

DNLA® MANAGEMENT

- ANALYSE -

De heer Barend Houtman



Het DNLA-proces voldoet met betrekking tot het ontwerp van beroepsgeoriënteerde beoordelingen van geschiktheid, keuzemogelijkheden, samenstelling, uitvoering, verwerking, interpretatie van de procesresultaten alsook oordeelsvorming aan de kwalitatieve eisen van de DIN-norm 33430. De certificering is uitgevoerd door het Duitse Normenzentrum für Organisations- und Prozessdiagnostik e.V. en geregistreerd bij het Verband für die Akkreditierung von Zertifizierungsorganisationen e.V. Oorkonde 2006: 924/06, 15.10.2006 - 15.10.2011, Deutsches Normenzentrum für Organisations- und Prozessdiagnostik e.V., auditor Prof. Dr. Walter Simon. Voorafgaande certificeringen: oorkonde VZ-547/02, 01.02.2003 - 28.02.2006, Q-Pool 100 e.V. Verband der offiziellen Qualitätsgemeinschaft internationaler Wirtschaftstrainer und -berater en het Verband für die Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen und Qualitätsstandards e.V Auditoren: Dipl.-Psych. H. Seibt, Dr. W. Jeserich, Prof. Dr. J. Deller. Berekening van de validiteiten: Prof. Dr. Bo Ekehammar, "DNLA: Technical Manual" by Ekehammar, Strasser & Bates 1993, "evaluate", Institute of Business Psychology and Evaluation, Universität Lüneburg, Institutsleitung Prof. Dr. S. Remdisch (Professur für Evaluation & Organisation), Dr. Dipl.-Psych. A. Utsch, 2003. Deelnemers aan het DNLA-onderzoek hebben aanspraak op een uitgebreide toelichting en bespreking van de schriftelijke onderzoeksresultaten en de betekenis daarvan voor ontwikkeling en samenwerking. De advisering dient gegeven te worden door een deskundige op personeelsgebied die gekwalificeerd is naar DIN 33430.

Leidinggevende:

De heer Barend Houtman

Informatie bij uw rapport.

Geachte heer Houtman,

Het economische succes van een organisatie staat in direct verband met de prestaties van de leidinggevenden. Onderzoek heeft steeds weer aangetoond dat bepaalde bedrijfsculturen of stijlen van leidinggeven maar een geringe invloed hebben op het succes van de organisatie. Het is veel belangrijker hoe efficiënt managers en medewerkers samenwerken

Efficiënte samenwerking betekent: integreren van alle medewerkers. Een leidinggevende is vooral dan succesvol wanneer hij erin slaagt de medewerkers "te integreren" in de taakstellingen en projecten. Samengevat: succesvolle managers worden succesvol door hun "integrerende stijl van leidinggeven". De stijl van leidinggeven mag niet worden verward met de vraag hoe de manager zich naar buiten toe opstelt, of hoe hij met zijn medewerkers omgaat. In plaats daarvan gaat het er bij DNLA - Management om de persoonlijke "effectiviteit" bij de "integratie" te verhogen.

Geen enkele organisatie kan het zich tegenwoordig veroorloven dit buiten beschouwing te laten. Denk daarbij aan de steeds groter wordende concurrentie, die zijn oorzaken heeft in de globalisering, de hogere eisen van de klanten, de steeds snellere innovatie. Bij de overheid en de non-profit sector is diezelfde druk aanwezig. Het gaat hierbij om vragen van legitimiteit en het leveren van maximale prestaties bij teruglopende middelen en toenemende eisen van een mondige burger. Het wordt duidelijk dat het huidige management veel sneller en flexibeler moet reageren om geen concurrentienadeel te ondervinden, of onvoldoende aan gerechtvaardigde maatschappelijke eisen te kunnen voldoen

Daarbij komt nog dat innovatieve producten en dienstverleningen steeds "intelligenter" en dus ook gecompliceerder worden dan de eenvoudige producten en dienstverleningen uit het verleden. Unique selling propositions, waarvan bedrijven in het verleden soms kon profiteren, nemen verder af. Kleine of grote concurrenten, ondertussen zijn deze afkomstig uit heel Europa, maken gebruik van alle nischen van de markt. Dat betekent dat ondanks de nivellering in de EU op het gebied van de materiaal- en energiekosten, lonen en belastingen, concurrenten nog lange tijd hun voordelen zullen uitbuiten.

De complexiteit van de situatie betekent ook dat de leidinggevende niet meer zonder meer alles kan overzien. Hij is aangewezen op collega's die in vergelijkbare functies werken en ook op de medewerking van de eigen medewerkers. Aangewezen betekent, dat de leidinggevende moet kunnen vertrouwen op de prestaties van de medewerkers, die soms hoog gespecialiseerd zijn en meer vakkennis hebben dan de leidinggevende zelf

De sleutel tot succes is dus de samenwerking, de integratie van alle betrokkenen. Iedereen moet zijn verantwoordelijkheid nemen. Iedereen moet meedenken. Iedereen moet met iedereen samenwerken. Er moet dus een functionerend en efficiënt netwerk van contacten bestaan. Dit netwerk kan echter alleen ontstaan wanneer de leidinggevende op de terreinen 'leidinggevende capaciteiten', 'samenwerking en consensus', en 'ondernemerschap' zoveel mogelijk technieken beheerst om gericht invloed te kunnen uitoefenen op de processen. Invloed kun je echter alleen krijgen wanneer je de integrerende stijl van leidinggeven beheerst. Want zonder medewerking van medewerkers worden de beste strategieën onbruikbaar omdat de medewerkers deze niet willen of kunnen uitvoeren.

