



Circumplex Leadership Scan 360°

Feedbackrapport

Sample Leader

29 maart 2023

Rapport afgedrukt: 14 juni 2023

Zelfbeoordeling afgewerkt: 29 maart 2023

Type rapport: CLS360 feedbackrapport

CLS-FB: nl v3.2 | N: be v1.0

Dit rapport is opgemaakt met het doel nauwkeurige en gezaghebbende informatie te verstrekken, gebaseerd op door ons geraadpleegd onderzoek zoals vermeld in de technische handleiding van de CLS360 met betrekking tot de materie waarvan hier sprake is.

Vertrouwelijkheid

De rapporten worden ter beschikking gesteld van de partijen zoals voorzien in de overeenkomst met de klant (organisatie). In principe is dit alleen aan de focuspersoon, tenzij anders overeengekomen met de klant en expliciet meegedeeld aan de focuspersoon. Voor meer inlichtingen over de toepasselijke privacy-regeling verwijzen we u naar de website van CLS360 Pty. Ltd. (www.interpersonalsolutionsgroup.com).

Copyright

Copyright © 2007-2023. Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit rapport, inclusief maar niet beperkt tot de CLS360 vragenlijst/items, normen, schalen of circumplexen, mag worden gebruikt, gereproduceerd of opgeslaan in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar worden gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopie, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever, PerCo bvba. Neem bij vragen contact op te nemen met PerCo via info@perco.be.

De CLS360 is eigendom van A4SK Consulting bvba (Patrick Vermeren) en Frank Rengelink bvba (Frank Rengelink). CLS360 Pty. Ltd heeft een exclusief gebruiksrecht (behalve voor België en Nederland). De naamgeving van de acht leiderschapsstijlen van het leiderschapscircumplex zijn eigendom van Patrick Vermeren en Reinout E. De Vries.

Beperking van aansprakelijkheid | Geen waarborg

De uitgever en auteur van de test deden hun uiterste best bij het opstellen van dit rapport. Zij bieden geen enkele waarborg betreffende de nauwkeurigheid en volledigheid van de inhoud. Zij aanvaarden geen enkele aansprakelijkheid en bieden geen enkele waarborg wanneer de test commercieel of anderszins zou worden gebruikt voor welk specifiek doel dan ook. Het advies en de strategieën in dit rapport zijn mogelijk niet geschikt voor uw concrete situatie. Raadpleeg daarom steeds waar nodig een professionele dienstverlener. Noch de uitgever, noch de auteur zijn verantwoordelijk voor enige vorm van inkomstenverlies of schade; inclusief maar niet beperkt tot specifieke of toevallige schade, gevolgschade of andere.

Inhoud

Deel 1

Inleiding **5**

- 1.1 Leiderschap - een interpersoonlijk gegeven 6
- 1.2 De leiderschapsdriehoek 7
- 1.3 Feedbackrapport van de Circumplex Leadership Scan 360° (CLS360) 8

Deel 2

Circumplex Leadership Scan 360° **9**

- 2.1 CLS360 als referentiekader 10
- 2.2 De CLS360 leiderschapsstijlen 12
- 2.3 Hoe uw feedbackrapport interpreteren? 17

Deel 3

Samenvatting resultaten **23**

- 3.1 Samenvatting van de circumplex-resultaten 24

Deel 4

Grafieken zelfbeoordeling **27**

- 4.1 Uw zelfbeoordeling 28
- 4.2 Uw ideale zelf 29
- 4.3 Woordelijke commentaren 31
- 4.4 Feedback op itemniveau 32

Deel 5

Grafieken van uw respondenten **37**

- 5.1 Uw respondenten 38
- 5.2 Samenvatting per respondentengroep 39
- 5.3 Gemiddelde van alle respondenten 40
- 5.4 Circumplex-grafieken in detail 42
- 5.5 Woordelijke commentaren 52
- 5.6 Feedback op itemniveau 57

Referenties **89**

Deel 1

Inleiding

1.1 Leiderschap - een interpersoonlijk gegeven

Een definitie voor leiderschap bepalen is een hele uitdaging. Reeds in een ver verleden werden de eerste pogingen gedaan om de essentie van leiderschap te omschrijven. Het wordt vaak omschreven aan de hand van de individuele kwaliteiten, sterktes en eigenschappen van een leider; de rol van een leider zoals een krijger, een held of een shaman; of de waarden van de leider en zijn persoonlijkheidstrekken zoals integriteit, charisma, enz.

Ondanks de focus op het individu, is leiderschap per definitie geen solo activiteit. Het vereist de betrokkenheid van anderen want leiders geven enkel blijk van leiderschap wanneer ze in interactie treden met anderen. Het huidige leiderschapsdenken besteedt veel aandacht aan het concept *invloed* als de kern van leiderschap. Andere beïnvloeden - een unieke rol van een leider - is immers noodzakelijk om over leiderschap te spreken. De impact van leiders die hun invloed uitoefenen, is universeel zichtbaar: CEO's die een nieuwe richting bepalen voor een organisatie, politici die

beslissingen nemen in het kader van een duurzame toekomst, gezinnen die uitkijken naar een betere en welvarende toekomst. Anderen beïnvloeden, in welke rol we ons ook bevinden, betekent in interactie treden. Ons interpersoonlijk gedrag is een weerspiegeling van hoe we dit doen.

We kunnen stellen dat leiderschap *deel uitmaakt van* ons interpersoonlijke gedrag en de reactie hierop van anderen zal bepalen welke *invloed* we uitoefenen binnen een bepaalde situatie - de maatstaf voor leiderschap.

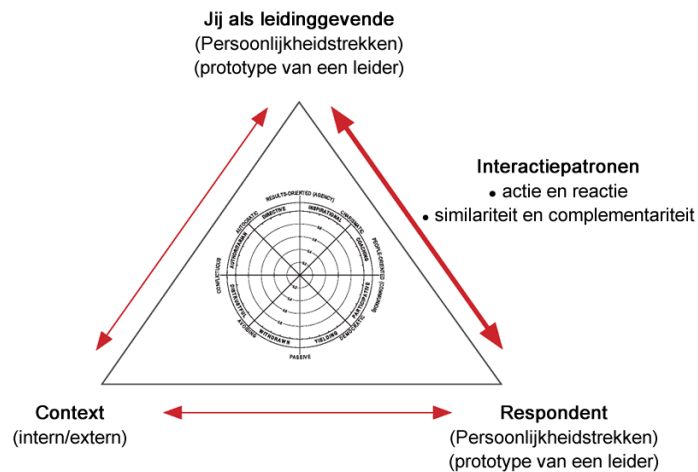
Uw CLS360-rapport biedt u feedback over uw interpersoonlijk leiderschap. Het meet op accurate wijze de beoordeling van uw leiderschapsgedrag en ook de beschrijving van hoe u ideaal gezien zou *willen* leiden. 360 graden-feedback verzamelt feedback van uw leidinggevendenden, directe medewerkers, collega's en andere betrokkenen; en biedt u een duidelijk beeld van hoe anderen uw gedrag als leidinggevende ervaren binnen de acht leiderschapsstijlen. Deze informatie helpt u om beter uw gedrag en de reacties hierop van anderen, uw invloed op hen en zo ook uw doeltreffendheid als leidinggevende te begrijpen.

De impact van leiders die hun invloed uitoefenen, is universeel zichtbaar; CEO's die een nieuwe richting bepalen voor een organisatie, politici die beslissingen nemen in het kader van een duurzame toekomst, gezinnen die uitkijken naar een betere en welvarende toekomst.

1.2 De leiderschapsdriehoek

Uit onderzoek naar leiderschap kunnen we afleiden dat minstens drie componenten op elkaar inspelen om tot gedrag te komen: de leidinggevende, de context en de mensen met wie hij/zij omgaat.

Er is grote consensus onder academische psychologen dat gedrag het resultaat is van persoonlijkheid x omgeving. Net zoals biologen en medische wetenschappers meer en meer beseffen dat het gedrag en het karakter van levende wezens, waaronder de mens, het resultaat zijn van de complexe interactie tussen genen en omgeving, beseft men dat dit ook voor leiderschap een rol speelt. We omschrijven dit als de 'driehoek van leiderschap'.



Figuur 1: De leiderschapsdriehoek

De leidinggevende

De rol van de leidinggevende in de interactie wordt beïnvloed door zijn/haar persoonlijkheidstrekken (Big Five), gemoedstoestand, stressniveau, vermoeidheidsniveau... en ook door zijn/haar denken over leiderschap ('wat is een goede leidinggevende voor mij?' (=een prototype leider)).

Er is een grote consensus onder wetenschappelijke onderzoekers dat persoonlijkheid het best wordt in kaart gebracht in vijf dimensies: de 'Big Five' of het Vijf-Factorenmodel (FFM) van de persoonlijkheid, of zoals recent onderzoek toont, zelfs zes dimensies (de vorige vijf plus één). Onderzoek bevestigt dat er een relatie bestaat tussen bepaalde dimensies van persoonlijkheid en bepaalde leiderschapsstijlen.

De context

De *context* omgeving of situatie waarin we ons bevinden, kunnen een belangrijke invloed op ons gedrag hebben.

Op het werk kan ons gedrag beïnvloed worden door de externe context zoals de crisis, de wetgeving of hevige concurrentie op de markt in combinatie met tijdsdruk. Leidinggevend die beïnvloed worden door deze factoren, blijken bijvoorbeeld spontaan directiever en krachtiger te gaan optreden. De interne context, zoals de leiderschaps- en organisatiecultuur (het denken over leiderschap en de overheersende stijlen in een organisatie), of het bestaande beloningssysteem oefenen ook een invloed uit. Het zal bijvoorbeeld voor een leidinggevende die gelooft in coaching en participatie moeilijk worden zich staande te houden in een autocratische leiderschapscultuur. Tenslotte kan een context ook heel *sterk* tot zelfs dwingend zijn. Een bedrijf kan dusdanig druk uitoefenen om een bepaalde leiderschapsstijl te hanteren, dat de door hun persoonlijkheidstrekken veroorzaakte persoonlijke voorkeuren worden onderdrukt en alleen het (cultureel) wenselijk gedrag wordt vertoond.

De respondent

De persoonlijkheid en het gedrag van een *respondent* hebben een invloed op een leidinggevende, en kleuren ook zijn/haar perceptie van deze leidinggevende. Dit wordt verklaard vanuit de persoonlijkheidstrekken, gemoedstoestand en verwachtingen of attributies die een respondent heeft ten aanzien van een leider (prototype leider).

De leiderschapsdriehoek is een nuttig referentiekader en helpt u om uw feedback rapport van de Circumplex Leadership Scan 360° (CLS360) te begrijpen.

Uit onderzoek naar leiderschap kunnen we afleiden dat minstens drie componenten op elkaar inspelen om tot gedrag te komen: de leidinggevende, de context en de mensen met wie hij/zij omgaat.

1.3 Feedbackrapport van de Circumplex Leadership Scan 360° (CLS360)

De CLS360 is een nauwgezet, wetenschappelijk tot stand gekomen meetinstrument om leiderschapsgedrag in kaart te brengen voor leidinggevendenden die een team aansturen. De vragenlijst bestaat uit 116 items die peilen naar acht leiderschapsstijlen, geclusterd in vier kwadranten: charismatisch, democratisch, vermijdend en autocratisch (deel 2). In tegenstelling tot andere meetinstrumenten voor leiderschap, richt de CLS360 zich op het volledige gedragsrepertoire van een leidinggevende.

Het CLS360-feedbackrapport is uiterst waardevol want het geeft leidinggevendenden feedback over hoe hun gedrag ervaren wordt door anderen. De feedback is gebaseerd op informatie uit drie invalshoeken:

- **de CLS360 zelfbeoordeling** – ingevuld door de leidinggevende die zijn/haar huidige leiderschapsstijl beoordeelt,
- **de CLS360 ideale zelf** – ingevuld door de leidinggevende die een perceptie geeft over zijn/haar ideale leiderschapsstijl.
- **de CLS360-beoordeling door de respondenten** – ingevuld door iedereen die door de leidinggevende werd uitgenodigd om feedback te geven over zijn/haar huidige leiderschapsstijl.

De feedback wordt afzonderlijk gerapporteerd in een

- *Zelfbeoordeling* van de leiderschapsstijl waarvan hij/zij meent dat dit een goede beschrijving is van de zijn/haar huidige stijl én welke stijl hij/zij idealiter zou verkiezen. Ze worden beide weergegeven in een cirkelvormige grafiek - het leiderschapscircumplex (deel 4);
- *Beoordeling door de respondenten* van de leidinggevende over zijn/haar huidige leiderschapsstijl: zijn/haar leidinggevendenden, directe medewerkers, collega's en (interne) klanten. De resultaten worden weergegeven op het niveau van de respondentengroepen en op het individuele niveau (dit laatste alleen van respondenten die verkozen om feedback op naam te geven). Alle resultaten worden op een circumplex-grafiek afgebeeld. De feedback wordt verder aangevuld met een overzicht van gedrag dat verder mag worden gebruikt, beter wordt vermeden, of met voorzichtigheid dient te worden toegepast en wordt afgerond met woordelijke commentaren (deel 5).

Het CLS360-feedbackrapport is uiterst waardevol want het geeft leidinggevendenden informatie over hoe hun gedrag gepercipieerd wordt door anderen.

Deel 2

Circumplex Leadership Scan 360°

2.1 CLS360 als referentiekader

Leiderschap kan omschreven worden als de interpersoonlijke interactie tussen de leidinggevende en de volgers.

Persoonlijkheidsonderzoekers hebben twee dimensies geïdentificeerd van deze interpersoonlijke interacties: *Het zelfmotief* (streven naar sociale dominantie - Agency) en *verbondenheid* (streven naar samenwerking - Communion).

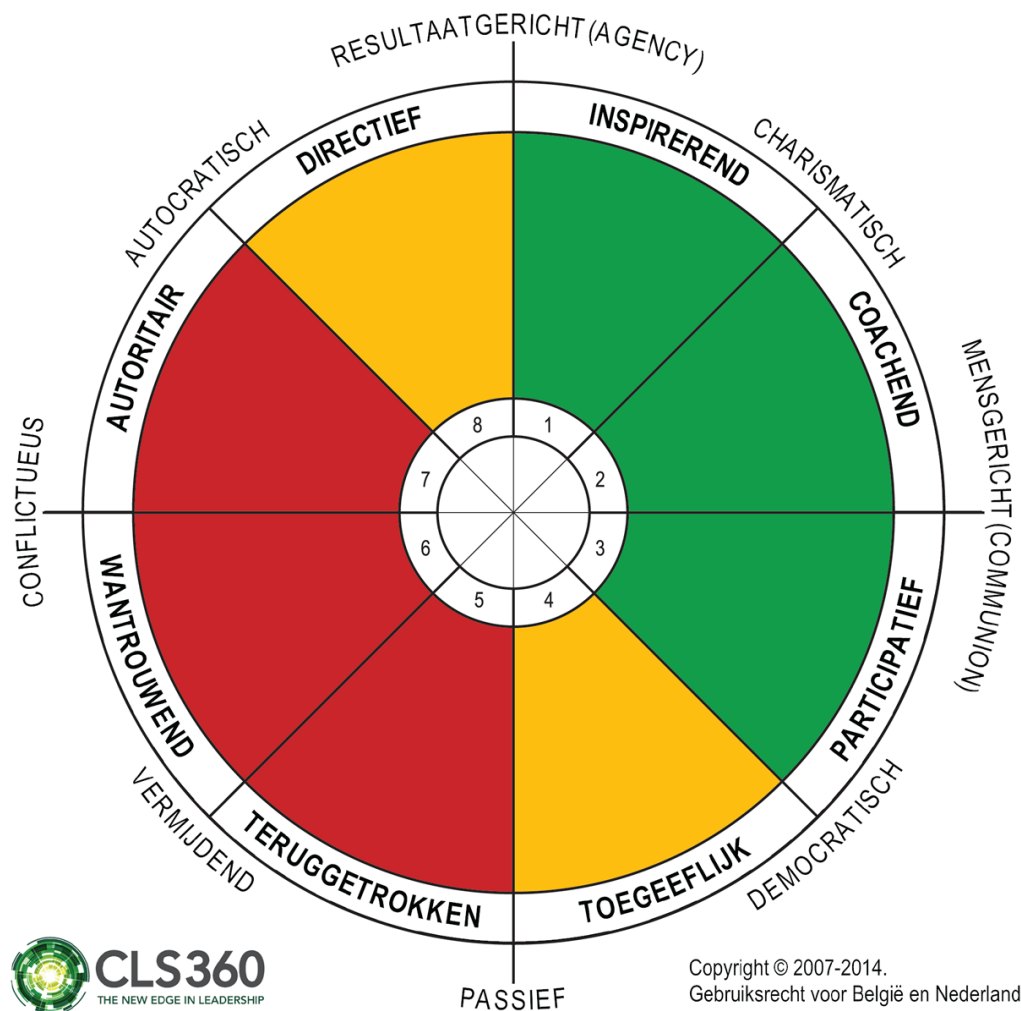
Deze twee dimensies vormen de basis voor één van de meest bekende begrippen van de interpersoonlijke theorie - *het interpersoonlijk circumplex*. De **Circumplex Leadership Scan 360° (CLS360)** integreert verschillende leiderschapstheorieën en -modellen en is daarmee een volledig model van leiderschapsstijlen.

De CLS360 bouwt verder op het gedachtegoed van het interpersoonlijk circumplex. Dit geometrische model met cartesiaanse coördinaten geeft enerzijds een definitie van het interpersoonlijke domein van leiderschap en vormt anderzijds een referentiekader voor een integratief, omvattend en continu model van de leiderschapsstijlen. Het model krijgt daarom de naam leiderschapscircumplex.

