taalgebruik en krachtige woordcombinaties schuw ik daarbij niet.
- Competitie: Ik neem niet deel aan een wedstrijd voor het plezier van het meedoen op zich, ik doe mee om te winnen.
- Maximalisering: Ik maak een onderscheid tussen die zaken die ik belangrijk vindt en die dat niet zijn. Voor dat eerste streef ik naar perfectie waarbij het me fascineert om iets dat al sterk is naar een uitzonderlijk niveau te ontwikkelen.
- Zelfverzekerdheid: Ik heb vertrouwen in mijn sterke punten en mijn inzicht. In situaties weet ik altijd welke keuze ik moet maken, hoewel dit niet voor iedereen de juiste keuze hoeft te zijn.
- Significantie: Ik heb de behoefte aan om te worden bewonderd als een geloofwaardig, professioneel en succesvol persoon. Ik wil gewaardeerd worden om de unieke en sterke eigenschappen die ik heb.
- Woo/Innemendheid: Ik houd ervan om nieuwe mensen te leren kennen. Ik ben daarom op mijn best op feestjes waar ik met veel mensen een praatje kan maken. Ik leg graag lijntjes tussen mensen en wordt daarom gezien als de ideale gastvrouw/heer.

Relatievorming

- Aanpassingsvermogen: Ik heb eigenlijk niet echt last van stress. Ik leef van dag tot dag en sta open voor onverwachte dingen.
- Aanmoediging: In omgang met anderen stel ik mezelf ten doel hen te helpen succes te ervaren. Ik bedenk interessante ervaringen die hen helpen meer uit zichzelf te halen en hen helpen groeien.

- Verbondenheid: Ik put vertrouwen uit het besef dat we niet compleet los staan van elkaar, evenmin als van de aarde en het leven op aarde. Ik ben heel gevoelig en merk snel spanningen op bij anderen.
- Empathie: Ik voel de emoties aan van de mensen rondom mij. Ik kan voelen wat zij op dat moment voelen alsof het mijn eigen gevoelens zijn.
- Harmonie: Ik houd niet van conflict. Niemand is gebaat bij conflicten en wrijvingen en dus probeer ik die tot een minimum te brengen. Ik ben altijd op zoek naar punten van overeenstemming.
- Saamhorigheid: Ik geniet ervan om deel te zijn van een groep en vind het daarin belangrijk dat je bepaalde rechten en plichten hebt om tot die groep te behoren. Ik mijd bewust exclusieve groepen die anderen uitsluiten.
- Individualisering: Ik ben gefascineerd door de unieke kwaliteiten die iedereen heeft en heb vooral aandacht voor de verschillen tussen individuen. Als ik in een team werk ben ik vooral bezig de talenten van anderen zichtbaar te maken.
- Positivisme: Ik ben complimenteus, lach graag en probeer altijd de humor van een situatie in te zien. Mijn enthousiasme heeft een aanstekelijke werking op anderen.
- Relatievorming: Ik put veel vreugde en kracht uit het samenzijn met mijn beste vrienden. Ik wil de gevoelens, doelstellingen, angsten en dromen van mijn vrienden begrijpen; en zij die van mij.

Strategisch

- Analytisch: Als ik veel en/of complexe informatie krijg, bijt ik me erin vast en ga ik door tot ik er structuur in heb gevonden. Deze structuur geeft mij veel voldoening.
- Contextueel: Ik kijk naar het verleden om het heden te begrijpen. Ik houd van geschiedenisboeken en biografieën en vraag vrienden honderduit naar hun verleden.
- Toekomstgerichtheid: De toekomst fascineert mij. Ik zie in detail wat de toekomst in petto zou kunnen hebben. Dit geeft mij en de mensen rondom mij energie.
- Ideevorming: Ik ben er goed in om dingen die op het eerste gezicht niets met elkaar te maken hebben te combineren zodat er weer iets nieuws ontstaat.
- Input: Ik zoek graag naar nieuwe informatie door veel te lezen en op te zoeken en ben in veel dingen geïnteresseerd.
- Intellect: Ik denk graag na en kan daarom genieten van alleen zijn. Bij nieuwe dingen heb ik veel denktijd nodig en vind ik het soms moeilijk om in een gesprek snel mijn mening te verwoorden.
- Leergierig: Ik vind leren fijn en houd ervan om in korte tijd veel over een nieuwe materie te leren om daarna weer met iets nieuws door te gaan.

- Strategisch: Ik ben een zeer snelle denker. Ik kan goed verschillende wegen van A naar B bedenken en hierbij is het alsof ik altijd vóór ieder ander de consequenties kan overzien.

Leiderschapsstijlen

Taakgericht leiderschap

- Ik laat de groep weten wat van hen verwacht wordt
- Ik moedig het gebruik van algemeen geldende procedures aan
- Ik probeer mijn nieuwe ideeën uit met het team
- Ik maak mijn opvattingen duidelijk naar mijn team
- Ik beslis wat er gedaan moet worden en hoe het gedaan moet worden
- Ik wijs specifieke taken toe aan teamleden
- Ik zorg ervoor dat mijn aandeel in de organisatie door alle leden begrepen wordt
- Ik zie erop toe dat het werk van de teamleden gepland wordt
- Ik gebruik vastgestelde standaarden voor prestaties
- Ik vraag van mijn teamleden dat zij standaard regels en voorschriften volgen

Relatiegericht leiderschap

- Ik ben vriendelijk en toegankelijk
- Ik doe kleine dingen om het aangenaam te maken om lid van het team te zijn
- Ik doe wat met de voorstellen van de teamleden
- Ik behandel al de teamleden als mijn gelijke
- Ik kondig veranderingen op tijd aan
- Ik ben op mezelf
- Ik zie erop toe dat de individuele teamleden zich goed voelen
- Ik ben bereid veranderingen door te voeren
- Ik weiger mijn acties uit te leggen
- Ik doe dingen zonder te overleggen met het team