Het is op deze plaats belangrijk te wijzen op één van de basisvoorwaarden van het succes. Deze voorwaarde heet - ietwat drastisch geformuleerd - "hoge prestatiedruk". De waarheid klinkt hard, maar het is kennelijk in alle vol bezette marktsegmenten zo dat de leidinggevende die zijn medewerkers kan bewegen maximaal te presteren, het meest succesvol is.

Leidinggevende:

De heer Barend Houtman

Prestatiedruk heeft niets met autoritaire structuren te maken, maar is simpelweg een belangrijke bron voor het ontstaan van motivatie om te presteren. Dat gaat het beste wanneer alle teamleden goed zijn geïnformeerd over de situatie van de organisatie (concurrentiepositie, concurrenten, sterke en zwakke punten van de eigen organisatie en van de producten of dienstverleningen enzovoort) en dit ook begrijpen. Wanneer medewerkers zeggen of denken: "Wij willen geen slechtere prestaties leveren dan anderen, liever nog betere!", dan zijn zij gemotiveerd om te presteren.

Zonder druk om te presteren geen motivatie. Zonder succes geen geld. Zonder geld geen innovatie. Zonder innovatie geen toekomst.

De integrerende stijl van leiding geven heeft betrekking op drie gebieden: 'leidinggevende kwaliteiten', 'samenwerking en consensus' en 'ondernemerschap'.

Het eerste belangrijke terrein van het integrerend leidinggeven zijn de "leidinggevende kwaliteiten". Wanneer medewerkers niet betrokken zijn bij het werk zoals bij de integratieve stijl van leidinggeven, zullen deze de doelen niet willen of kunnen overnemen. Erger nog: zij hebben dan geen begrip voor de druk. Nog erger: hoe kan op deze manier een motivatie om te presteren ontstaan...?

Het tweede belangrijke terrein van de integratieve manier van leidinggeven is 'samenwerking en consensus'. Hieronder wordt verstaan het tot stand brengen van eensgezindheid over de gezamenlijke aanpak met collega's van leiding en medewerkers. Iedereen is immers aangewezen op samenwerking met en ondersteuning door anderen. Ideeën en activiteiten moeten zo voor het voetlicht worden gebracht dat er een consensus kan worden gevonden waar iedereen achter staat. Alleen dan zullen ook andere leidinggevers zich inzetten voor het bereiken van de doelen en zich coöperatief gedragen.

Wat heeft u De heer Houtman, aan het resultaat van het onderzoek DNLA - Management?

Om te beginnen geeft DNLA - management u een certificaat waarin uw huidige sterke kanten als leidinggevende worden belicht. Daarnaast krijgt u informatie op welke terreinen van het leidinggeven u zich nog kunt verbeteren. Daartoe levert DNLA - management ook een persoonlijk ontwikkelingsplan. U krijgt gedetailleerde informatie over de volgende zaken:

1. Hoe u er zeker van kunt zijn dat gekwalificeerde, onafhankelijke en zelfbewuste medewerkers de doelen herkennen, accepteren en samen met u op één spoor zitten.
2. Hoe u ervoor kunt zorgen dat uw medewerkers de taken zeer gemotiveerd verrichten.
3. Hoe u ervoor kunt zorgen dat uw medewerkers zelfstandig en in een goede sfeer samenwerken.
4. Hoe u ervoor kunt zorgen dat uw medewerkers zakelijk denken en handelen.

Uw resultaat geeft u dus informatie over de dimensies en factoren van leidinggeven, waar op dit moment uw kracht ligt, maar ook over de gebieden waar u iets zou kunnen verbeteren.

Veel succes!

DNLA MANAGEMENT FACTOREN

Deelnemer: De heer Barend Houtman
 Vastgelegd profiel: directeur 04-01-2008 17:50:16
 Bestuur, directie, Handel
 Ingeleverde antwoorden: 01-06-2008 11:23:34
 Analyse door: BeMotion

Wanneer bij een factor een bovengemiddeld resultaat wordt behaald (130% tot 150%), dan kan dit bij de situatie passen. Dat mag dan ook beter worden beoordeeld dan de OPTIMALE uitkomst. Wanneer de uitkomst echter extreem laag is, dan wordt een kritische drempel overschreden waarin de problemen die bij de factoren zijn beschreven, waarschijnlijk zullen toenemen.

Leidinggevende kwaliteiten



50% = Er wordt thans in onvoldoende mate voldaan aan de vastgestelde profieleisen. Deze vormen de maatstaf voor de waardering

70% = Er wordt thans nauwelijks voldaan aan de vastgestelde profieleisen. Deze vormen de maatstaf voor de waardering

90% = Er wordt thans vrijwel steeds voldaan aan de vastgestelde profieleisen. Deze vormen de maatstaf voor de waardering. De deelnemer bevindt zich binnen de grenzen van hetgeen de organisatie vraagt.