Het zelfmotief (Agency) of de resultaatgerichte dimensie wordt afgebeeld op de verticale y-as, *verbondenheid* (Communion) of de mensgerichte dimensie op de horizontale x-as. Deze twee assen moeten loodrecht (hoek van 90°) op elkaar staan als een eerste vereiste voor een echt wetenschappelijk circumplex. Deze twee assen verdelen het circumplex in vier kwadranten. Wanneer we deze verder opsplitsen komen we tot acht octanten (acht evenredig verdeelde schalen) in een cirkelvormige structuur op het circumplex - deze staan voor de acht verschillende leiderschapsstijlen (figuur 2). Het midden van elk octant moet mathematisch op 45° liggen van de aangrenzende octanten. Stijlen die tegenover elkaar liggen moeten negatief gecorreleerd zijn; stijlen die zich loodrecht ten aanzien van elkaar bevinden, moeten ongecorreleerd zijn en stijlen die dicht bij elkaar liggen moeten sterk gecorreleerd zijn. De CLS360 voldoet aan deze vier criteria en meet de acht leiderschapsstijlen en het interpersoonlijk gedrag.

Het kwadrant rechtsboven, *charismatisch*, bevat gedrag dat hoog scoort op resultaat- en mensgerichtheid. Het kwadrant linksboven, *autocratisch*, geeft de meer negatieve of donkere kant van leiderschap weer. Het kwadrant linksonder, *vermijdend*, en ook de onderkant van het circumplex geeft gedrag weer dat laag scoort op resultaat- en mensgerichtheid. Het kwadrant dat zich rechtsonder bevindt, *democratisch*, wordt gekenmerkt door leiders die van op een afstand toekijken, resultaten opvolgen en enkel corrigeren indien nodig. Men kan de acht verschillende leiderschapsstijlen telkens bekijken als een unieke combinatie van deze twee dimensies.

De kleuren groen, oranje en rood worden gebruikt als metafoer van de *verkeerslichten* en geven de resultaten van onderzoeksbevindingen en van de *normgroep* weer. Het gebruik van de groene stijlen - *inspirerend*, *coachend* en *participatief* - leidt enkel tot positieve gevolgen zoals beschreven in de wetenschappelijke literatuur rond leiderschap. De rode stijlen - *autoritair*, *wantrouwend* en *teruggetrokken* - kunnen deel uitmaken van het



Copyright © 2007-2014.
Gebruiksrecht voor België en Nederland
verleend aan PerCo bvba.

Figuur 2: Circumplex Leadership Scan 360° (CLS360)
Het leiderschapscircumplex

gedragsrepertoire van een leidinggevende maar geven aanleiding tot minder gewenste gevolgen. De oranje stijlen - *directief en toegeeflijk* - kunnen passend zijn in sommige situaties maar moeten met voorzichtigheid en beperkt gebruikt worden.

De CLS360 geeft leidinggevendenden de kans om een volledige 360° feedback te krijgen van hun leiderschapsstijl via een zelfbeoordeling en beoordelingen door anderen - vandaar de benaming *CLS360*.

Een belangrijk onderdeel van de CLS360 is de pijl of de *vector*. Deze geeft de richting en sterkte weer van het gewogen resultaat van de acht leiderschapsstijlen. De vector zegt veel over het volledige gedragsrepertoire en de stijlflexibiliteit van een leidinggevende. Het is ook een indicatie van de algemene interpersoonlijke leiderschapsstijl - zichtbaar op de tweedimensionale weergave van *het zelfmotief* de verticale as, en *verbondenheid* de horizontale as (figuur 3).

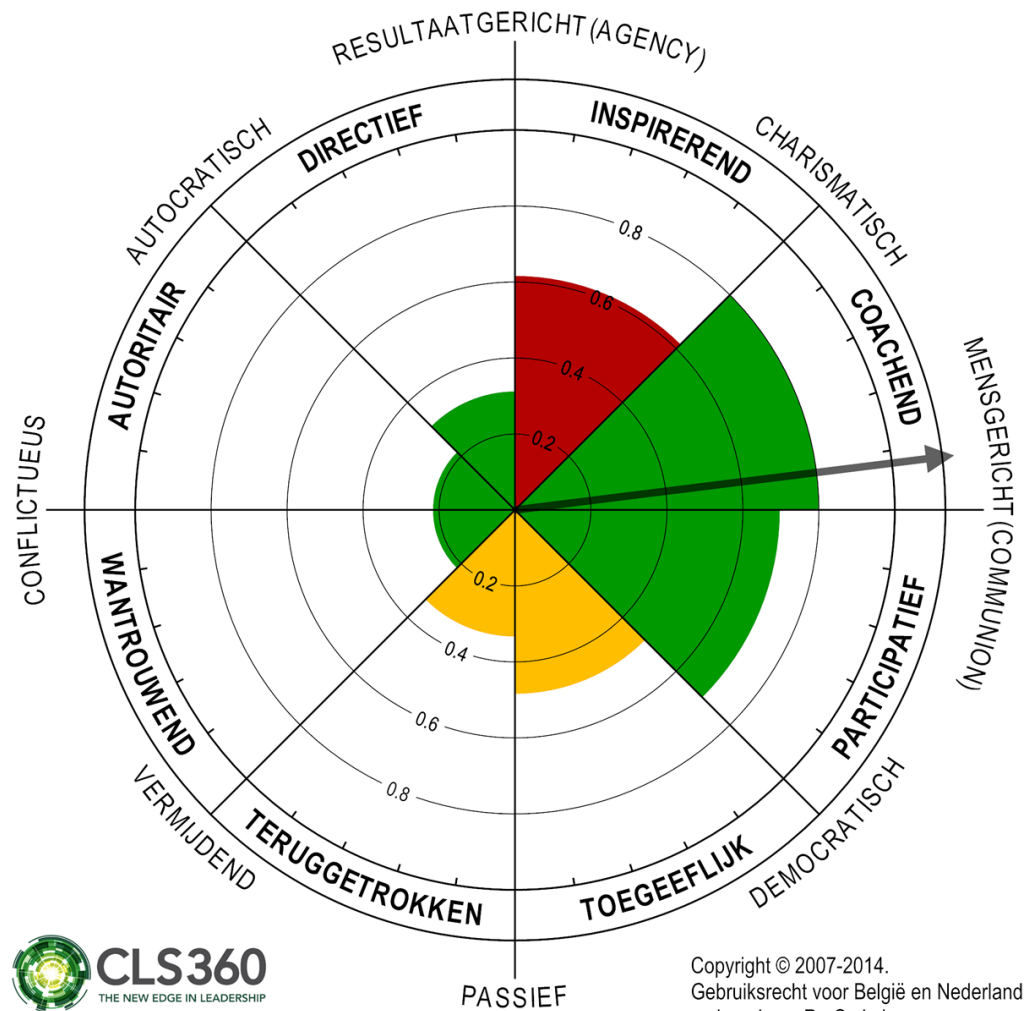
De oorsprong van het interpersoonlijk circumplex en de CLS360

Het *interpersoonlijke circumplex* kent zijn oorsprong in de interpersoonlijke theorie van Harry Stack Sullivan (1953), de sociologische theorie van George Herbert Mead (1934) en werd uiteindelijk meer expliciet en toegankelijk gemaakt door Timothy Leary (1957).

Leary en zijn onderzoeksgroep voerden het revolutionaire idee in om de interpersoonlijke variabelen in een cirkelvormige grafiek te plaatsen, nu bekend als de 'interpersoonlijke cirkel' of circumplex. Ze toonden aan dat persoonlijkheid en gedrag alleen in hun volledigheid kan worden begrepen vanuit een interpersoonlijke context. Andere wetenschappelijke onderzoekers hebben Leary's werk verder ontwikkeld en verfijnd. Zo ontwikkelde Wiggins (1979) de Interpersoonlijke Adjectieven Schaal (IAS) en gebruikte daarbij adjectieven uit de interpersoonlijke theorie.

In 2006 werd een onderzoeksproject opgestart om na te gaan of ook leiderschapsgedrag kon afgebeeld worden op het interpersoonlijk circumplex. De Vrije Universiteit van Amsterdam en PerCo - een organisatie gespecialiseerd in Coaching en Training -, hebben een samenwerking opgezet in de vorm van een doctoraatsonderzoek, uitgevoerd door Marleen Redeker. Volgende onderzoekers werkten aan het project mee; Danny Rouckhout, Universiteit van Antwerpen; Professor Filip De Fruyt, Universiteit van Gent; Professor Reinout E. de Vries van de Vrije Universiteit van Amsterdam; en Patrick Vermeren van PerCo.

In december 2012 werden de resultaten gepubliceerd die bevestigden dat het gedragsrepertoire van leiders kan afgebeeld worden in een interpersoonlijk circumplex en meer bepaald kan geïntegreerd worden in een eigen model - het leiderschapscircumplex - én een vragenlijst - de CLS360.



Figuur 3: Steekproefresultaten - Circumplex Leadership Scan 360° (CLS360) Het leiderschapscircumplex

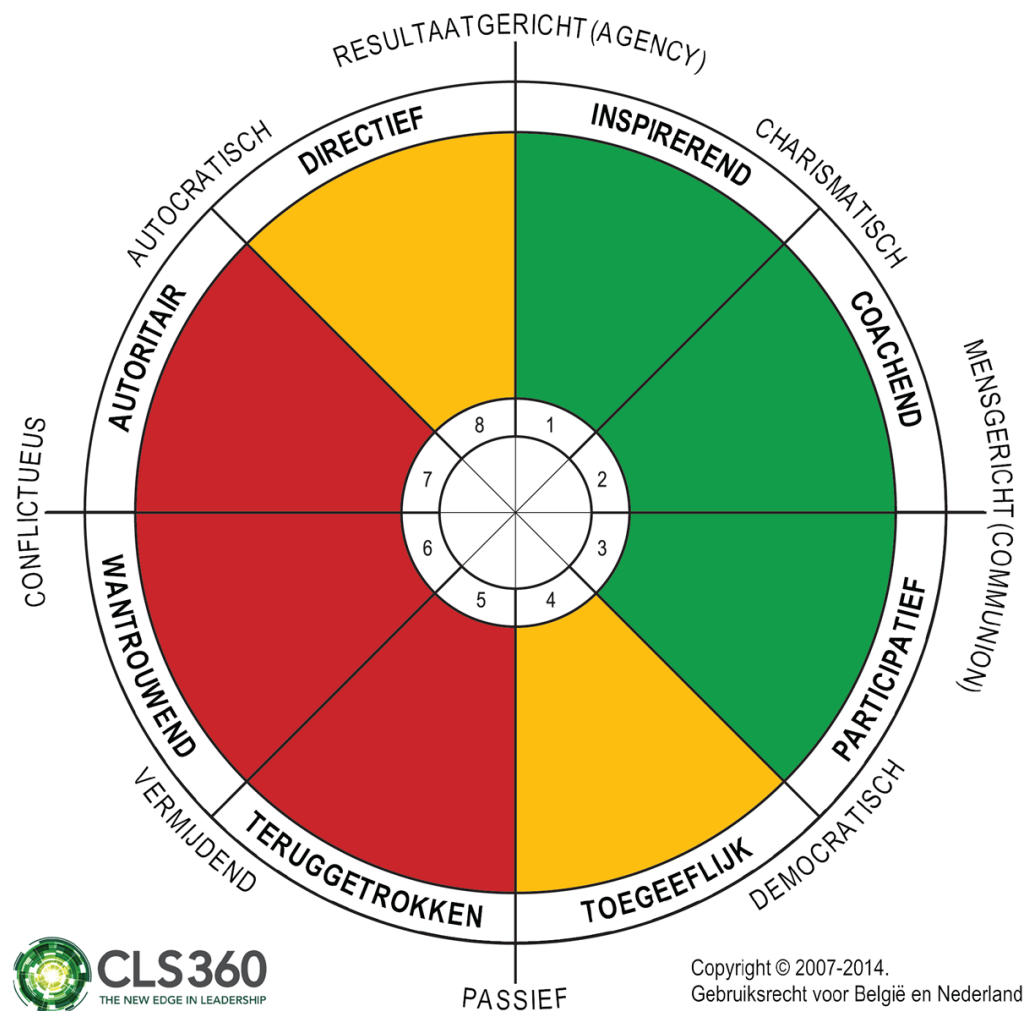
2.2 De CLS360 leiderschapsstijlen

Om de resultaten van de CLS360 te kunnen groeperen in meer algemene categoriën, wordt het circumplex onderverdeeld in vier kwadranten. Deze worden verder opgesplitst in acht octanten die de verschillende leiderschapsstijlen weergeven. Elke leiderschapsstijl is een unieke combinatie van het zelfmotief (Agency) en verbondenheid (Communion).

Startend rechtsboven en verder klokgewijs:

- het kwadrant charismatisch omvat de inspirerende en de coachende leiderschapsstijlen;
- het kwadrant democratisch omvat de participatieve en de toegeeflijke stijlen;
- het kwadrant vermijdend omvat de teruggetrokken en wantrouwende stijlen;
- en het kwadrant autocratisch omvat de autoritaire en directieve leiderschapsstijlen.

Deze kwadranten en stijlen (of octanten) worden op de volgende bladzijden in detail uitgelegd .



De charismatische stijlen

Het kwadrant charismatisch omvat zowel de inspirerende als de coachende leiderschapsstijlen. Deze worden gekenmerkt door gedrag dat hoog scoort op resultaatgerichtheid (inspirerend) én op mensgerichtheid (coachend). Leidinggevers die deze stijlen hanteren worden vaak als *assertief* omschreven.

De inspirerende en coachende stijlen, vaak vernoemd als de transformationele stijlen, worden geassocieerd met het nastreven van een hoger doel, een warme uitstraling hebben, het motiveren, intellectueel stimuleren en medeleven tonen ten aanzien van anderen.

Deze stijlen zijn sterk verbonden met medewerkerstevredenheid, motivatie van medewerkers en de doeltreffendheid van de leidinggevende beoordeeld op basis van prestatimaatstaven op organisatieniveau en prestatiebeoordelingen door de hiërarchie.

De inspirerende stijl

Dit is de meest *dominante* stijl van het kwadrant charismatisch. De leidinggevende die deze stijl toepast, inspireert en stimuleert anderen door zijn zelfverzekerde interactiestijl, moed en duidelijke boodschappen.

Inspirerend gedrag houdt in:

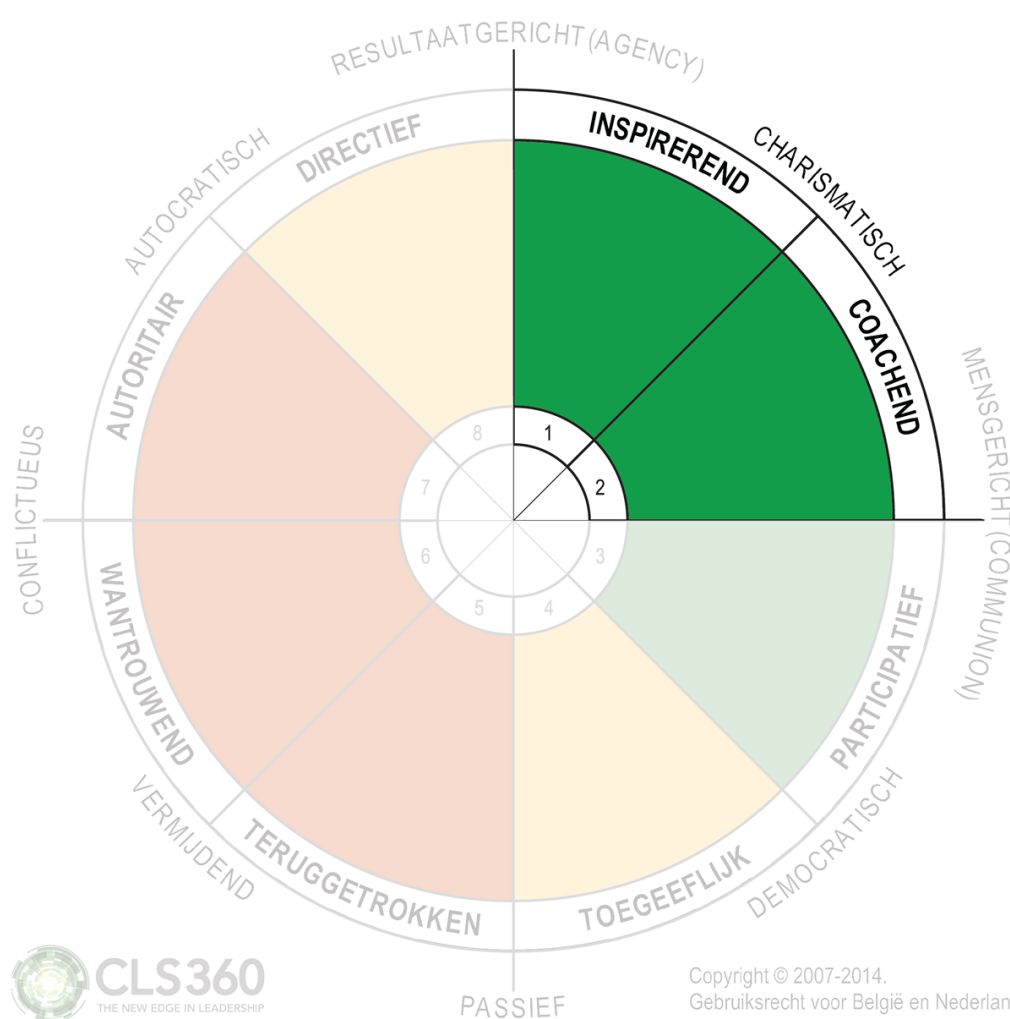
- Duidelijk communiceren over de visie (wat en waarom)
- Duidelijke instructies geven als de situatie het vereist
- Beslist optreden wanneer prestaties of organisatieproblemen opduiken
- Duidelijk leiden van mensen en gesprekken
- Intellectueel stimuleren, enz., door het uitdagen van de procedures

De coachende stijl

Het meer mensgerichte aspect binnen het kwadrant charismatisch kenmerkt zich in het tonen van appreciatie voor anderen. Dit is door medewerkers de meest geprefereerde stijl omdat een leidinggevende hierbij tijd en energie investeert in hen.