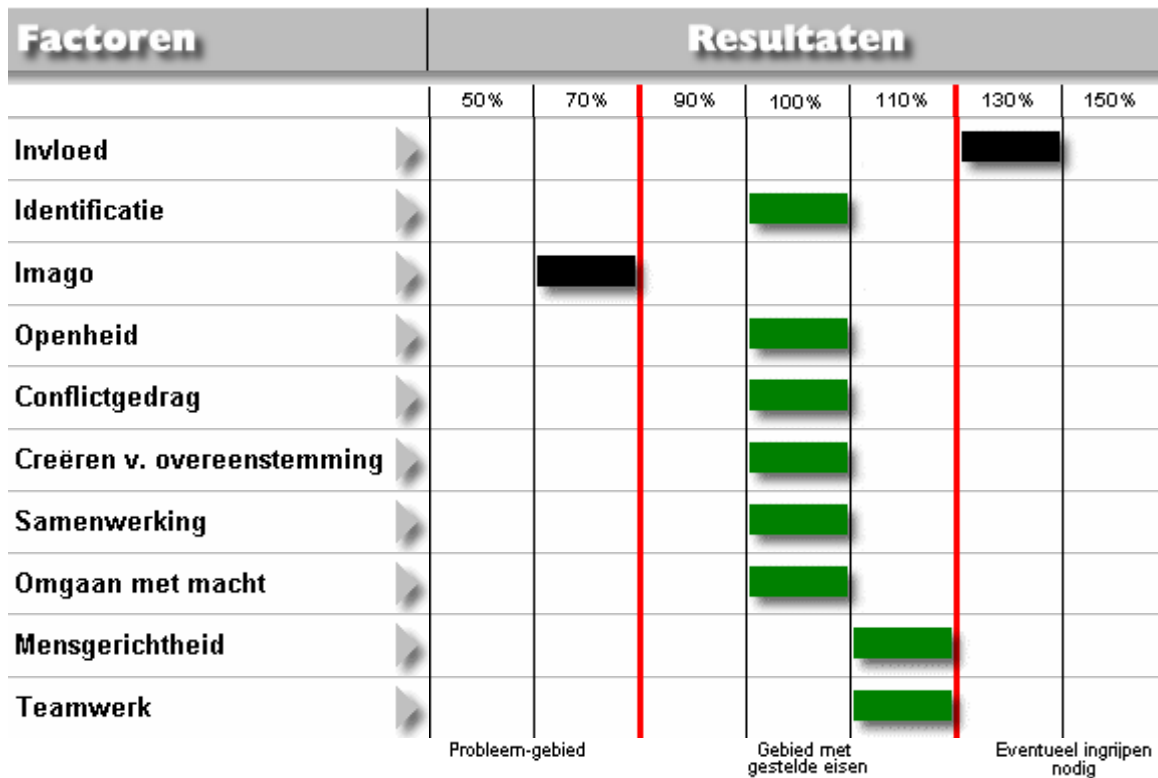
100% = Er wordt thans steeds voldaan aan de vastgestelde profieleisen. Deze vormen de maatstaf voor de waardering. Er wordt volledig voldaan aan de prestatienorm van de organisatie

110% = De vastgestelde profieleisen worden thans in lichte mate overtroffen. Deze vormen de maatstaf voor de waardering

130% = De vastgestelde profieleisen worden thans overtroffen. Deze vormen de maatstaf voor de waardering. Er wordt meer gepresteerd dan de organisatie vraagt.

150% = De vastgestelde profieleisen worden thans duidelijk overtroffen. Deze vormen de maatstaf voor de waardering. Er wordt duidelijk meer gepresteerd dan de organisatie vraagt

Samenwerking en consensus



50% = Er wordt thans in onvoldoende mate voldaan aan de vastgestelde profie-eisen. Deze vormen de maatstaf voor de waardering

70% = Er wordt thans nauwelijks voldaan aan de vastgestelde profie-eisen. Deze vormen de maatstaf voor de waardering

90% = Er wordt thans vrijwel steeds voldaan aan de vastgestelde profie-eisen. Deze vormen de maatstaf voor de waardering. De deelnemer bevindt zich binnen de grenzen van hetgeen de organisatie vraagt.

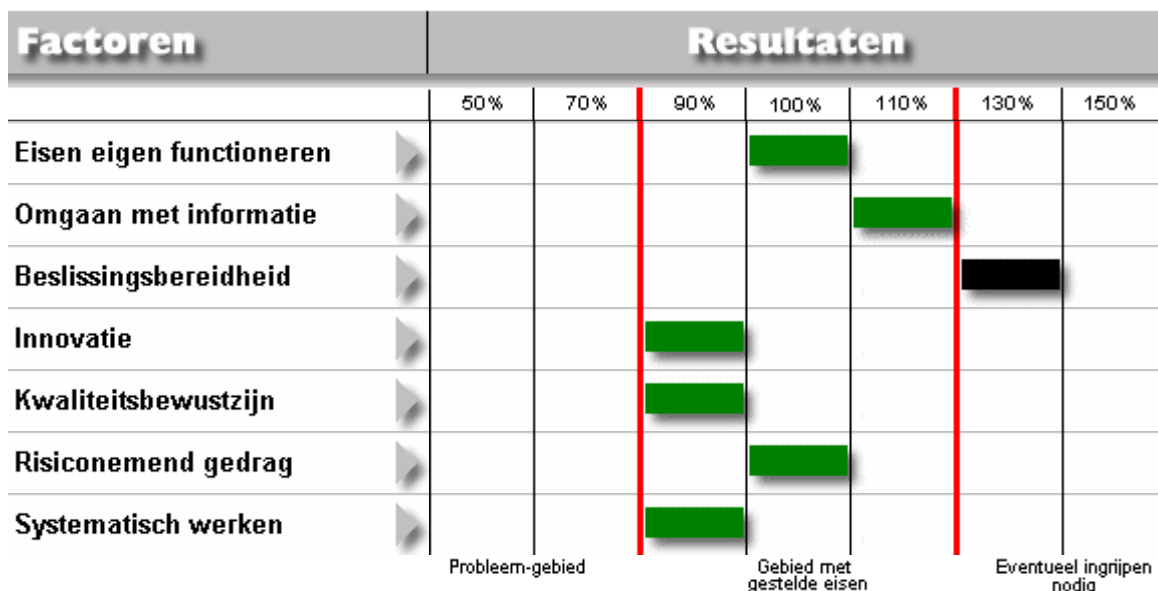
100% = Er wordt thans steeds voldaan aan de vastgestelde profie-eisen. Deze vormen de maatstaf voor de waardering. Er wordt volledig voldaan aan de prestatienorm van de organisatie