Coachend gedrag houdt in:

- Medewerkers ondersteunen
- Medewerkers ontwikkelingskansen bieden
- Medewerkers bij het werk betrekken en de kans geven om initiatieven te nemen
- Tijd maken voor medewerkers (praten over het werk, over hun ontwikkeling)
- Begripvol en bemiddelend optreden bij conflicten
- Openstaan voor ideeën en feedback van anderen



Copyright © 2007-2014.
Gebruiksrecht voor België en Nederland
verleend aan PerCo bvba.

De democratische stijlen

Het kwadrant democratisch bevat de participatieve en toegeeflijke leiderschapsstijlen, die gekenmerkt worden door gedrag dat hoog scoort op mensgerichtheid (participatief) en relatief laag op resultaatgerichtheid (toegeeflijk).

Leidinggevendende die deze stijlen hanteren worden vaak beschreven als flexibel of *adaptief*. De leidinggevende betreft zijn medewerkers vaak in discussies en beslissingen. Hij/zij kijkt toe vanop afstand; volgt de prestaties op corrigeert pas indien nodig. In de academische literatuur wordt deze stijl ook 'management by exception – active' genoemd. Men kan deze stijl alleen toepassen indien er voordien normen en standaarden werden bepaald - kenmerken van de inspirerende en directieve stijlen. De participatieve stijl scoort goed op het vlak van medewerkerstevredenheid en tevredenheid met de leidinggevende en leidt tot betere groepsbesluitvorming en minder stress.

De participatieve stijl

De leidinggevende die deze stijl toepast, laat inspraak en suggesties toe bij het nemen van beslissingen en toont zich begripvol ten aanzien van de gevoelens en emoties van medewerkers. Een kenmerk van deze stijl is dat het leidt tot *empowerment*.

Participatief gedrag houdt in:

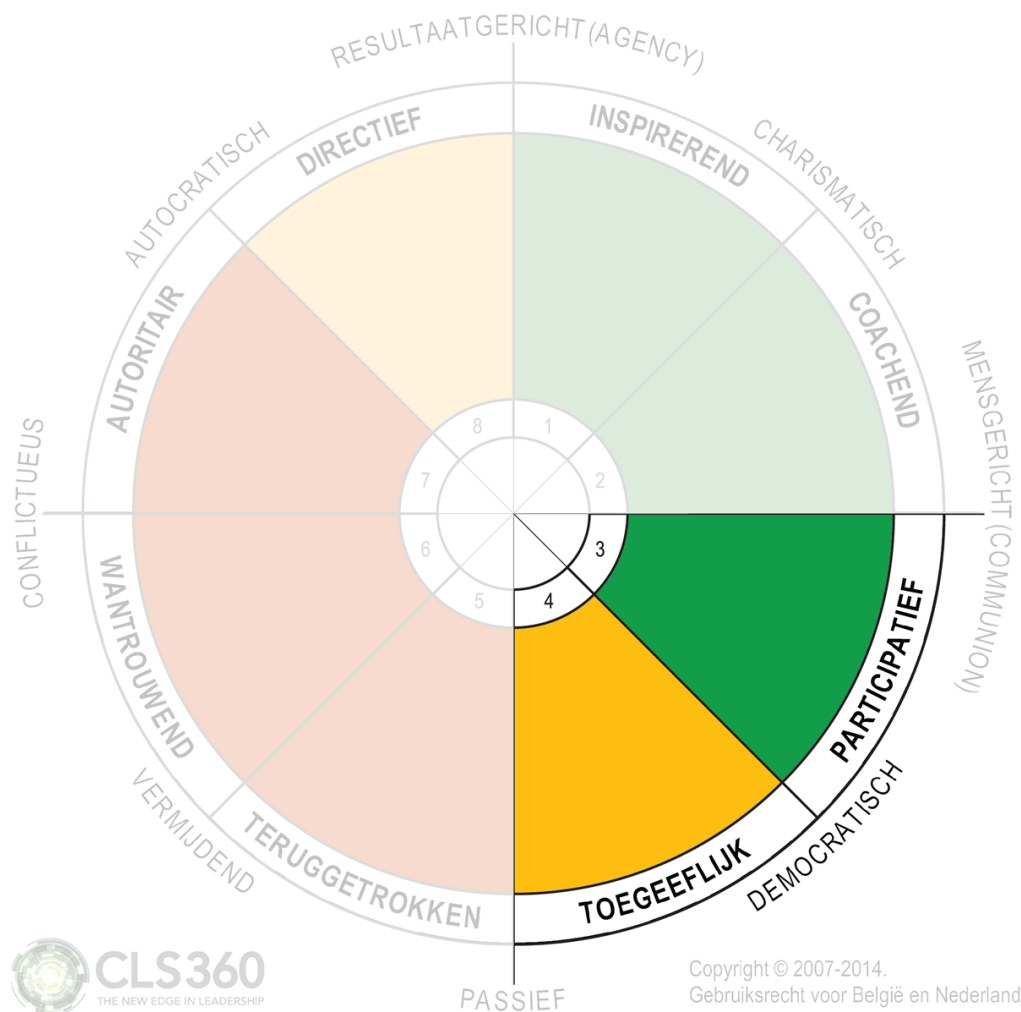
- Bescheidenheid, kalmte en geduld tonen
- Vragen en luisteren naar opinies van medewerkers
- Bepaalde beslissingen toevertrouwen aan anderen (delegeren)
- Medewerkers ruimte geven in de uitvoering van hun taken
- Groepsdiscussies faciliteren

De toegeeflijke stijl

Leidinggevendende die de toegeeflijke stijl toepassen gaan soepel om met hun medewerkers en aarzelen om hen richting te geven. Deze stijl kan passend zijn bij ervaren, zelfsturende werknemers of bij situaties die enige flexibiliteit vereisen (bv.: een ziek kind hebben). Echter, het overdreven toepassen van deze stijl kan tot negatieve effecten leiden.

Toegeeflijk gedrag houdt in:

- Proberen om alle medewerkers tevreden te houden (soms teveel)
- Occasioneel toelaten dat werknemers het voortouw nemen
- Vermijden om zelf in de belangstelling te staan
- Te flexibel zijn met regels en normen
- Zware fouten niet bespreken



Copyright © 2007-2014.
Gebruiksrecht voor België en Nederland
verleend aan PerCo bvba.

De vermijdende stijlen

Het kwadrant vermijdend bevat de teruggetrokken en wantrouwende leiderschapsstijlen en staat voor gedrag dat laag scoort op zowel resultaat- en mensgerichtheid. Een leidinggevende die deze stijl hanteert, wordt vaak beschreven als *passief*.

Globaal kan je stellen dat het hier gaat om 'non-leadership' of het vermijden van de verantwoordelijkheden als leidinggevende. De leidinggevende die deze stijl hanteert, grijpt in de ogen van de medewerkers te laat in of pas wanneer de problemen al ernstig zijn.

De teruggetrokken stijl

Leidinggevend met deze stijl tonen zich op persoonlijk en professioneel gebied afwezig en besluiteloos. Deze stijl leidt tot de-motivatie en medewerkers voelen zich al snel verloren.

Teruggetrokken gedrag houdt in:

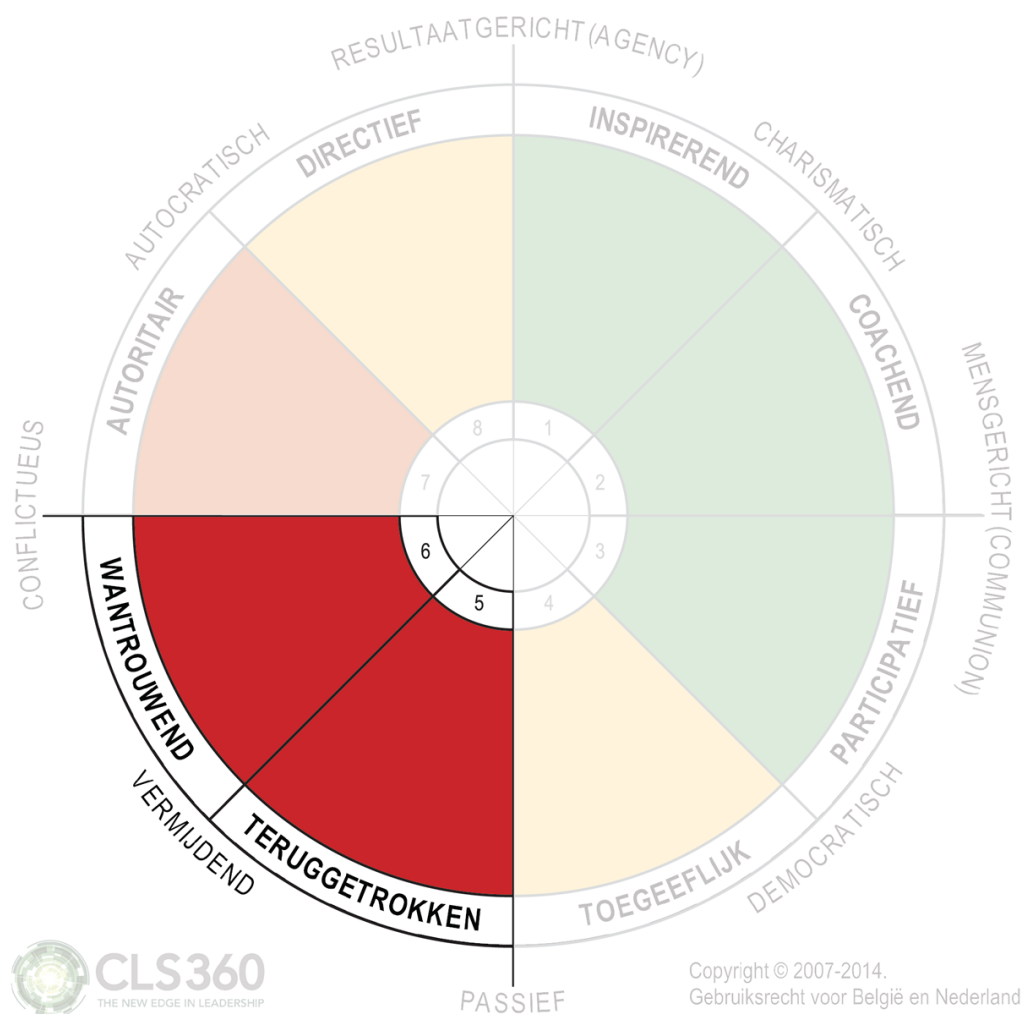
- Geen duidelijkheid, transparantie of richting bieden
- Te weinig tijd en leiding geven aan medewerkers
- Aarzelen om eigen voorkeuren te uiten
- Beslissingen uitstellen
- Spanningen en problemen te lang laten aanslepen

De wantrouwende stijl

Leidinggevend die de wantrouwende stijl toepassen, grijpen te laat in bij conflicten in de groep of bij operationele problemen. Ze zijn vaak wantrouwig ten aanzien van de motieven van hun medewerkers en zijn ook negatief, twijfelend en onduidelijk over wat ze zelf willen en welke richting ze willen volgen.

Wantrouwend gedrag houdt in:

- Bewust onduidelijk zijn: (belangrijke) informatie achterhouden en intenties verbergen
- Anderen snel en negatief beoordelen
- Besluiteloos en angstig zijn
- Een algemeen vijandige houding aannemen
- Wantrouwig zijn ten aanzien van initiatieven en voorstellen van medewerkers



De autocratische stijlen

Het kwadrant autocratisch bevat de autoritaire en de directieve leiderschapsstijlen en staat voor gedrag dat laag scoort op mensgerichtheid en hoog op resultaatgerichtheid. Leidinggevend die deze stijlen hanteren worden vaak beschreven als *agressief*.

Leidinggevend proberen voornamelijk gehoorzaamheid af te dwingen van hun medewerkers. Ze communiceren op een koude, afstandelijke, harde en eenzijdige manier, zonder veel begrip te tonen voor anderen.

De autoritaire stijl

Leidinggevend die de autoritaire stijl toepassen, gebruiken macht, zijn vijandig en handelen *tegen* anderen. Ze leggen beslissingen op een eenzijdige en onplezierige manier op. Deze stijl wordt geassocieerd met boosheid in allerlei gradaties - irritatie, ergernis, ongeduld, woede.

Autoritair gedrag houdt in:

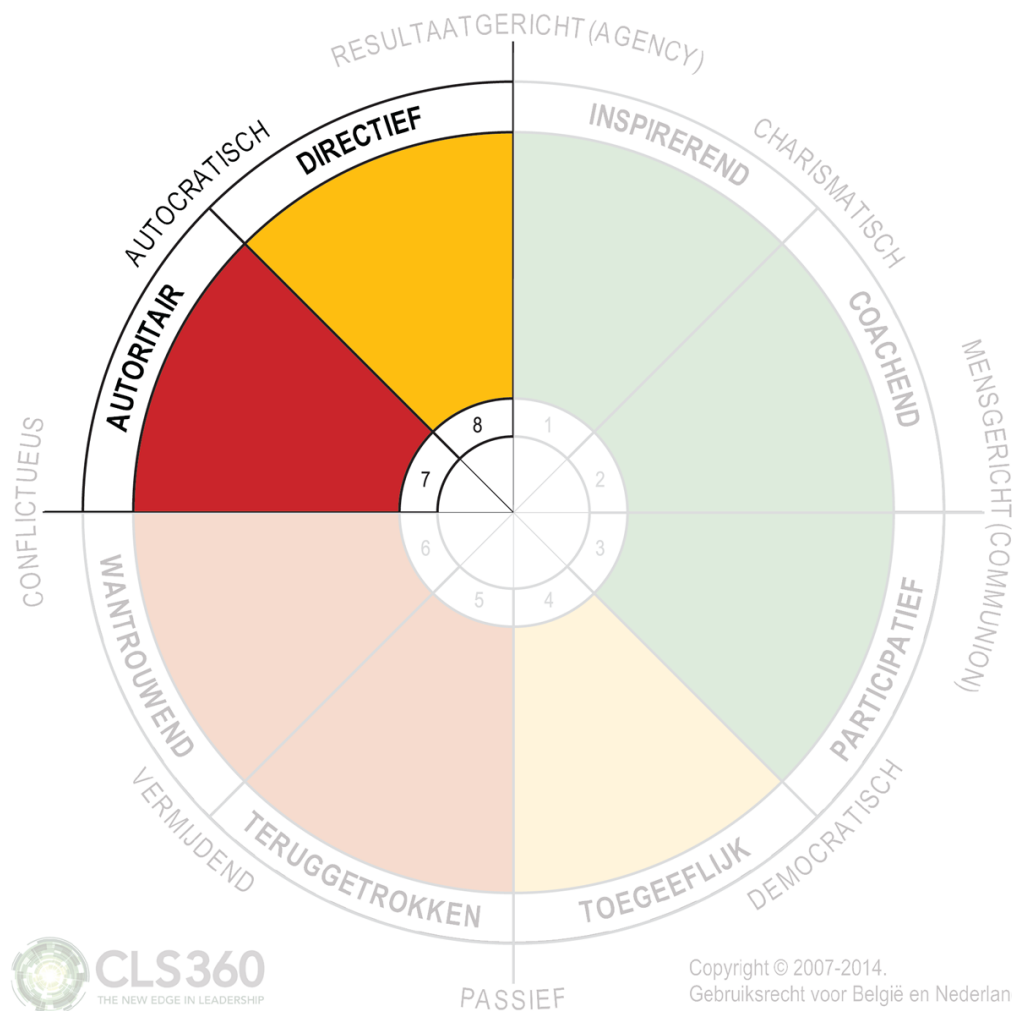
- Dwingen, domineren en dicteren, geen inspraak dulden
- Dreigen met sancties
- Koel en hard uit de hoek komen
- Vaak ergernis en boosheid uiten
- Eenzijdig het prestatieniveau vastleggen, bv. objectieven en doelstellingen

De directieve stijl

Leidinggevend die de directieve stijl toepassen, zijn heel dominant en duidelijk over wat er moet gebeuren. Ze controleren en corrigeren hun medewerkers op een actieve manier en refereren daarbij vaak naar normen en regels. Ze streven op een competitieve manier persoonlijk succes na - voornamelijk in de ogen van de anderen.