110% = De vastgestelde profie-eisen worden thans in lichte mate overtroffen. Deze vormen de maatstaf voor de waardering

130% = De vastgestelde profie-eisen worden thans overtroffen. Deze vormen de maatstaf voor de waardering. Er wordt meer gepresteerd dan de organisatie vraagt.

150% = De vastgestelde profie-eisen worden thans duidelijk overtroffen. Deze vormen de maatstaf voor de waardering. Er wordt duidelijk meer gepresteerd dan de organisatie vraagt

Ondernemerschap



50% = Er wordt thans in onvoldoende mate voldaan aan de vastgestelde profieeisen. Deze vormen de maatstaf voor de waardering

100% = Er wordt thans steeds voldaan aan de vastgestelde profieeisen. Deze vormen de maatstaf voor de waardering. Er wordt volledig voldaan aan de prestatienorm van de organisatie

70% = Er wordt thans nauwelijks voldaan aan de vastgestelde profieeisen. Deze vormen de maatstaf voor de waardering

110% = De vastgestelde profieeisen worden thans in lichte mate overtroffen. Deze vormen de maatstaf voor de waardering

90% = Er wordt thans vrijwel steeds voldaan aan de vastgestelde profieeisen. Deze vormen de maatstaf voor de waardering. De deelnemer bevindt zich binnen de grenzen van hetgeen de organisatie vraagt.

130% = De vastgestelde profieeisen worden thans overtroffen. Deze vormen de maatstaf voor de waardering. Er wordt meer gepresteerd dan de organisatie vraagt.

150% = De vastgestelde profieeisen worden thans duidelijk overtroffen. Deze vormen de maatstaf voor de waardering. Er wordt duidelijk meer gepresteerd dan de organisatie vraagt

Uw resultaten worden hieronder gedetailleerd toegelicht. Houd rekening met de volgende richtlijnen voor integrerend leidinggeven:

1. Alleen als u persoonlijk als leidinggevende succesvol bent, zullen ook uw medewerkers succesvol zijn.
2. Uw organisatie zal alleen dan winst opleveren of goed functioneren, wanneer u als leidinggevende integrerend leiding geeft aan uw medewerkers.
3. U zult alleen succesvol zijn wanneer u prestaties eist.
4. U zult alleen motivatie om te presteren bereiken wanneer uw medewerkers kunnen voortbouwen op een hoge sociale competentie. Het is nodig tekortschietende competenties bij te werken.
5. Samenwerking kunt u alleen bereiken via geloofwaardigheid, identificatie en legitimiteit.

De onderstaande tips zullen u helpen uw leidinggevende technieken op bepaalde terreinen te verbeteren. Let u daarbij ook op handreikingen in uw persoonlijke ontwikkelingsplan.

GEZAG

Een zekere vorm van gezag van de leidinggevende en achting van de medewerker is een voorwaarde om leiding te kunnen geven. De leidinggevende moet het gedrag van zijn medewerkers beïnvloeden en sturen; een voorwaarde hiervoor is een zekere vorm van "volgzaamheid" van de medewerker. Dit is in het bijzonder van belang wanneer het om moeilijke zaken gaat, die aanvankelijk weerstanden oproepen bij medewerkers. Voorbeelden daarvan zijn: het zich moeten houden aan bepaalde regels, nieuwe eisen, risico's durven nemen en vergelijkbare zaken.

Uw stijl van leidinggeven

U geeft de voorkeur aan een meer collegiale stijl van leidinggeven. Dit kan zover gaan dat er sprake is van kameraadschappelijkheid. Collegiaal optreden is bij hoog gekwalificeerde medewerkers zeker op zijn plaats.

Mogelijke risico's: onpopulaire of moeilijke maatregelen kunt u in sommige gevallen maar met moeite doorzetten. Het wordt moeilijk om de prestaties die de organisatie van zijn medewerkers vraagt in de gewenste mate op te eisen.