Directief gedrag houdt in:

- Controleren, gehoorzaamheid willen en eisen
- Alleen communiceren 'wat' er moet gebeuren zonder toelichting 'waarom'
- Streven naar status, macht en persoonlijk gewin
- Heel competitief en resultaatgericht zijn
- Sterke focus leggen op de eigen carrière, gericht zijn op persoonlijk succes



2.3 Hoe uw feedbackrapport interpreteren?

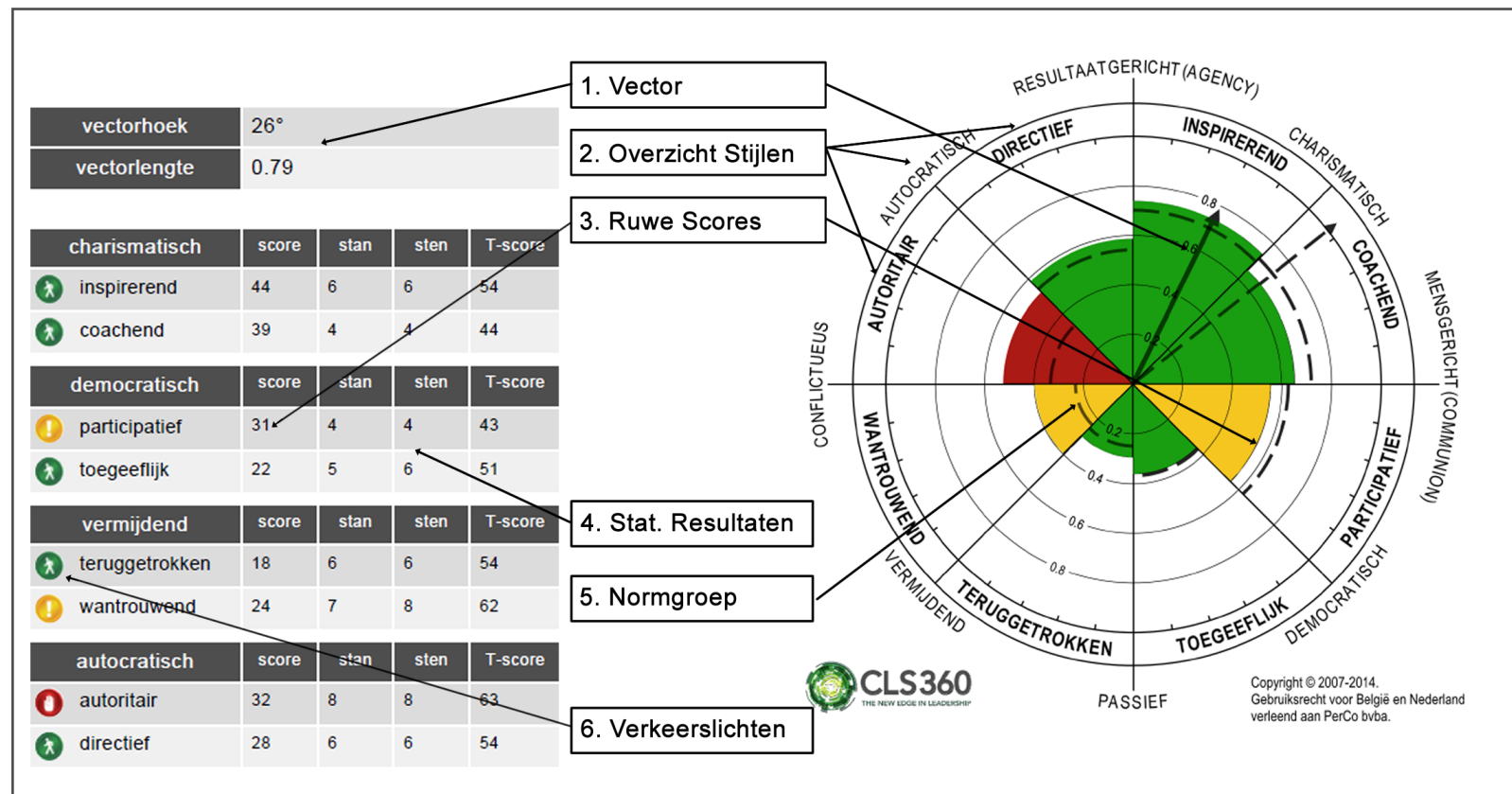
De circumplex-grafiek

Richt u bij het interpreteren van uw resultaten op de belangrijkste aspecten van de circumplex-grafiek:

1. De vector – het zelfmotief en verbondenheid
2. Het overzicht van de stijlen
3. De ruwe scores
4. De statistische resultaten

5. De normgroep
6. De verkeerslichten

Deze aspecten worden hieronder op een voorbeeldgrafiek weergegeven (figuur 4).



Figuur 4: Belangrijkste aspecten om uw *Leadership Circumplex* grafiek te interpreteren.

1. De vector - het zelfmotief en verbondenheid

De CLS360 bepaalt zowel de *hoek* als de *lengte* van de vector.

De vectorhoek geeft een indicatie van de algemene richting van de leiderschapsstijlen. Binnen het vakgebied wordt dit de 'interpersoonlijke (leiderschaps)stijl' genoemd. In ongeveer 65% van de gevallen, wijst de vector in de richting van de inspirerende en coachende stijlen. Dit sluit aan bij de vaststelling dat leiderschapsgedrag zich gemiddeld meer in de *groene stijlen* bevindt en minder in de oranje of rode stijlen. Stijlen die hoog scoren op resultaat- en mensgerichtheid worden als doeltreffender beschouwd, in tegenstelling tot stijlen die hier laag op scoren. Een vector die naar het *noorden* wijst, geeft aan dat een leidinggevende sterker gemotiveerd wordt door het zelfmotief en mogelijks problemen ondervindt met verbondenheid. Een vector die wijst naar het *oosten* duidt op een leidinggevende die sterker door verbondenheid wordt gedreven. Een vector die wijst naar het *noordoosten* geeft dan weer een gezonde balans tussen beide aan.

De lengte van de vector geeft een indicatie van de balans tussen de verschillende leiderschapsstijlen. Een *lange* vector kan bijvoorbeeld een indicatie zijn van een overmatig gebruik van een bepaalde stijl, rigide gedragspatronen of een beperkt repertoire van leiderschapsgedrag. *Korte* vectoren geven aan dat iemand meer verschillende leiderschapsstijlen toepast naargelang de context. Zeer korte vectoren tot halverwege de cirkel kunnen dan weer aangeven dat sommige stijlen te weinig gebruikt worden.

2. Het overzicht van de stijlen

Leiderschapsgedrag kan afgebeeld worden op de omtrek van het circumplex met de twee dimensies: het zelfmotief (resultaatgerichtheid) en verbondenheid (mensgerichtheid). De buitenste ring van het circumplex toont de vier leiderschapskwadranten, die elk twee leiderschapsstijlen bevatten en dus samen de acht leiderschapsstijlen weergeven.

3. De ruwe scores

De ruwe score is de optelsom van alle scores voor de items die een bepaalde stijl meten. Deze score wordt gebruikt om de resultaten van de CLS360 weer te geven. Hoe groter de gekleurde zone - dat is de afstand vanaf het middelpunt van het circumplex, hoe meer dit gedrag gebruikt wordt, hoe kleiner de gekleurde zone, hoe minder dit gedrag gebruikt wordt. De grootte van de gekleurde zone wordt als volgt voor elke schaal afzonderlijk berekend:

- De totale ruwe score wordt gedeeld door de maximumscore van die schaal om een verhouding te bepalen.
- Deze verhouding wordt op het circumplex weergegeven op vijf concentrische cirkels vanaf het middelpunt: 0, 0.2, 0.4, 0.6, 0.8 en 1. De inspirerende stijl telt bijvoorbeeld 15 items met een mogelijk score tussen 0 en 4; de maximumscore bedraagt dus 60 (4 x 15). Een ruwe score van 36 gedeeld door de maximumscore van 60 komt

overeen met een verhouding van 0.6. Op het leiderschapscircumplex wordt deze stijl gekleurd tot de derde concentrische cirkel vanaf het middelpunt.

4. De statistische resultaten

- *De ruwe score*: Dit is de totaalscore (gebaseerd op de vijfpunts Likert-schaal) van elke stijl/octant.
- *Een stanine*: Een stanine is een scorevorm die veel gebruikt wordt bij gestandaardiseerde testen die werken met normgroepen. Er zijn negen stanine-eenheden (het woord stanine is de afkorting van 'standard nine-point scale') van 1 tot 9. Het stanine-systeem deelt het volledige bereik van de ruwe scores in negen intervallen in. Stanine 5 is de middelste categorie. We interpreteren stanine-scores vaak als bovengemiddeld (9, 8, 7), gemiddeld (6, 5, 4), en beneden gemiddeld (3, 2, 1). Deze manier van scoren is gemakkelijker te begrijpen dan andere scores omdat er slechts negen getallen worden gebruikt. Sommige mensen denken dat ruwe scores of T-scores meer verfijnde interpretaties geven, maar dit klopt niet: stanines geven duidelijker echte verschillen weer. Een ruwe score wordt omgezet naar een stanine met een opzoekingstabel of een wiskundige formule.
- *Een sten*: Een sten-score is een gestandaardiseerde score met een verdeling van 1 tot 10 (sten is de afkorting van 'standard-ten'), net zoals een stanine een standaardscore is met een verdeling van 1 tot 9. De sten-systematiek verdeelt het volledige bereik van de ruwe score in tien intervallen. Een sten-score heeft geen middelste categorie. Een ruwe score wordt omgezet naar een sten met een opzoekingstabel of een wiskundige formule.
- *T-score*: Een T-score is een geschaalde score. Het is de omzetting van een ruwe score naar een gemeenschappelijke schaal waarmee leidinggevenden onderling kunnen worden vergeleken. De T-score is een gestandaardiseerde score met een gemiddelde van 50 en een standaarddeviatie van 10. Hoewel de schaal in theorie langs beide zijden oneindig is, kom je meestal nooit een score boven de 100 of onder 0 tegen. Een ruwe score wordt omgezet naar een T-score met een opzoekingstabel of een wiskundige formule. Een T-score lijkt misschien een meer verfijnde interpretatie te geven, maar dat betekent niet dat het een nauwkeurigere meting is.

5. De normgroep

De normgroep wordt gebruikt om de individuele resultaten van de leidinggevende te vergelijken met een representatieve groep van leidinggevers. Het gemiddelde van de normgroep wordt met stippellijnen weergegeven in het circumplex.

De vector wijst meestal - in 65% van de gevallen - in de richting van de inspirerende en coachende stijlen; een weerspiegeling van de gemiddelde leiderschapsstijl die zich hoofdzakelijk bevindt in het rechterbovenkwadrant van het circumplex.

6. De verkeerslichten

De *verkeerslichten* worden als metafoor gebruikt om individuele resultaten te vergelijken met de normgroep (zie verder voor meer informatie over de normgroep). We gebruiken T-scores (figuur 5) om de verkeerslichten als volgt te laten branden:



Groen — Ga verder - uw scores zijn zoals de gemiddelde leidinggevende uit de normgroep

- Wanneer de stijlen inspirerend, coachend en participatief groen kleuren, zijn de ruwe scores *gemiddeld* of hoger in een gewenste richting vergeleken met de normgroep (T-score >43). Dit betekent dat één van de hierboven vermelde stijlen evenveel of meer gebruikt wordt in vergelijking met de gemiddelde leidinggevende. Bekijk de stijl coachend in figuur 4 als voorbeeld.
- Wanneer de stijlen toegankelijk, teruggetrokken, wantrouwend, autoritair en directief groen kleuren, zijn de ruwe scores *gemiddeld* of lager in een gewenste richting vergeleken met de normgroep (T-score <58). Dit betekent dat één van de hierboven vermelde stijlen evenveel of minder gebruikt wordt in vergelijking met de gemiddelde leidinggevende. Bekijk de stijl toegankelijk in figuur 4 als voorbeeld.



Oranje — Opgepast - u gebruikt deze stijl mogelijk teveel of te weinig

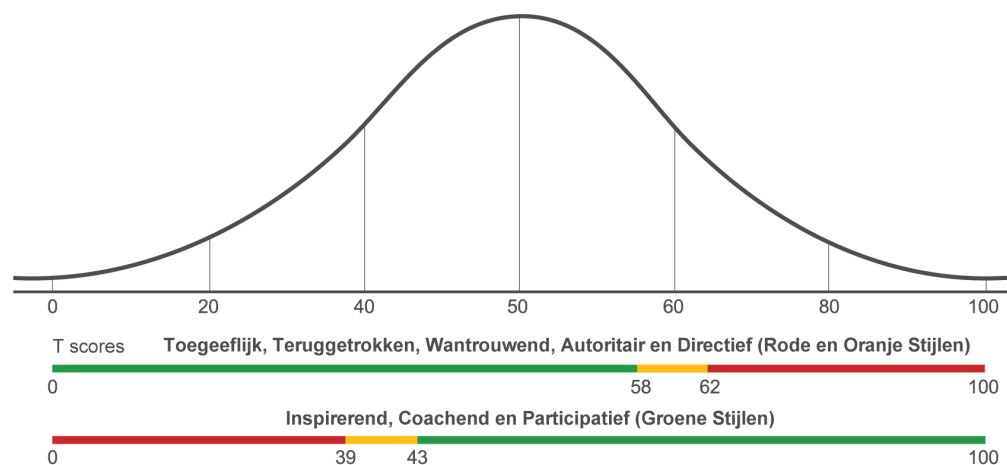
- Wanneer de stijlen inspirerend, coachend en participatief oranje kleuren, zijn de ruwe scores *lager dan gemiddeld* in een minder gewenste richting vergeleken met de normgroep (T-score 39-43). Dit betekent dat één van de hierboven vermelde stijlen minder gebruikt wordt in vergelijking met de gemiddelde leidinggevende. Bekijk de stijl participatief in figuur 4 als voorbeeld.
- Wanneer de stijlen toegankelijk, teruggetrokken, wantrouwend, autoritair en directief oranje kleuren, zijn de ruwe scores *hoger dan gemiddeld* in een ongewenste richting vergeleken met de normgroep (T-score 58-62). Dit betekent dat één van de hierboven vermelde stijlen meer gebruikt wordt in vergelijking met de gemiddelde leidinggevende. Bekijk de stijl wantrouwend in figuur 4 als voorbeeld.



Rood — Stop en denk na - u gebruikt deze stijl wellicht te veel of te weinig

- Wanneer de stijlen inspirerend, coachend en participatief rood kleuren, zijn de ruwe scores veel *lager dan gemiddeld* in een minder gewenste richting vergeleken met de normgroep (T-score <39). Dit betekent dat één van de hierboven vermelde stijlen veel minder gebruikt wordt in vergelijking met de gemiddelde leidinggevende.
- Wanneer de stijlen toegankelijk, teruggetrokken, wantrouwend, autoritair en directief rood kleuren, zijn de ruwe scores veel *hoger dan gemiddeld* in een ongewenste richting vergeleken met de normgroep (T-score >62). Dit betekent dat één van de hierboven vermelde stijlen veel meer gebruikt wordt in vergelijking met de gemiddelde leidinggevende. Bekijk de stijl autoritair in figuur 4 als voorbeeld.

De verkeerslichten worden als metafoor gebruikt om individuele resultaten te vergelijken met de normgroep.



Figuur 5: De CLS360 T-scores op een curve met een normaalverdeling

De CLS360-normgroep

De resultaten van de Belgisch - Nederlandse normgroep worden hieronder weergegeven op het circumplex. De huidige norm is bepaald op basis van leidinggevendens binnen diverse organisaties en bedrijfssectoren. De norm wordt gebruikt als referentie waarmee de resultaten van de leidinggevende worden vergeleken.

Dit circumplex is een samenstelling van de antwoorden van leidinggevendens op de CLS360 zelfbeoordeling. Merk op dat de sterkte van de stijlen, zichtbaar door de hoeveelheid kleur aan de rechterzijde van het circumplex (verbondenheid of mensgerichte stijlen) - voornamelijk de coachende en de inspirerende stijl, een optimale combinatie weerspiegelen van het zelfmotief (Agency) en

verbondenheid (Communion). Het valt u ook op dat de leiderschapsstijlen aan de linkerkant van de verticale as minder 'vulling' vertonen. Deze vulling is een weerspiegeling van de norm van de leidinggevendens; rechts van de verticale as bevindt zich het vriendelijke gedrag, op anderen gericht. Aan de linkerkant van de verticale as bevindt zich het eerder vijandige gedrag, tegen anderen gericht. Leidinggevendens vertonen gemiddeld veel meer gedrag gericht op anderen (rechterkant) dan gedrag gericht tegen anderen (linkerkant). De grafiek weerspiegelt dus de sociale werkelijkheid die gezond samenleven en samenwerken mogelijk maakt.

Leidinggevendens vertonen gemiddeld veel meer op anderen gericht gedrag (rechterkant) dan tegen anderen gericht gedrag (linkerkant).

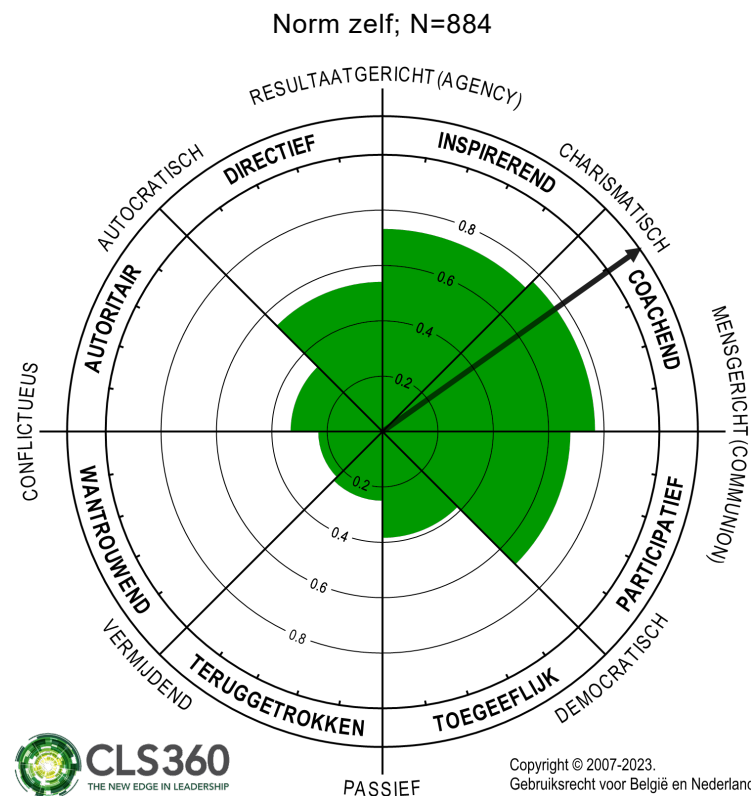
vectorhoek	55°
vectorlengte	1.15

charismatisch	score	stan	sten	T-score
inspirerend	44	5	6	51
coachend	46	5	5	50

democratisch	score	stan	sten	T-score
participatief	38	5	6	50
toegeeflijk	23	5	6	50

vermijdend	score	stan	sten	T-score
teruggetrokken	15	5	6	50
wantrouwend	14	5	6	50

autocratisch	score	stan	sten	T-score
autoritair	20	5	5	50
directief	26	5	6	51



De CLS360-normgroepen van de respondenten

De CLS360 maakt gebruik van afzonderlijke normen voor de scores van de zelfbeoordeling en beoordelingen van de respondenten.

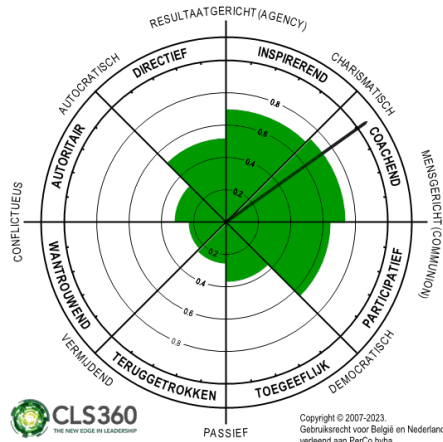
Dit betekent dat scores van de zelfbeoordeling van een leidinggevende worden vergeleken met normscores die werden bepaald door de scores die andere leidinggevend(en) op deze vragenlijst invulden; en dat scores van de respondenten worden vergeleken met normscores die werden bepaald door andere respondenten van dezelfde categorie. Bijvoorbeeld, feedback van directe medewerkers wordt alleen vergeleken met de normscores

van de directe medewerkers uit de normgroep. Er zijn dus verschillende normen voor elke groep respondenten: alle respondenten, directe medewerkers, leidinggevende(n), collega's, interne klanten en andere. Wanneer resultaten vergeleken worden met de relevante normen, vergroot dit het nut van de feedback.

Opmerking: we gebruiken de norm van 'alle respondenten' als vergelijkingspunt voor 'anonieme beoordelaars'. Voor het circumplex ideale zelf wordt de norm van de zelfbeoordeling als vergelijkingspunt gebruikt.

Wanneer de resultaten vergeleken worden met de relevante normen, vergroot dit het nut van de feedback.

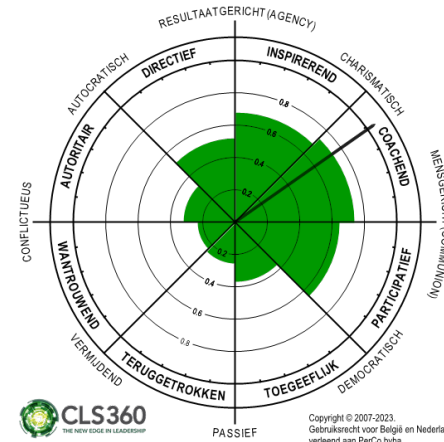
Norm alle respondenten; N=10180



Norm directe medewerkers; N=4846



Norm leidinggevende(n); N=1364



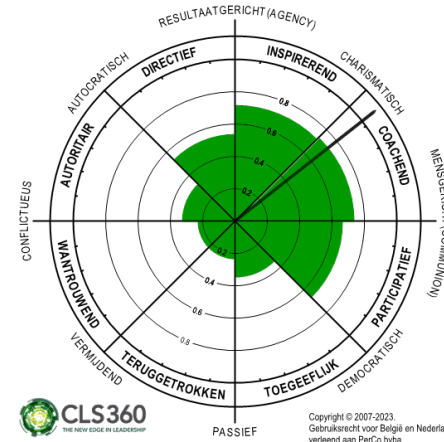
Norm collega's; N=2639



Norm interne klanten; N=808



Norm andere; N=523

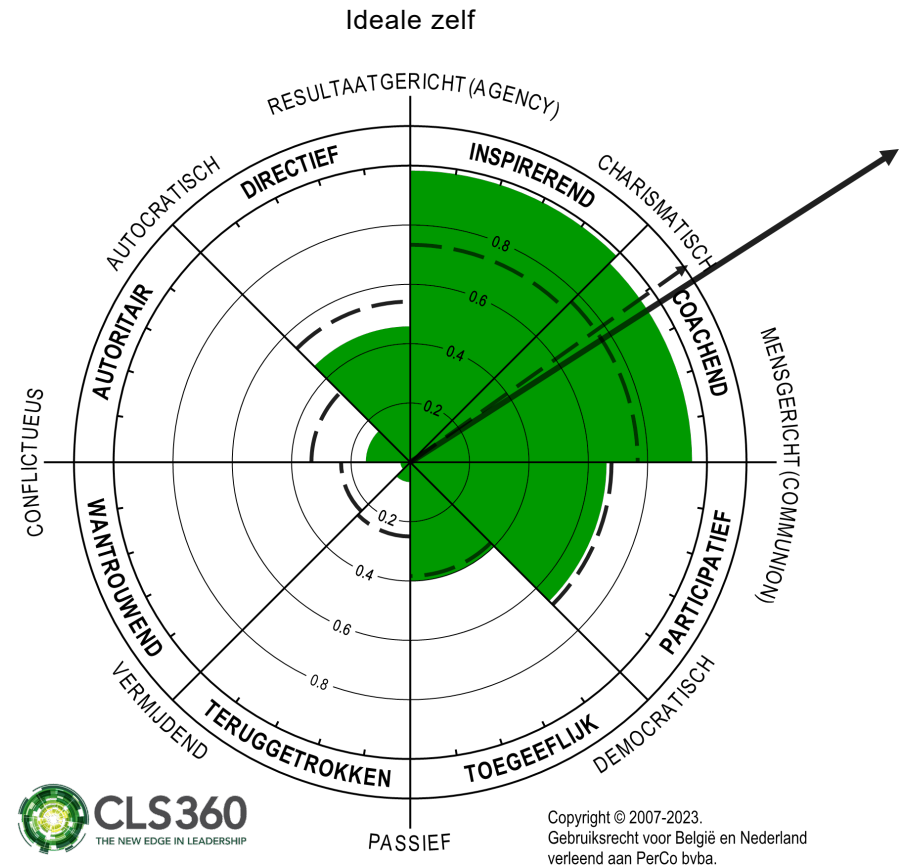
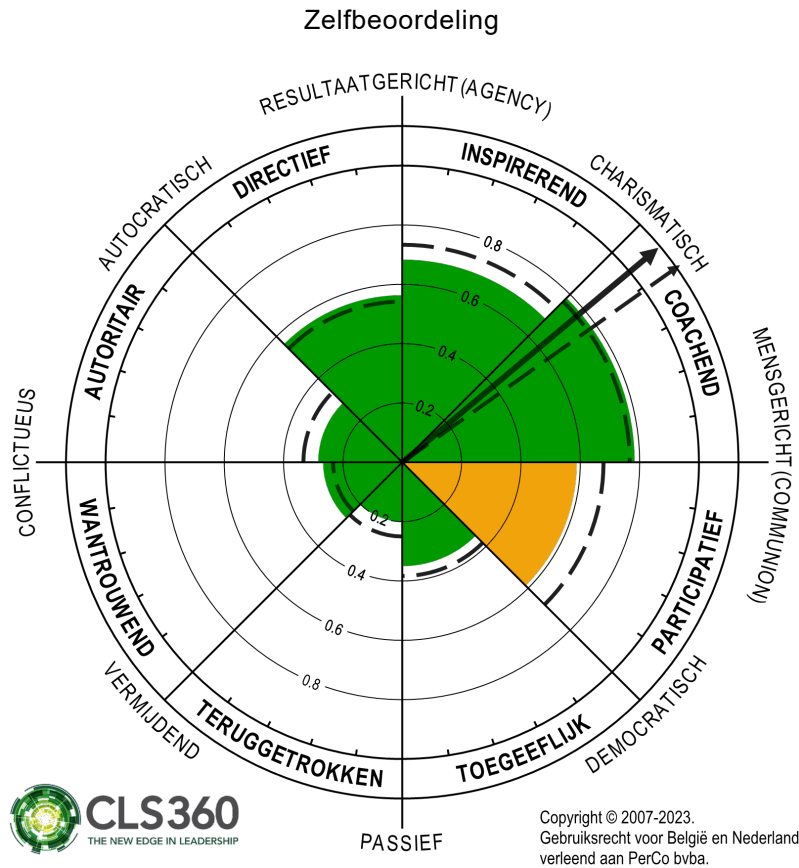


Deel 3

Samenvatting resultaten

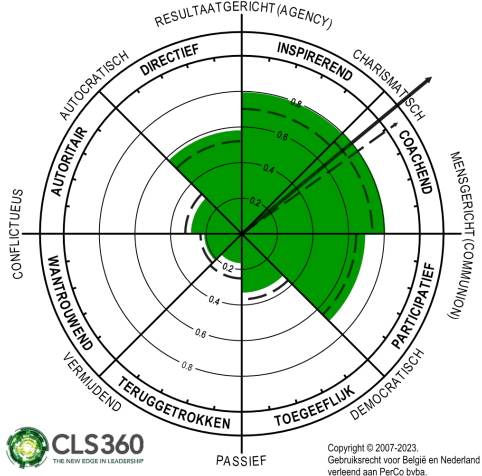
3.1 Samenvatting van de circumplex-resultaten

Dit is de samenvatting van uw CLS360 circumplex-resultaten.



3.1 Samenvatting van de circumplex-resultaten (vervolg)

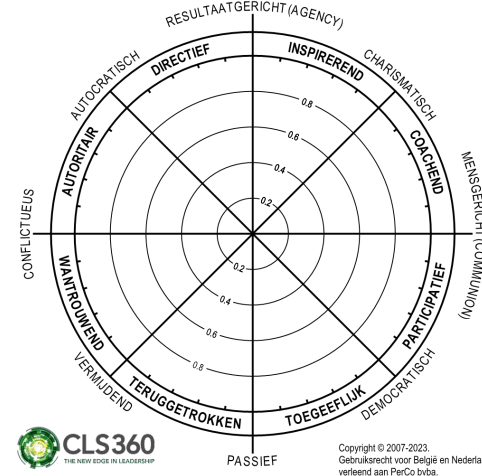
alle respondenten; N = 19



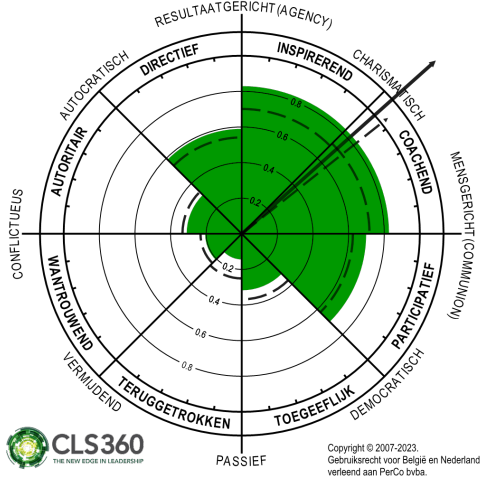
directe medewerkers; N = 5



leidinggevende(n); N = 3



collega's; N = 7



interne klanten; N = 4



Opmerking: Om accurate resultaten op respondentenniveau te bekomen, zijn zes (6) of meer respondenten noodzakelijk. Een circumplex van uw leidinggevende (N=1) wordt getoond als referentie tenzij deze persoon verkoos anoniem te antwoorden.

Deel 4

Grafieken zelfbeoordeling

4.1 Uw zelfbeoordeling

Uw zelfbeoordeling

Deze grafiek geeft uw *huidig* leiderschapsprofiel weer: hoe u op dit moment uw leiderschapstijl beschrijft. Dit profiel is alleen gebaseerd op uw antwoorden van de CLS360 zelfbeoordeling - deze vragenlijst vroeg u het gedrag te beschrijven waarvan u gelooft dat het een goede weerspiegeling is van uw leiderschapstijl.

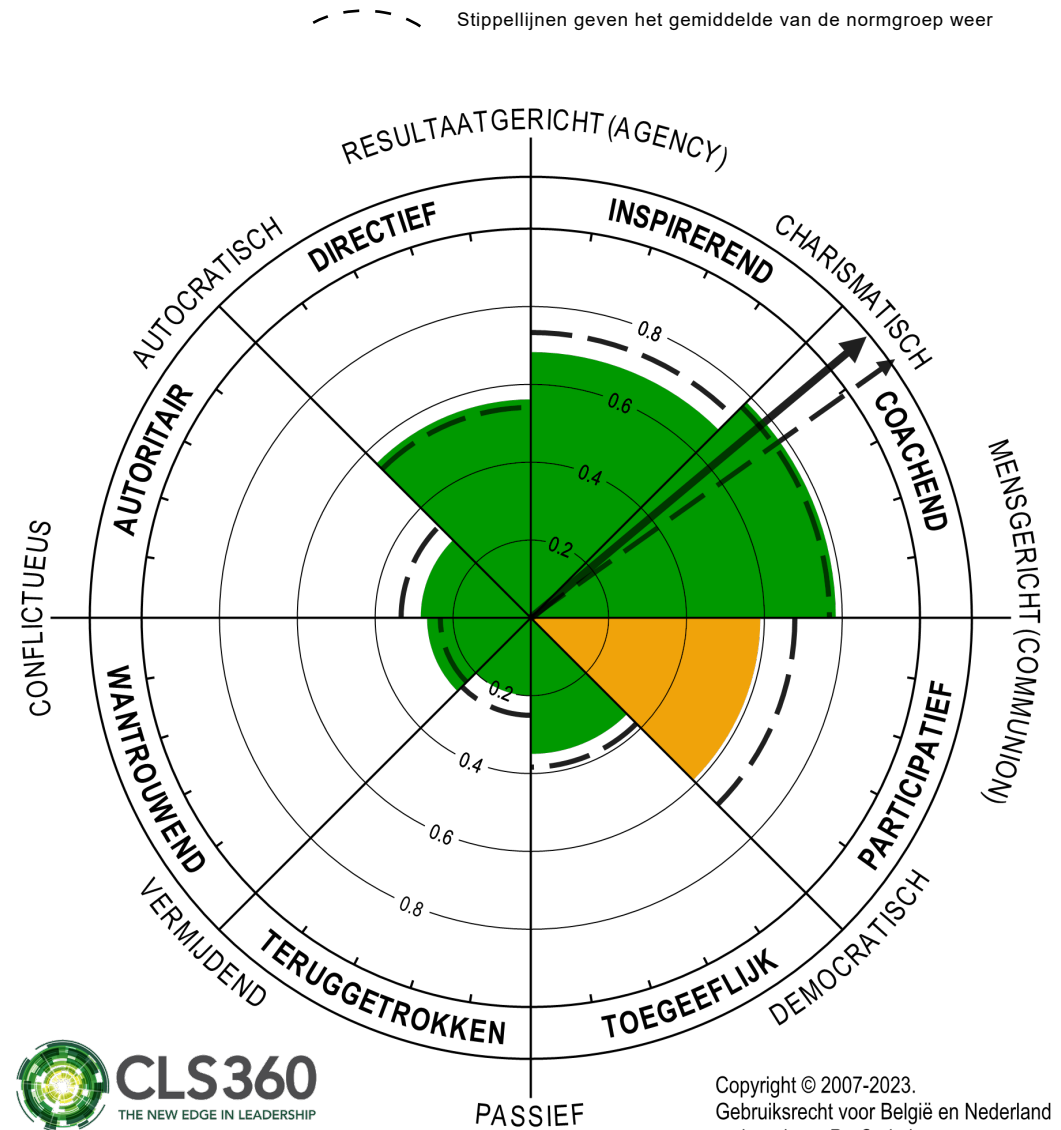
vectorhoek	50°
vectorlengte	1.13

charismatisch	score	stan	sten	T-score
inspirerend	41	4	5	46
coachend	47	5	6	51

democratisch	score	stan	sten	T-score
participatief	33	3	3	39
toegeeflijk	21	4	5	47

vermijdend	score	stan	sten	T-score
teruggetrokken	12	4	5	46
wantrouwend	16	6	6	54

autocratisch	score	stan	sten	T-score
autoritair	17	4	4	45
directief	27	6	6	53



4.2 Uw ideale zelf

Uw ideale zelf

Deze grafiek geeft uw *ideaal* leiderschapsprofiel weer: hoe u zou willen dat anderen uw leiderschapsstijl ervaren. Dit ideale profiel is alleen gebaseerd op uw antwoorden van de CLS360 ideale zelf - deze vragenlijst vroeg u het gedrag te beschrijven dat u idealiter wilt terugvinden in uw leiderschapsstijl. Merk op dat grafieken van ideale zelf soms overdreven en onrealistisch kunnen lijken, wat eerder een weergave is van een leiderschapsprofiel dat wordt nagestreeft.