DELEGEREN

Leiding geven betekent werk door anderen te laten uitvoeren. De medewerker krijgt daartoe taken opgedragen. Deze taken kunnen aan de hand van verschillende criteria worden gedelegeerd aan de medewerker: of de leidinggevende houdt alle touwtjes in handen en delegeert slechts fragmenten, of hij of zij legt de verantwoordelijkheid geheel in de handen van de medewerker. Al naar gelang de "rijpheid" of kwalificatie van de medewerker moet de juiste wijze van delegeren worden gekozen. Bovendien is vanwege de trend naar "lean production" en "lean management" meer delegeren nodig. "Verantwoordelijkheid krijgen" is een vorm van motiveren die steeds weer zeer effectief blijkt te zijn."

Uw stijl van leidinggeven:

U delegeert veel. Dit is bij een hoge kwalificatie van de medewerkers een juiste aanpak. De medewerkers voelen zich serieus genomen.

Mogelijke risico's: wanneer uw medewerkers niet voldoende gekwalificeerd zijn kan dit leiden tot onbegrip of overvraging. Hierdoor daalt de prestatie.

PARTICIPATIE MEDEWERKERS

Een probleem dat van hoog tot laag in veel organisaties en organisaties voorkomt is een onverschillige houding van de medewerkers. Deze wordt veroorzaakt doordat zij te weinig worden betrokken bij de doelen, plannings en veranderingen. Er worden briljante projecten en strategieën uitgewerkt, maar de mensen waar het om gaat doen onvoldoende mee. De doelen worden niet bereikt of pas op een veel later tijdstip. De oplossing luidt: medewerkers erbij betrekken.

Uw stijl van leidinggeven:

U neigt ertoe medewerkers zeer sterk te betrekken bij veranderingen, plannen en projecten. Deze aanpak bevordert de motivatie en garandeert meestal een hogere identificatie met de nagestreefde doelen. Dit betekent voor u zonder twijfel ook meer werk.

Mogelijke risico's: wanneer er veel veranderingen op stapel staan, de medewerkers ontoereikend gekwalificeerd zijn of te weinig kennis van de juiste werkprocessen hebben, bestaat het risico dat zij niet meer willen beslissen. Ook kan de tendens ontstaan dat over onbelangrijke zaken uitvoering wordt gediscussieerd en belangrijke zaken worden dood gepraat

LEGITIMITEIT

Leiding geven in de vorm van eisen stellen wordt niet zonder meer geaccepteerd door medewerkers. Een dergelijke acceptatie ontstaat het snelst wanneer het stellen van eisen als "legitiem" wordt ervaren. De leidinggevende dient door zijn voorbeeld, door zijn inzet voor de medewerkers en door zijn successen vertrouwen en geloofwaardigheid te hebben verworven. Daardoor wordt een soort "legitimiteitsvoorraad" opgebouwd. Wanneer er vertrouwen en geloofwaardigheid is, dan "delegeren" de medewerkers gezag naar de leidinggevende. Zonder deze legitimiteit kan macht wellicht met druk tot stand worden gebracht, maar de volgzzaamheid ontstaat hier alleen door de druk en staat direct op de tocht wanneer er moeilijkheden ontstaan.

Uw stijl van leidinggeven:

Het belang van legitimiteit voor het leidinggeven wordt door u niet als erg hoog ingeschat. U bent van mening dat de behoeften van de organisatie absoluut voorrang hebben en u wilt in de eerste plaats hieraan tegemoet komen

Mogelijke risico's: uw medewerkers werken op den duur niet of te weinig mee. Er kunnen weerstanden ontstaan die uitgroeien tot conflicten of een vijandige houding. Meer aandacht voor legitimiteit zou op zijn plaats zijn.

PRESTATIEDRUK

Zonder druk om te presteren worden er geen duurzame successen geboekt. Een overmaat of een tekort leidt evenmin tot goede resultaten. Succesvolle organisaties bewijzen dat hoge prestaties vooral tot stand komen wanneer leidinggevend en aansturen op hoge doelstellingen en met mate druk uitoefenen om deze ook te bereiken. Deze druk bestaat er onder andere uit dat een groter belang wordt gehecht aan het bereiken van het doel dan aan een plezierige uitvoering, of aan de wens van de medewerker een taak volgens zijn eigen (lagere) prestatienormen uit te voeren. Het gezamenlijke doel staat voorop.

Uw stijl van leidinggeven:

U wijst druk om te presteren af, of geeft daaraan in ieder geval te weinig gewicht. Er ontstaan interne conflicten wanneer er weerstand van uw medewerkers te zien is. U probeert een goede prestatie vooral door een "goed klimaat" te bereiken. Deze instelling kan voortkomen uit een zeer zorgzame houding ten opzichte van de medewerkers.

Mogelijke risico's: kans op lagere prestaties, die op hun beurt weer tot een tekortschietende motivatie van de medewerker kan leiden.

PERSONEELSONTWIKKELING

De persoonlijke ontwikkeling en de carrière van medewerkers is ten eerste van belang om gemotiveerd te blijven en ten tweede om in de eigen organisatie over hoog gekwalificeerde medewerkers te kunnen beschikken. De ontwikkeling van medewerkers wordt vaak beperkt tot het werkkterrein. Niet minder belangrijk of nog belangrijker (afhankelijk van de functie) is verbetering van de sociale competenties.

Uw stijl van leidinggeven:

U heeft een evenwichtige, positieve houding ten opzichte van de noodzaak van verdere kwalificatie van medewerkers. Een aandachtspunt is dat de sociale competenties verder worden ontwikkeld.