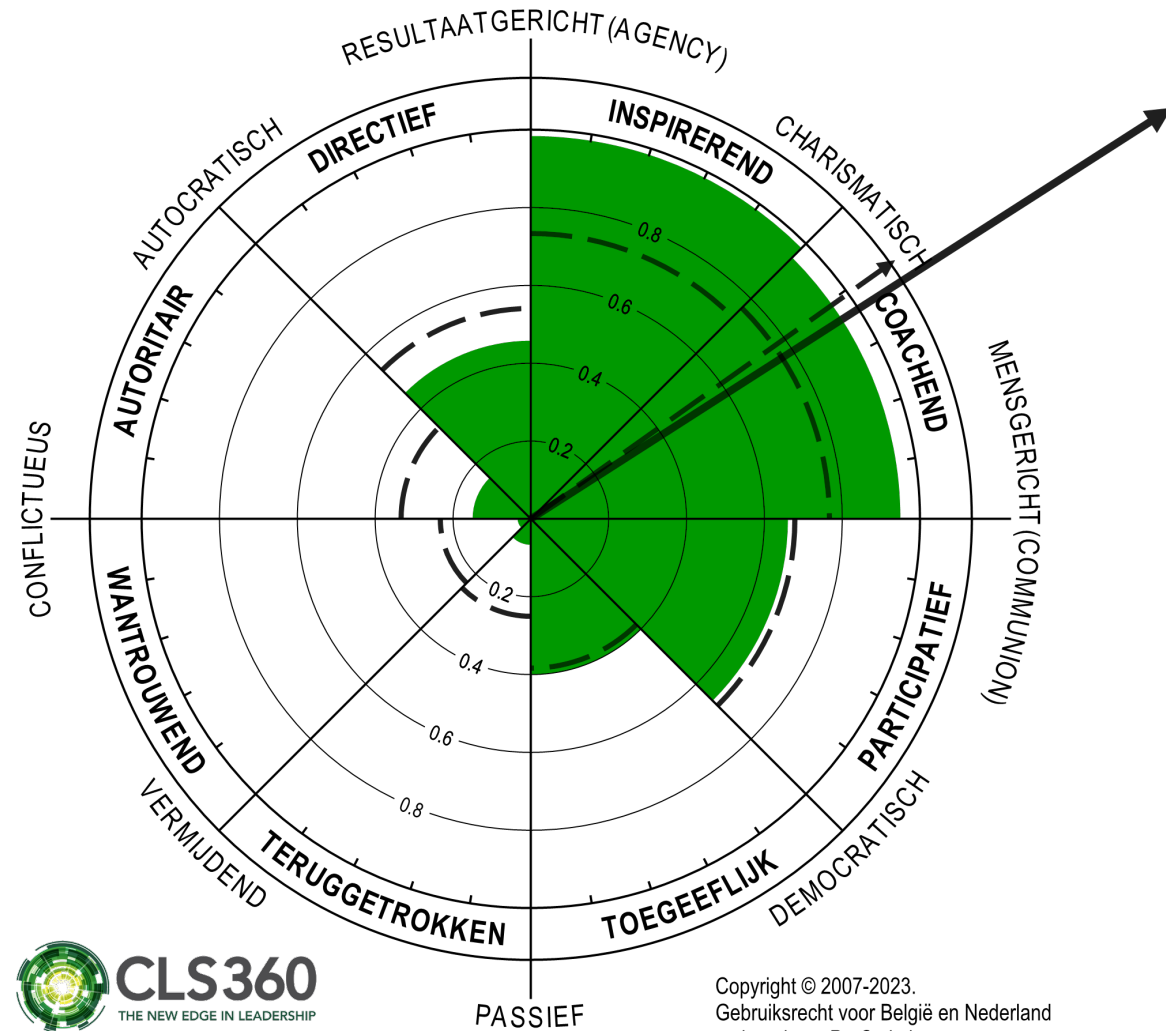
vectorhoek	57°
vectorlengte	1.96

charismatisch	score	stan	sten	T-score
inspirerend	59	9	10	77
coachend	57	9	10	70

democratisch	score	stan	sten	T-score
participatief	37	5	5	48
toegeeflijk	24	5	6	52

vermijdend	score	stan	sten	T-score
teruggetrokken	4	1	2	30
wantrouwend	2	1	1	25

autocratisch	score	stan	sten	T-score
autoritair	9	1	2	32
directief	22	3	4	42



Uw zelfbeoordeling en uw ideale zelf

	zelf	ideale zelf	Norm
vectorhoek	50°	57°	55°
vectorlengte	1.13	1.96	1.15

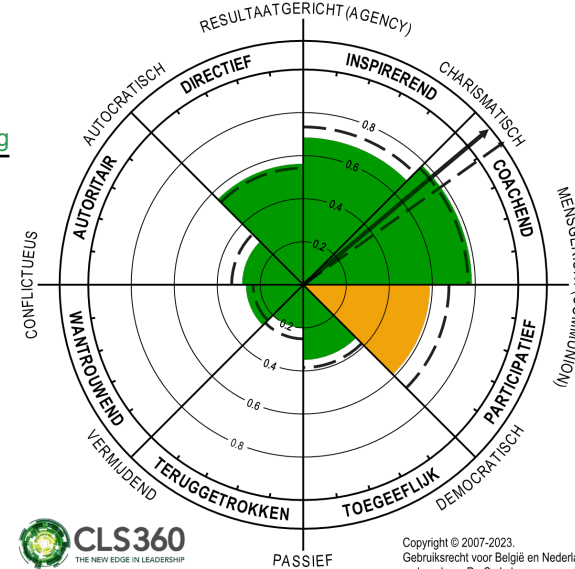
charismatisch	zelf	ideale zelf	Norm
inspirerend	41	59	44
coachend	47	57	46

democratisch	zelf	ideale zelf	Norm
participatief	33	37	38
toegeeflijk	21	24	23

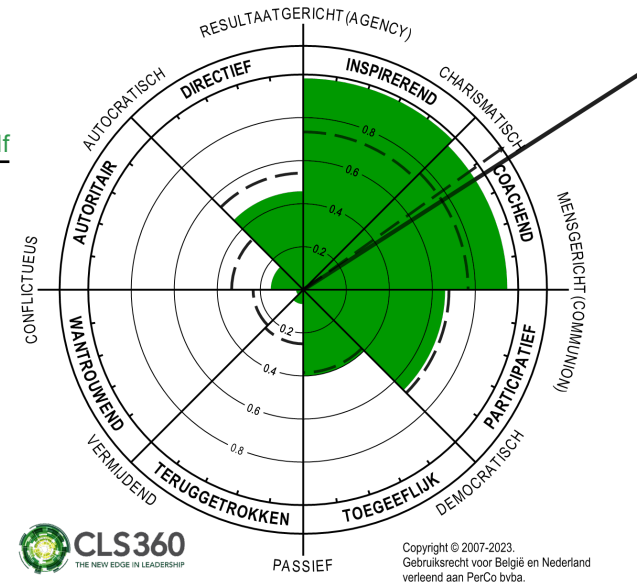
vermijdend	zelf	ideale zelf	Norm
teruggetrokken	12	4	15
wantrouwend	16	2	14

autocratisch	zelf	ideale zelf	Norm
autoritair	17	9	20
directief	27	22	26

Zelfbeoordeling



Ideale zelf



4.3 Woordelijke commentaren

Hierna kunt u de woordelijke commentaren lezen die u voor uzelf opgaf. Het is nuttig om deze te vergelijken met die van uw respondenten in deel 5.

Sterke punten

Wat zijn volgens u uw sterke punten als leidinggevende?

- lorem lorem ipsum ut laoreet consectetur elit amet tincidunt ut lorem ut erat sit ut lorem tincidunt diam nonummy dolore nibh consectetur ut consectetur sed

Verbeterpunten

Wat zijn volgens u uw verbeterpunten als leidinggevende?

- elit ut consectetur dolor lorem amet nonummy consectetur euismod euismod dolore amet erat nonummy aliquam lorem sed sed erat lorem ut sit sed magna erat

Werkelijk zwakke punten

Wat zijn volgens u uw ronduit zwakke punten als leidinggevende?

- ut elit diam nonummy amet amet ut consectetur

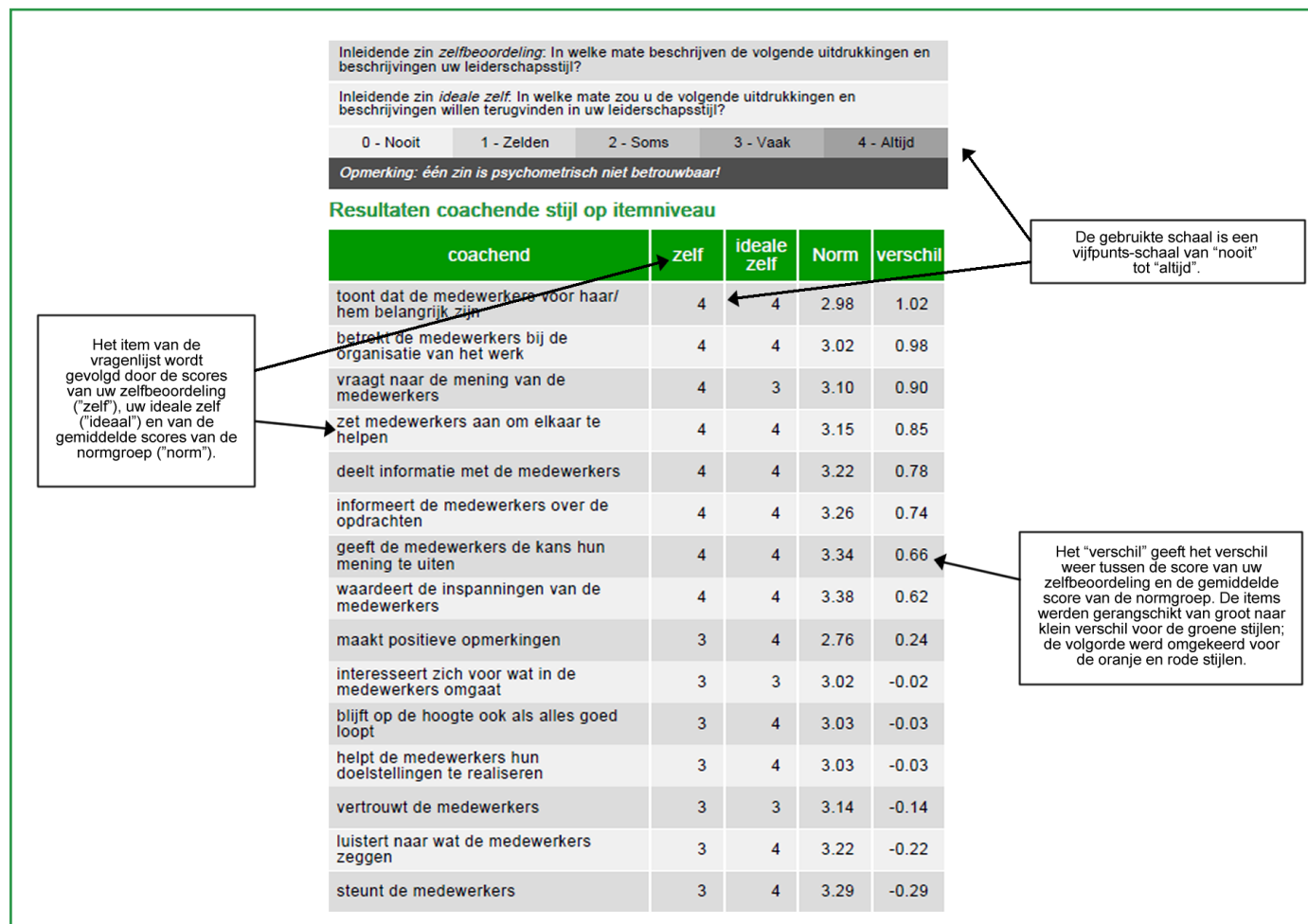
4.4 Feedback op itemniveau

De feedback op itemniveau geeft de scores van uw zelfbeoordeling ("zelf"), uw ideale zelf ("ideaal") en van de zelfbeoordeling van de normgroep ("norm") weer.

Het toont ook het verschil tussen de score van de zelfbeoordeling en de gemiddelde score van de 'zelf'-normgroep ("verschil") voor elk van de 116 items die verspreid zijn over de acht leiderschapsstijlen. Merk op dat één zin geen psychometrische betrouwbaarheid heeft.

Gebruik figuur 6 als referentie om deze resultaten te interpreteren.

De feedback op itemniveau geeft een overzicht van uw antwoorden van de zelfbeoordeling en ideale zelf voor elk van de 116 items van de CLS360 weer.



Figuur 6: Het gebruik van de tabel met resultaten per item (voorbeeldgegevens)

4.4 Feedback op itemniveau

Resultaten kwadrant charismatisch op itemniveau

Inleidende zin <i>zelfbeoordeling</i> : In welke mate beschrijven de volgende uitdrukkingen en beschrijvingen uw leiderschapsstijl?				
Inleidende zin <i>ideale zelf</i> : In welke mate zou u de volgende uitdrukkingen en beschrijvingen willen terugvinden in uw leiderschapsstijl?				
0 - Nooit	1 - Zelden	2 - Soms	3 - Vaak	4 - Altijd
Opmerking: één zin is psychometrisch niet betrouwbaar!				

Resultaten inspirerende stijl op itemniveau

inspirerend	zelf	ideale zelf	Norm	verschil
wijst medewerkers terecht als daar gegronde redenen voor zijn	4	4	3.06	0.94
maakt tijd om over de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers te	3	4	2.59	0.41
legt duidelijke doelstellingen voor de medewerkers vast	3	3	2.84	0.16
heeft een sterk karakter	3	4	2.91	0.09
is zelfverzekerd	3	4	2.92	0.08
zet de medewerkers op een positieve manier tot betere prestaties aan	3	4	2.92	0.08
durft in te grijpen als medewerkers minder goed presteren	3	4	2.94	0.06
neemt duidelijke standpunten in	3	4	3.05	-0.05
geeft duidelijk de bedoeling van een vergadering aan	3	4	3.09	-0.09
is gedreven	3	4	3.38	-0.38
zegt duidelijk welke haar/zijn rol zal zijn in de persoonlijke ontwikkeling van de	2	4	2.47	-0.47
helpt de medewerkers vaardigheden goed te ontwikkelen	2	4	2.85	-0.85
bespreekt met de medewerkers de vorderingen van hun werk	2	4	2.86	-0.86
stuurt de medewerkers bij als het werk onvoldoende vordert	2	4	2.90	-0.90
is doortastend in crisissituaties	2	4	2.98	-0.98

Resultaten coachende stijl op itemniveau

coachend	zelf	ideale zelf	Norm	verschil
zet medewerkers aan om elkaar te helpen	4	4	3.15	0.85
deelt informatie met de medewerkers	4	4	3.22	0.78
maakt positieve opmerkingen	3	3	2.76	0.24
toont dat de medewerkers voor haar/hem belangrijk zijn	3	4	2.98	0.02
betrekt de medewerkers bij de organisatie van het werk	3	4	3.02	-0.02
interesseert zich voor wat in de medewerkers omgaat	3	4	3.02	-0.02
blijft op de hoogte ook als alles goed loopt	3	3	3.03	-0.03
helpt de medewerkers hun doelstellingen te realiseren	3	4	3.03	-0.03
vraagt naar de mening van de medewerkers	3	3	3.10	-0.10
vertrouwt de medewerkers	3	4	3.14	-0.14
luistert naar wat de medewerkers zeggen	3	4	3.22	-0.22
informeert de medewerkers over de opdrachten	3	4	3.26	-0.26
steunt de medewerkers	3	4	3.29	-0.29
geeft de medewerkers de kans hun mening te uiten	3	4	3.34	-0.34
waardeert de inspanningen van de medewerkers	3	4	3.38	-0.38

De items werden gerangschikt van een groot naar een klein verschil tussen de score van uw zelfbeoordeling en de gemiddelde score van de normgroep voor de groene stijlen; de volgorde werd omgekeerd voor de oranje en rode stijlen.

4.4 Feedback op itemniveau

Resultaten kwadrant democratisch op itemniveau

Resultaten participatieve stijl op itemniveau

participatief	zelf	ideale zelf	Norm	verschil
is tolerant	3	3	2.66	0.34
heeft aandacht voor de gevoelens van de medewerkers	3	3	2.90	0.10
is vergevensgezind	3	2	2.98	0.02
aanvaardt de medewerkers zoals ze zijn	3	4	3.01	-0.01
geeft de medewerkers de kans het werk op hun eigen manier te doen	3	3	3.02	-0.02
is gevoelig	2	2	2.08	-0.08
gaat akkoord met de medewerkers	2	2	2.39	-0.39
gaat in op de wensen van de medewerkers	2	2	2.51	-0.51
reageert begripvol wanneer medewerkers zich kwaad maken	2	2	2.54	-0.54
is gedienschtig	2	2	2.64	-0.64
neemt bepaalde beslissingen samen met de medewerkers	2	3	2.81	-0.81
heeft niet alleen aandacht voor bedrijfsresultaten maar ook voor de	2	3	2.82	-0.82
aanvaardt andere benaderingen	2	3	2.87	-0.87
is begripvol	2	3	3.01	-1.01

Inleidende zin <i>zelfbeoordeling</i> : In welke mate beschrijven de volgende uitdrukkingen en beschrijvingen uw leiderschapsstijl?				
Inleidende zin <i>ideale zelf</i> : In welke mate zou u de volgende uitdrukkingen en beschrijvingen willen terugvinden in uw leiderschapsstijl?				
0 - Nooit	1 - Zelden	2 - Soms	3 - Vaak	4 - Altijd
<i>Opmerking: één zin is psychometrisch niet betrouwbaar!</i>				

Resultaten toegeeflijke stijl op itemniveau

toegeeflijk	zelf	ideale zelf	Norm	verschil
is zacht	1	2	2.11	-1.11
is niet ambitieus	0	0	1.04	-1.04
is erg meegaand als mensen het niet met een beslissing eens zijn	1	2	1.77	-0.77
wil iedereen plezieren	1	1	1.72	-0.72
blijft op de achtergrond	1	2	1.61	-0.61
is het te gemakkelijk eens met de medewerkers	1	1	1.50	-0.50
is te zacht	1	2	1.44	-0.44
is te gevoelig	1	1	1.33	-0.33
is bescheiden	2	2	2.22	-0.22
vermijdt in de belangstelling te staan	2	3	1.86	0.14
kan het bedrijfsbelang ondergeschikt maken aan de belangen van de	2	2	1.69	0.31
geeft vlug op	1	0	0.56	0.44
laat het leiderschap in een team over aan anderen	2	2	1.36	0.64
is onopvallend	2	2	1.35	0.65
schikt zich naar de medewerkers	3	2	1.94	1.06

De items werden gerangschikt van een groot naar een klein verschil tussen de score van uw zelfbeoordeling en de gemiddelde score van de normgroep voor de groene stijlen; de volgorde werd omgekeerd voor de oranje en rode stijlen.