ZELFVERTROUWEN

Leiding geven is vooral een kwestie van zelfverzekerdheid en zelfvertrouwen. Wanneer een leidinggevende steeds zou twijfelen aan zijn eigen ervaring, of de ingeslagen weg de juiste is en of zijn optreden en handelen wel wordt geaccepteerd, dan zal hij het vertrouwen van zijn medewerkers snel verliezen. Zelfverzekerdheid en vertrouwen van de leidinggevende zijn een belangrijke bron van motivatie voor medewerkers.

Uw stijl van leidinggeven:

Uw vertrouwen in uw eigen leidinggevende kwaliteiten bevindt zich op een evenwichtig niveau. U bent in uw relatie met uw medewerkers vrij van onzekerheid, zelftwijfel en arrogantie.

VERANTWOORDELIJKHEIDSGEVOEL VOOR MEDEWERKERS

Hoewel zij een leidende functie bekleden, weigeren leidinggevendens soms de verantwoordelijkheid voor hun medewerkers te nemen en zetten hun tijd in voor eigen uitvoerende taken. Leiding geven betekent echter werk te laten uitvoeren door anderen, en ervoor te zorgen dat het vermogen om te presteren beschikbaar is. Daardoor is de bereidheid om de aandacht voor de medewerkers voorrang te geven boven de eigen uitvoerende taken een basisvoorwaarde voor het leidinggeven. Het "klaar staan" en de "bereikbaarheid" van een leidinggevende bij vragen en problemen wordt als zeer belangrijk ervaren door de medewerkers.

Uw stijl van leidinggeven:

U voldoet duidelijk aan de eisen. U zorgt er actief en anticiperend voor dat uw medewerkers onder optimale omstandigheden kunnen werken en u geeft hen ruimte waar dat verantwoord is. Bij moeilijke situaties staat u achter uw medewerkers.

INVLOED

Het opbouwen van invloed, van goede relaties met alle belangrijke mensen in een organisatie, is volgens onderzoek van de Harvard Business School één van de belangrijkste voorwaarden voor het bereiken van succes bij projecten. Vaak is niet de kwaliteit van het idee, maar juist de acceptatie van degene die dit idee wil uitvoeren, doorslaggevend. De basis daarvoor is het kennen van de belangrijke mensen en het opbouwen van een relatie met hen die belastbaar is.

Uw stijl van leidinggeven:

Uw stijl van leidinggeven wordt gekenmerkt door een meer dan gemiddelde wens goede relaties op te bouwen. Uw "verkoopzijde" van het leidinggeven is zeer sterk.

Mogelijke risico's: op sommige medewerkers zou u te glad, te "politiek" kunnen overkomen en daardoor soms op wantrouwen kunnen stoten. Het risico bestaat dat de eigenlijke inhoudelijke en leidinggevende taken verwaarloosd worden.

IDENTIFICATIE

Identificatie met de doelen en taken is in twee opzichten noodzakelijk: ten eerste om de eigen energie en ideeën voor dit doel te mobiliseren en ten tweede om overtuigend over te komen op andere mensen en deze enthousiast te maken voor het te bereiken doel. Vaak is een hoge identificatie met de doelen en taken van de organisatie een doorslaggevende factor voor het vertrouwen dat de leidinggevende geniet.

Uw stijl van leidinggeven:

U wordt gekenmerkt door een grote bereidheid zich te identificeren met de voorliggende taken/projecten in de organisatie.

IMAGO

Een belangrijke voorwaarde voor erkenning en invloed in een organisatie is het eigen "imago". In het optimale geval heeft iemand alleen successen. Ieder optreden straalt dan competentie uit. Een dergelijke man of vrouw wordt natuurlijk ook tot andere zaken in staat geacht. Het is dus van belang een lijst met successen op te bouwen. De eigen successen moeten effectief voor het voetlicht worden gebracht.

Uw stijl van leidinggeven:

U wijst de noodzaak van imagobuilding eigenlijk af, kent daar in ieder geval weinig gewicht aan toe. Bij uw gedrag draait het hoofdzakelijk om inhoudelijk onberispelijk werk.

Mogelijke risico's: uw goede resultaten worden te weinig "voor het voetlicht gebracht" en "beneden hun waarde" gepresenteerd. Uw invloed zou kunnen afnemen. Er wordt dan te weinig belang gehecht aan uw projecten. Daarom kunnen sommige projecten dan niet resoluut genoeg door u vooruit worden gebracht.

OPENHEID

In het "gevecht" om gelden voor projecten, bij veranderingen in de organisatiestructuur, bij veranderingen in de procedures, wanneer het om voordelen voor het eigen werkterrein gaat of om het doorstromen naar hogere functies, komen soms vervelende dingen voor. Sommige "concurrenten" komen in de verleiding onzuivere methoden te gebruiken. Men dient daarom te weten of men deze praktijken te zwart of juist al te optimistisch ziet.

Uw stijl van leidinggeven:

U heeft een evenwichtig - realistische zienswijze op het menselijke gedrag. Door uw openheid bij conflicten wint u het vertrouwen van andere mensen. Mogelijke intriges neemt u waar, maar u hecht er niet teveel waarde aan.

CONFLICTGEDRAG

Meningsverschillen zijn in het dagelijkse leven en ook in het zakenleven alom aanwezig. Steeds moeten beslissingen worden genomen, die niet altijd helemaal kunnen overzien. Daarom staat vaak de ene mening tegenover de andere. Het is van doorslaggevend belang hoe met deze situaties wordt omgegaan. Hier is heel verschillend gedrag mogelijk, van het zoveel mogelijk vermijden van conflicten tot het rigoureus doorzetten van de eigen opvatting.