4.4 Feedback op itemniveau

Resultaten kwadrant vermijndend op itemniveau

Inleidende zin <i>zelfbeoordeling</i> : In welke mate beschrijven de volgende uitdrukkingen en beschrijvingen uw leiderschapsstijl?				
Inleidende zin <i>ideale zelf</i> : In welke mate zou u de volgende uitdrukkingen en beschrijvingen willen terugvinden in uw leiderschapsstijl?				
0 - Nooit	1 - Zelden	2 - Soms	3 - Vaak	4 - Altijd
<i>Opmerking: één zin is psychometrisch niet betrouwbaar!</i>				

Resultaten teruggetrokken stijl op itemniveau

teruggetrokken	zelf	ideale zelf	Norm	verschil
is te soepel met normen en regels	1	1	1.61	-0.61
is onverschillig	0	0	0.60	-0.60
is onzichtbaar als er problemen zijn	0	0	0.58	-0.58
neemt haar/zijn verantwoordelijkheid niet op	0	0	0.58	-0.58
stelt beslissingen uit	1	0	1.30	-0.30
legt het verwachte prestatieniveau niet vast	1	1	1.29	-0.29
wijst medewerkers niet terecht	1	0	1.27	-0.27
veroorzaakt verwarring	1	0	1.20	-0.20
vindt het moeilijk om het gedrag van de medewerkers te beoordelen	1	0	1.17	-0.17
grijpt te laat in als er zich problemen voordoen	1	0	1.12	-0.12
laat spanningen in de groep medewerkers te lang aanslepen	1	0	1.09	-0.09
eist weinig van de medewerkers	1	1	0.98	0.02
aarzelt om eigen voorkeuren te uiten	1	1	0.98	0.02
is geïsoleerd	1	0	0.79	0.21
gaat uitdagingen uit de weg	1	0	0.73	0.27

Resultaten wantrouwende stijl op itemniveau

wantrouwend	zelf	ideale zelf	Norm	verschil
verbergt haar/zijn bedoelingen	0	0	0.80	-0.80
laat de medewerkers aan hun lot over	0	0	0.80	-0.80
houdt belangrijke informatie achter	0	0	0.62	-0.62
is geïrriteerd als zij/hij geen gelijk krijgt	1	0	1.58	-0.58
wantrouwt de initiatieven van de medewerkers	1	0	1.04	-0.04
is afwijzend	1	0	0.99	0.01
beoordeelt de medewerkers op een negatieve manier	1	0	0.94	0.06
geeft de medewerkers niet de kans hun werk zelf te organiseren	1	1	0.83	0.17
duldt geen inspraak	1	0	0.77	0.23
is onverdraagzaam	1	0	0.69	0.31
oordeelt te snel	2	0	1.54	0.46
maakt misbruik van haar/zijn hiërarchische positie	1	0	0.49	0.51
neemt te weinig tijd om met de medewerkers te spreken	2	0	1.48	0.52
is achterdochtig	2	0	1.06	0.94
houdt geen rekening met de standpunten van de medewerkers	2	1	0.91	1.09

De items werden gerangschikt van een groot naar een klein verschil tussen de score van uw zelfbeoordeling en de gemiddelde score van de normgroep voor de groene stijlen; de volgorde werd omgekeerd voor de oranje en rode stijlen.

4.4 Feedback op itemniveau

Resultaten kwadrant autocratisch op itemniveau

Resultaten autoritaire stijl op itemniveau

autoritair	zelf	ideale zelf	Norm	verschil
domineert de medewerkers	0	0	1.25	-1.25
toont niet dat zij/hij de medewerkers aangenaam vindt	0	0	1.14	-1.14
is dictatoriaal	0	0	0.75	-0.75
zet de medewerkers onder druk	1	0	1.62	-0.62
is hard voor de medewerkers	1	0	1.56	-0.56
is liever met de technische dan met de menselijke kant van de zaak bezig	1	2	1.42	-0.42
bepaalt eenzijdig het verwachte prestatieniveau van de medewerkers	1	1	1.36	-0.36
geeft de medewerkers opdrachten op een dwingende manier	1	1	1.27	-0.27
is bazig	1	0	1.22	-0.22
communiceert op een autoritaire manier over het bedrijfsbeleid	1	0	1.12	-0.12
eist dat de medewerkers haar/zijn instructies tot in detail opvolgen	2	1	1.91	0.09
hecht meer belang aan het werk dan aan gevoelens van de medewerkers	2	2	1.87	0.13
vermijdt vriendschappelijke relaties	2	2	1.64	0.36
is dominant	2	0	1.53	0.47
is bemoeizuchtig	2	0	1.44	0.56

De items werden gerangschikt van een groot naar een klein verschil tussen de score van uw zelfbeoordeling en de gemiddelde score van de normgroep voor de groene stijlen; de volgorde werd omgekeerd voor de oranje en rode stijlen.

Inleidende zin <i>zelfbeoordeling</i> : In welke mate beschrijven de volgende uitdrukkingen en beschrijvingen uw leiderschapsstijl?				
Inleidende zin <i>ideale zelf</i> : In welke mate zou u de volgende uitdrukkingen en beschrijvingen willen terugvinden in uw leiderschapsstijl?				
0 - Nooit	1 - Zelden	2 - Soms	3 - Vaak	4 - Altijd
<i>Opmerking: één zin is psychometrisch niet betrouwbaar!</i>				

Resultaten directieve stijl op itemniveau

directief	zelf	ideale zelf	Norm	verschil
durft neen te zeggen	2	2	2.63	-0.63
eist blind vertrouwen in haar/zijn beslissingen	1	1	1.48	-0.48
controleert het werk van de medewerkers	2	2	2.28	-0.28
geeft de medewerkers strikte opdrachten	2	2	2.13	-0.13
vraagt dat de medewerkers de opdrachten onmiddellijk uitvoeren	2	1	2.12	-0.12
controleert nauwgezet het werk van de medewerkers	2	1	1.97	0.03
zet de medewerkers op hun plaats	2	1	1.88	0.12
wil winnen	3	3	2.87	0.13
beoordeelt de medewerkers streng	2	2	1.87	0.13
is competitief	3	2	2.69	0.31
eist gedetailleerde verslagen van het werk	2	1	1.53	0.47
durft medewerkers te ontslaan als dat gerechtvaardigd is	4	4	2.84	1.16

Deel 5

Grafieken van uw respondenten

5.1 Uw respondententen

In dit deel van uw rapport kunt u een detailanalyse van de feedback van uw respondententen terugvinden. Daar waar uw zelfperceptie belangrijk is om uw intenties te begrijpen, helpen de percepties van uw respondententen u om uw doeltreffendheid te verbeteren.

Uw respondententen vullen de CLS360 in en baseren zich op hoe zij uw leiderschapsstijl waarnemen. Dit kan verschillen van hoe u uzelf ziet. Het kan soms moeilijk zijn om deze verschillen te begrijpen maar toch is het belangrijk om te beseffen dat de manier waarop anderen met u omgaan gebaseerd is op hun perceptie van uw leiderschapsstijl en niet op basis van hoe u uzelf ziet. De perceptie van anderen geeft u een waardevol perspectief waarmee u uw inzicht en doeltreffendheid als leider verder kunt ontwikkelen.

Antwoorden van uw respondententen

De tabel hieronder geeft het aantal afgewerkte vragenlijsten die effectief werden opgenomen in dit rapport weer (per respondentengroep).

	Rapport N=
directe medewerkers	5
leidinggevende(n)	3
collega's	7
interne klanten	4
andere	0
alle respondententen	19

De volgende tabel (Conway and Huffcutt - 1997) geeft aan hoeveel respondententen nodig zijn voor een aanvaardbare (+.70 of meer) interbeoordelaar betrouwbaarheid.

respondentengroepen	Coëfficiënt van interbeoordelaar betrouwbaarheid				
	.70	.75	.80	.85	.90
directe medewerkers	6	7	10	13	20
leidinggevende(n)	3	4	5	7	11
collega's	5	6	7	10	16

Anonimiteit: Onthoud dat beoordelaars konden kiezen om anoniem te antwoorden. Om die keuze volledig te garanderen wordt anonieme feedback als volgt behandeld:

- De namen van alle mensen die feedback gaven zijn in onderstaande lijst opgenomen. De feedback van anonieme beoordelaars is echter slechts in het rapport opgenomen, indien er *minstens* drie zulke anonieme beoordelaars zijn.
- Feedback van anonieme beoordelaars wordt niet getoond in individuele circumplexgrafieken. De gemiddelde score van drie of meer anonieme beoordelaars wordt berekend en weergegeven in een circumplexgrafiek met de naam "Anonieme beoordelaars".
- Antwoorden van drie of meer anonieme beoordelaars worden ook opgenomen in de berekening van het gemiddelde circumplex van alle beoordelaars samen, op voorwaarde dat er minstens zes beoordelaars zijn.
- Woordelijke commentaren van ten minste drie anonieme beoordelaars worden in willekeurige volgorde weergegeven in een groep met de naam "Anonieme beoordelaars".
- Itemscores van anonieme beoordelaars worden niet opgenomen in de rapportsectie met scores op itemniveau.

Lijst van respondententen

De volgende beoordelaars namen deel aan de bevraging:

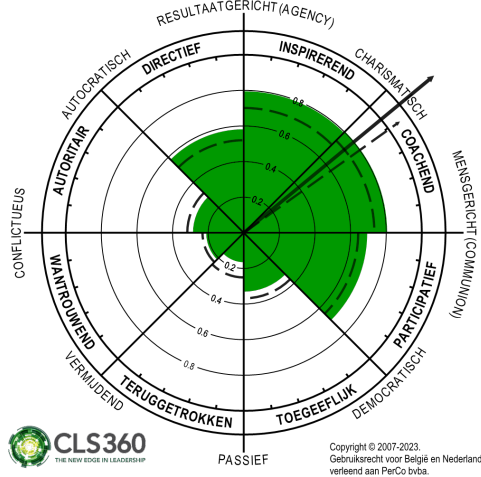
- Sample Rater 16 (leidinggevende(n))
- Sample Rater 20 (leidinggevende(n))
- Sample Rater 6 (leidinggevende(n))
- Sample Rater 10 (collega)
- Sample Rater 11 (collega)
- Sample Rater 12 (collega)
- Sample Rater 13 (collega)
- Sample Rater 14 (collega)
- Sample Rater 4 (collega)
- Sample Rater 5 (collega)
- Sample Rater 1 (directe medewerker)
- Sample Rater 2 (directe medewerker)
- Sample Rater 3 (directe medewerker)
- Sample Rater 7 (directe medewerker)
- Sample Rater 8 (directe medewerker)
- Sample Rater 9 (directe medewerker)
- Sample Rater 15 (interne klant)
- Sample Rater 17 (interne klant)
- Sample Rater 18 (interne klant)
- Sample Rater 19 (interne klant)

Uw respondententen vullen de CLS360 in en baseren zich op hoe zij uw leiderschapsstijl waarnemen. Dit kan verschillen van hoe u uzelf ziet.

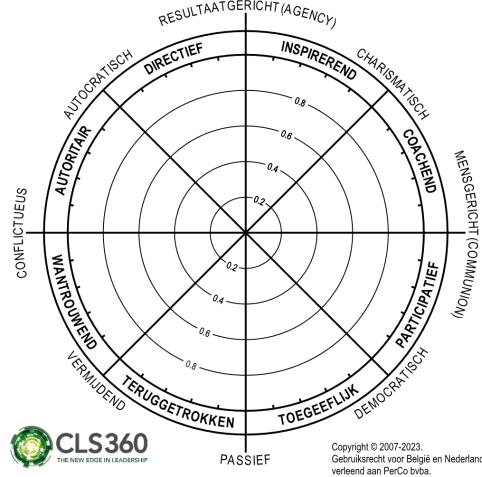
5.2 Samenvatting per respondentengroep

Dit is een samenvatting van uw CLS360 circumplex-resultaten.

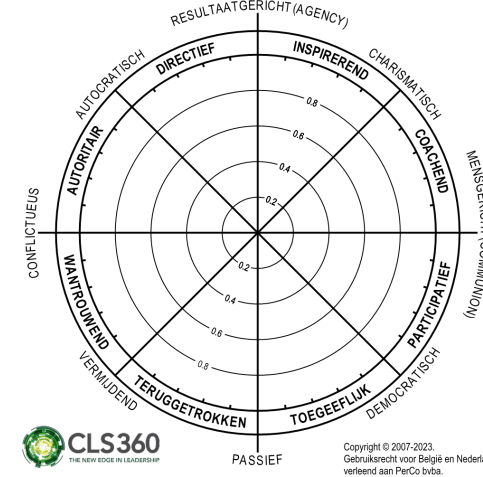
alle respondenten; N = 19



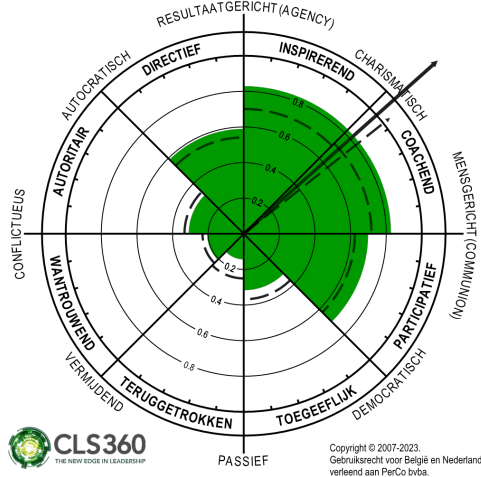
directe medewerkers; N = 5



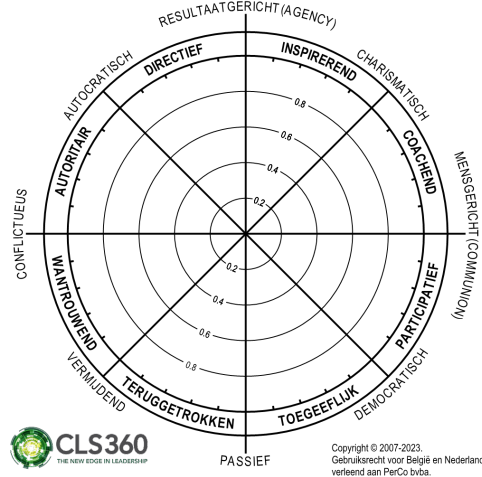
leidinggevende(n); N = 3



collega's; N = 7



interne klanten; N = 4







Opmerking: Om accurate resultaten op respondentenniveau te bekommen, zijn zes (6) of meer respondenten noodzakelijk. Een circumplex van uw leidinggevende (N=1) wordt getoond als referentie tenzij deze persoon verkoos anoniem te antwoorden.



5.3 Gemiddelde van alle respondenten



Gemiddelde van alle respondenten

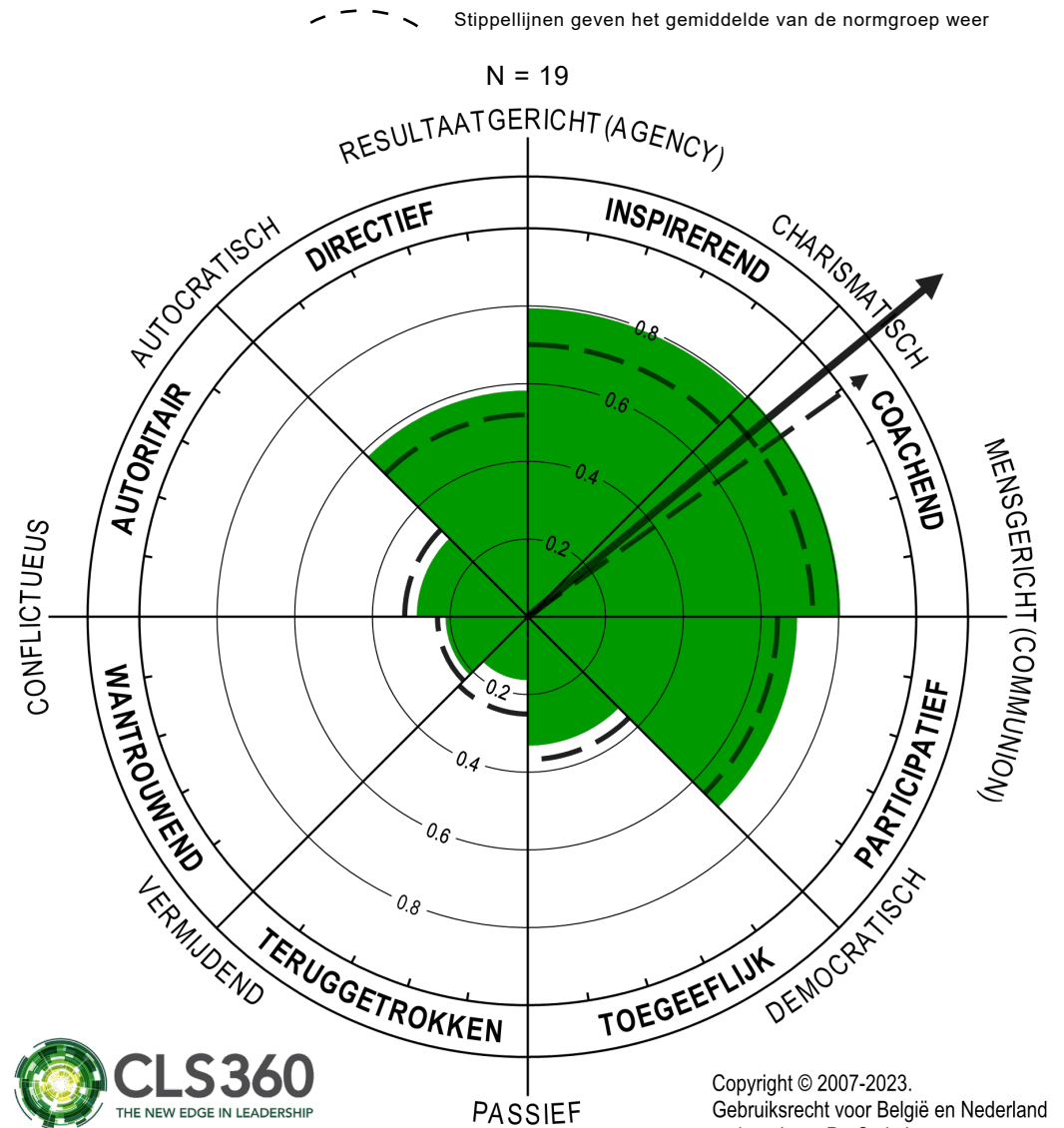
vectorhoek	50°
vectorlengte	1.39

charismatisch	score	stan	sten	T-score
 inspirerend	48	7	7	59
 coachend	48	6	7	57

democratisch	score	stan	sten	T-score
 participatief	39	6	7	55
 toegeeflijk	20	4	5	47

vermijdend	score	stan	sten	T-score
 teruggetrokken	10	4	4	44
 wantrouwend	13	5	5	48

autocratisch	score	stan	sten	T-score
 autoritair	17	4	5	47
 directief	28	6	6	55



Opmerking: Om anonimiteit te garanderen bevat dit gemiddelde geen scores van anonieme beoordelaars, indien er minder dan drie zulke beoordelaars waren.