Uw stijl van leidinggeven:

U heeft een evenwichtige houding ten opzichte van meningsverschillen en conflicten. U heeft noch een uitgesproken wil uw mening door te zetten, noch de neiging conflicten in ieder geval uit de weg te gaan.

CREËREN OVEREENSTEMMING

Bij belangrijke projecten of veranderingen in de organisatie komt vaak beweging in de hiërarchische structuren van een organisatie. Het is dan vaak niet eenvoudig een consensus te bereiken want de betrokkenen weten dat geslaagde projecten meer gezag, en mislukte projecten juist minder gezag of zelfs totaal verlies van invloed betekenen. Het vormen van een consensus is daarbij een belangrijke factor en houdt in dat met alle betrokkenen overeenstemming wordt bereikt bij belangrijke projecten en kwesties die het werk betreffen.

Uw stijl van leidinggeven:

U heeft een evenwichtige kijk op machtsconstellaties en de omgang daarmee. Uw gedrag wordt niet sterk gekenmerkt door deze of gene richting.

SAMENWERKING

Projecten zijn tegenwoordig altijd teamprojecten. Deze zijn aangewezen op samenwerking met alle niveaus. De samenwerking binnen de eigen groep vindt meestal in een goede sfeer en zonder moeilijkheden plaats. Het is echter van belang dat samenwerking ook in de hele organisatie functioneert, dus ook met mensen die je minder goed kent of die in andere afdelingen werken, en dit ook onder moeilijke omstandigheden.

Uw stijl van leidinggeven:

U heeft een evenwichtige opvatting over samenwerking. Er bestaat geen voorliefde voor bovenmatige veel samenwerken maar ook niet voor alleen werken.

OMGAAN MET MACHT

Organisaties zijn constructies waarin groepsdynamische en machtsprocessen plaatsvinden. Het ligt voor de hand dat niet alle beslissingen alleen maar worden genomen op grond van objectieve of rationele overwegingen. Vanwege complexe achtergronden kan eenvoudigweg niet alles rationeel worden beslist. Deze machtspolitieke processen worden door leidinggevendenden soms geaccepteerd en benut, soms worden ze echter ook niet begrepen en afgewezen. In het laatste geval is het moeilijk projecten door te zetten en tot een succesvol einde te brengen.

Uw stijl van leidinggeven:

U heeft een goed gevoel voor machtsstructuren en processen in de organisatie en geen uitgesproken voorliefde of afkeer van macht.

MENSGERICHTHEID

Je kunt activiteiten (in ieder geval theoretisch) indelen in twee basiscategorieën: omgaan met "materie/inhoudelijke zaken" of omgaan met "mensen". Daaruit volgen verschillende eisen en manieren van werken. Sommige mensen voelen zich goed, wanneer ze de controle hebben over hun hulpmiddelen en volgens een logisch en systematisch schema kunnen werken. In dat geval geeft men de voorkeur aan inhoudelijk werk. Anderen voelen zich juist goed wanneer ze kunnen omgaan met mensen, ook als de resultaten niet zo duidelijk kunnen worden aangegeven of de manier van werken vaak niet zonder meer logisch is.

Uw stijl van leidinggeven:

Uw bereidheid zich met "mensen" en met "inhoud" bezig te houden is evenwichtig.

TEAMWERK

De huidige complexe taken vereisen meestal niet alleen meer teamwerk dan vroeger maar ook een geïntegreerde stijl van leidinggeven van de manager. Er zijn echter ook taken of werkzaamheden die het beste hoofdzakelijk via individuele arbeid kunnen worden verricht. Voor de efficiëntie van het werk is het van belang om erachter te komen of het accent op teamwerk of op individueel werk moet worden gelegd. Voor beiden bestaan argumenten.

Uw stijl van leidinggeven:

Uw zwaartepunten liggen evenwichtig op de terreinen van teamwerk en individueel, inhoudelijk werk.

EISEN EIGEN FUNCTIONEREN

Wanneer prestaties worden gevraagd, is het mogelijk om al tevreden te zijn met een laag niveau of om juist te proberen het beste te bereiken. De te kiezen of gekozen tendens hangt natuurlijk af van de omstandigheden. In ieder geval is er een persoonlijk niveau van eisen aan de eigen prestaties. Een hoog niveau is vooral van belang in situaties waarin geen vaststaande beoordelingscriteria bestaan

Uw stijl van leidinggeven:

U stelt goede en realistische eisen aan de eigen prestaties.

OMGAAN MET INFORMATIE

De leidinggevende is over het algemeen een soort "centrale", een "communicatiecentrum", waarin veel informatie binnenkomt en waarin steeds beslissingen worden genomen. Mensen, in het bijzonder leidinggevendenden, verschillen wat betreft de manier waarop zij informatie vergaren en daarmee omgaan. Een leidinggevende moet steeds "de vinger aan de pols" houden om bij problemen direct te kunnen ingrijpen ("Management by walking around")."

Uw stijl van leidinggeven:

U gaat zeer bewust, open en sensibel met informatie om.

BESLISSINGSBEREIDHEID

Eigen initiatief laat zich zien in het stellen van eigen doelen, gekoppeld aan de overtuiging dat deze ook kunnen worden gerealiseerd, terwijl bij hindernissen actief naar oplossingen wordt gezocht. De wil om beslissingen te nemen en het plezier dat daaraan wordt beleefd, zijn dan ook de belangrijkste voorwaarden voor het kunnen aanpakken van problemen. Een tekortschietende wil om knopen door te hakken leidt tot sterke kritiek van de medewerkers.

Uw stijl van leidinggeven:

Uw wil om te beslissen en zelf initiatief te nemen zijn zeer hoog. Een dergelijke houding is vooral te vinden bij de zogeheten "krachtige leiders", die handelen prefereren boven langdurige plannings.

Mogelijke risico's: u loopt kans op conflicten wanneer opdrachten van anderen moeten worden uitgevoerd. Bovendien bestaat het risico dat beslissingen te snel en misschien ondoordacht worden genomen.

INNOVATIE

Mensen hebben een verschillende voorkeur voor taakstellingen. Sommigen denken liever in "grote lijnen", denken na over nieuwe ontwikkelingen; anderen blijven juist liever bij wat zij kennen en proberen dit te verbeteren en perfectioneren. De taken dienen te worden uitgezocht al naar gelang het type waaraan persoonlijk de voorkeur wordt gegeven.

Uw stijl van leidinggeven:

U heeft een evenwichtige houding ten opzichte van innovatie. Een voorkeur voor het ene of het andere type taak is niet te zien.

KWALITEITSBEWUSTZIJN

Voor het dagelijkse werk is de houding ten opzichte van kwaliteit van belang. Er bestaat kennelijk een "rigoureuze" oriëntering. Hierbij wordt alleen de hoogste kwaliteit geaccepteerd. Daarnaast bestaat er een meer "pragmatische" houding, die kwaliteit meer tegen de achtergrond van de verhouding kosten - baten ziet. De juiste houding is afhankelijk van de eisen die de eigen positie met zich mee brengt.

Uw stijl van leidinggeven:

U heeft realistische, maar wel hoge eisen aan de eigen kwaliteitsnormen (evenmin voorkeur voor een hoge als voor een lage kwaliteitsnorm).

RISICONEMEND GEDRAG

Veel beslissingen in organisaties vergen een zekere bereidheid om risico's te nemen. Je kunt er vrijwel nooit vanuit gaan dat alles meteen perfect zal verlopen. Hoe meer verantwoordelijkheid verbonden is met de oplossing van problemen en het nemen van beslissingen, hoe beter en adequater je moet kunnen omgaan met risico's.

Uw stijl van leidinggeven:

U kunt risico's zonder grote innerlijke problemen nemen. Er is sprake van een hoge belastbaarheid ook als u vanwege uw verantwoordelijkheid onder grote druk staat. U kunt beslissingen nemen.

SYSTEMATISCH WERKEN

Wanneer doelen worden nagestreefd, is het mogelijk om te werken met een intensieve planning, of juist meer situatief en improviserend te werken. De systematicus legt alles van tevoren vast, hij oriënteert zich op een vastgelegd plan, in het extreme geval ook dan wanneer het raadzamer zou zijn de plannen aan te passen aan de omstandigheden. De "improvisator" voelt zich daarentegen niet op zijn gemak wanneer hij op een plan wordt vastgepind. Hij wil steeds rekening kunnen houden met alle mogelijke details en zich daarom het liefst niet vastleggen.

Uw stijl van leidinggeven:

U heeft een evenwichtige houding tussen sterke systematiek en weinig planning (planmatige maar toch flexibele manier van werken). U heeft een goede kijk op wat wezenlijk is.

PC-KENNIS:

Op het gebied "Kennis van de Windows-programma's Word, Excel en Powerpoint" werden de volgende resultaten bereikt:

Goede antwoorden: 9
Beoordeling: weinig kennis

De kennis van Houtman van de Microsoft-programma's "Word", "Excel" en "Powerpoint" is zodanig dat vlot werken met de programma's nauwelijks mogelijk is. Naar belangrijke programmafuncties moet te lang worden gezocht. Zonder basiscursus is verbetering niet te verwachten.

TAALTEST:

Engels	goede resultaten	Noors	niet uitgevoerd
Frans	niet uitgevoerd	Fins	niet uitgevoerd
Spaans	niet uitgevoerd	Russisch	niet uitgevoerd
Italiaans	niet uitgevoerd	Grieks	niet uitgevoerd
Portugees	niet uitgevoerd	Turks	niet uitgevoerd
Deens	niet uitgevoerd	Pools	niet uitgevoerd
Zweeds	niet uitgevoerd	Duits	niet uitgevoerd
Tsjechisch	niet uitgevoerd	Hongaars	niet uitgevoerd
Roemeens	niet uitgevoerd	Chinees	niet uitgevoerd
Thais	niet uitgevoerd	Japans	niet uitgevoerd

Bij de korte taaltest "Engels" werd het volgende resultaat bereikt:

De heer Houtman heeft op gebied van de Engelse taal duidelijke tekorten die door praktische oefeningen voor een deel kunnen worden aangevuld. Aanbeveling verdient: veel lezen, regelmatig Engelse radio-uitzendingen beluisteren, regelmatig het Engelse nieuws op de televisie bekijken. Elke gelegenheid voor Engelse conversatie aangrijpen.

Alternatief: Engelse opfriscursus.