Circumplex-grafieken van uw zelfbeoordeling en van alle respondenten

	zelf	alle respondenten	Norm
vectorhoek	50°	50°	55°
vectorlengte	1.13	1.39	1.15

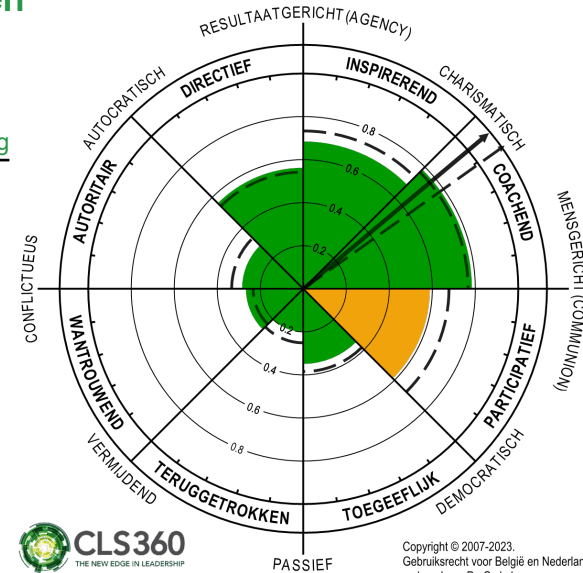
charismatisch	zelf	alle respondenten	Norm
inspirerend	41	48	44
coachend	47	48	46

democratisch	zelf	alle respondenten	Norm
participatief	33	39	38
toegeeflijk	21	20	23

vermijdend	zelf	alle respondenten	Norm
teruggetrokken	12	10	15
wantrouwend	16	13	14

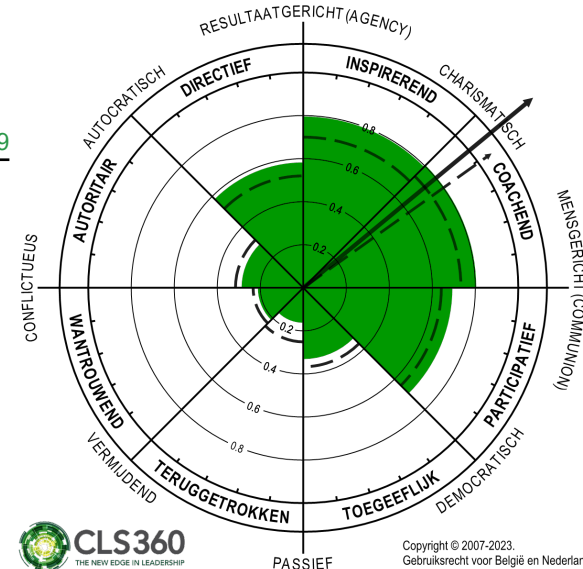
autocratisch	zelf	alle respondenten	Norm
autoritair	17	17	20
directief	27	28	26

Zelfbeoordeling



Copyright © 2007-2023.
Gebruiksrecht voor België en Nederland
verleend aan PerCo bvba.

Alle respondenten; N=19



Copyright © 2007-2023.
Gebruiksrecht voor België en Nederland
verleend aan PerCo bvba.

5.4 Circumplex-grafieken in detail

directe medewerkers

vectorhoek	*			
vectorlengte	*			

charismatisch	score	stan	sten	T-score
inspirerend	*	*	*	*
coachend	*	*	*	*

democratisch	score	stan	sten	T-score
participatief	*	*	*	*
toegeeflijk	*	*	*	*

vermijdend	score	stan	sten	T-score
teruggetrokken	*	*	*	*
wantrouwend	*	*	*	*

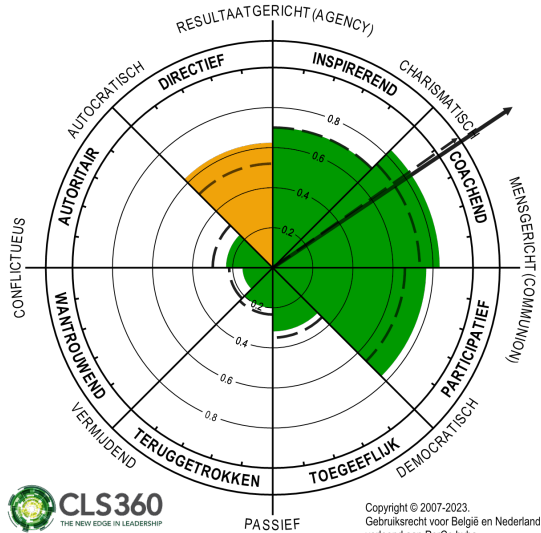
autocratisch	score	stan	sten	T-score
autoritair	*	*	*	*
directief	*	*	*	*



*Om accurate resultaten op respondentenniveau te bekomen, zijn zes (6) of meer respondenten noodzakelijk.

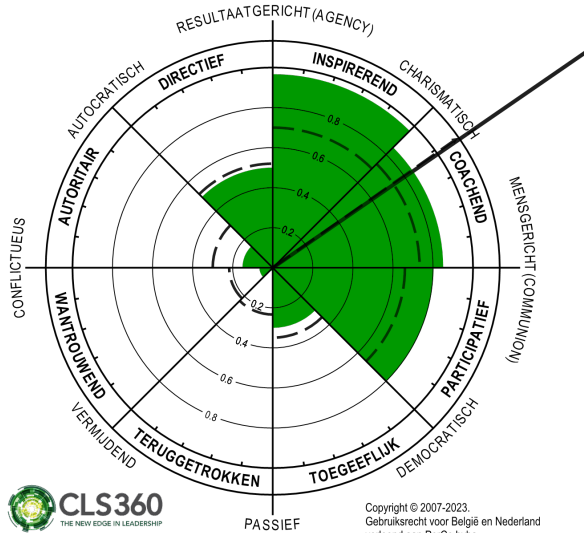
individuele grafieken van uw directe medewerkers

Sample Rater 2



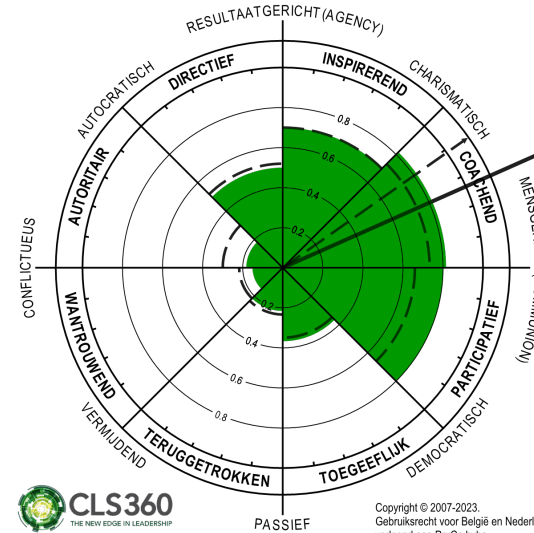
Copyright © 2007-2023.
Gebruiksrecht voor België en Nederland
verleend aan PerCo bvba.

Sample Rater 7



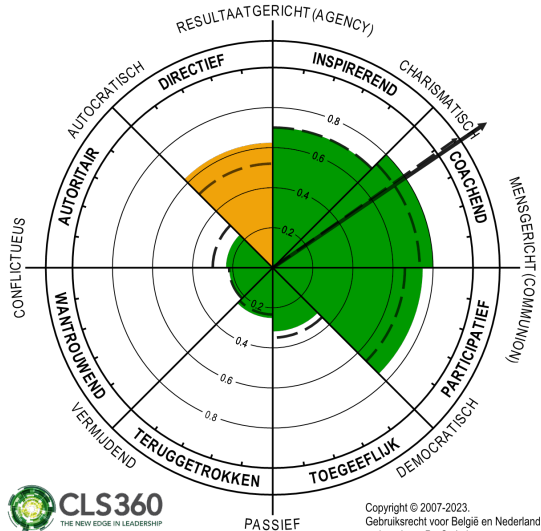
Copyright © 2007-2023.
Gebruiksrecht voor België en Nederland
verleend aan PerCo bvba.

Sample Rater 3



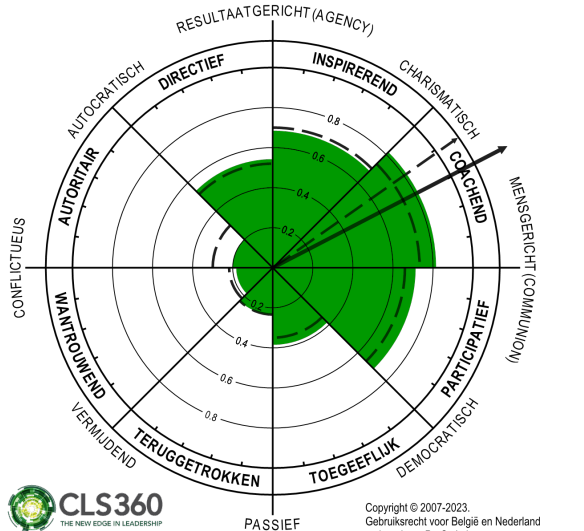
Copyright © 2007-2023.
Gebruiksrecht voor België en Nederland
verleend aan PerCo bvba.

Sample Rater 8



Copyright © 2007-2023.
Gebruiksrecht voor België en Nederland
verleend aan PerCo bvba.

Sample Rater 9



Copyright © 2007-2023.
Gebruiksrecht voor België en Nederland
verleend aan PerCo bvba.

leidinggevende(n)

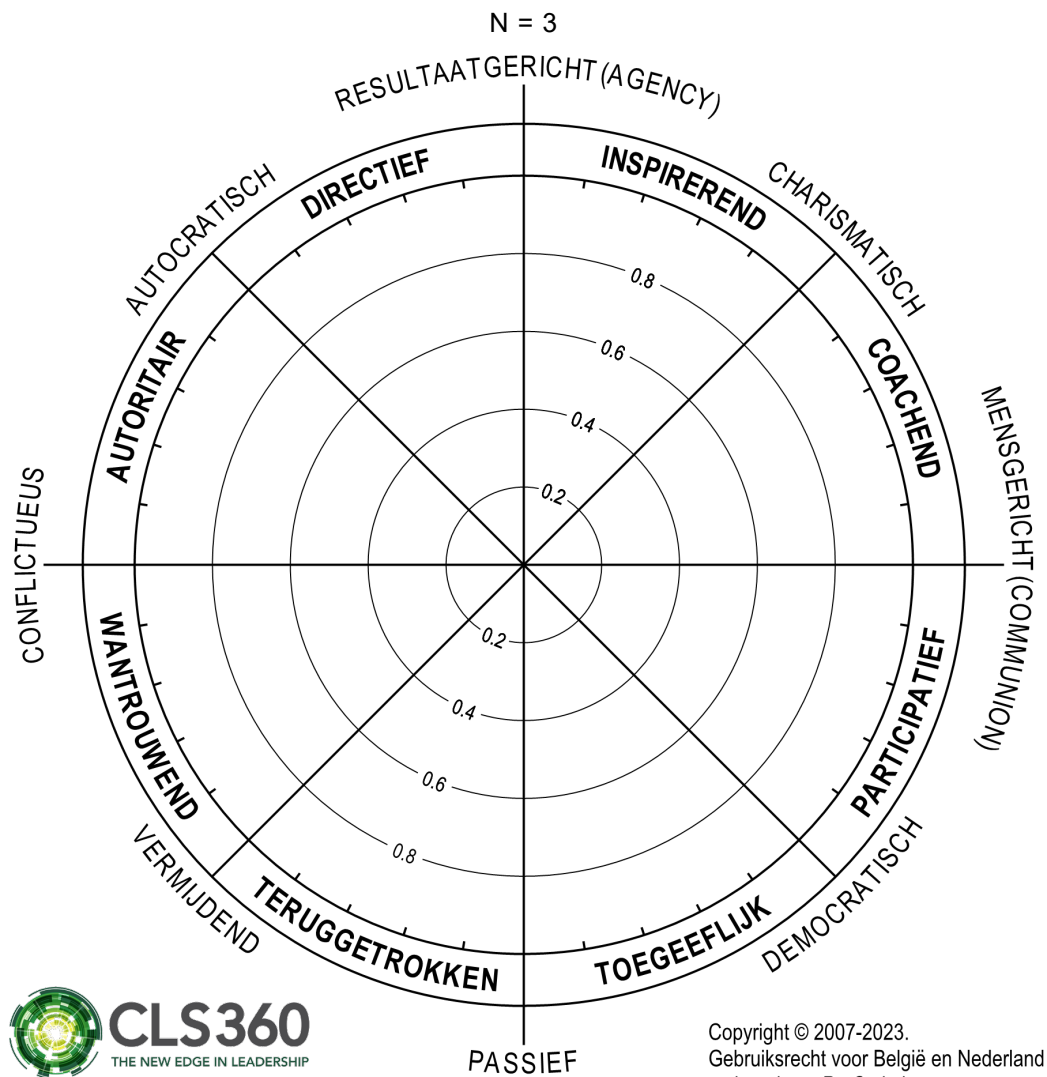
vectorhoek	*
vectorlengte	*

charismatisch	score	stan	sten	T-score
inspirerend	*	*	*	*
coachend	*	*	*	*

democratisch	score	stan	sten	T-score
participatief	*	*	*	*
toegeeflijk	*	*	*	*

vermijdend	score	stan	sten	T-score
teruggetrokken	*	*	*	*
wantrouwend	*	*	*	*

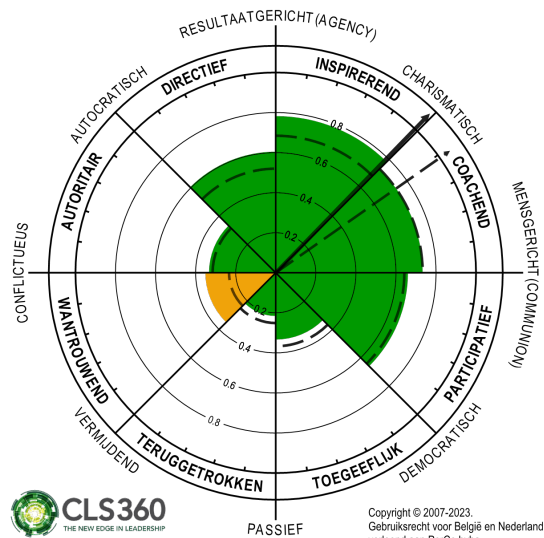
autocratisch	score	stan	sten	T-score
autoritair	*	*	*	*
directief	*	*	*	*



*Om accurate resultaten op respondentenniveau te bekommen, zijn zes (6) of meer respondenten noodzakelijk.

individuele grafieken van uw leidinggevende(n)

Sample Rater 16



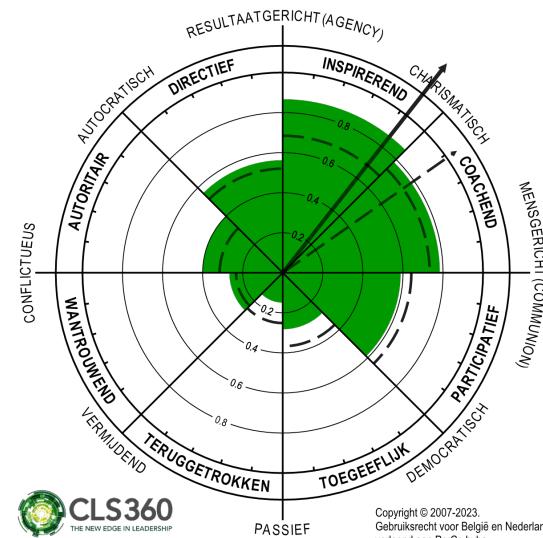
Copyright © 2007-2023.
Gebruiksrecht voor België en Nederland
verleend aan PerCo bvba.

Sample Rater 20



Copyright © 2007-2023.
Gebruiksrecht voor België en Nederland
verleend aan PerCo bvba.

Sample Rater 6



Copyright © 2007-2023.
Gebruiksrecht voor België en Nederland
verleend aan PerCo bvba.

collega's

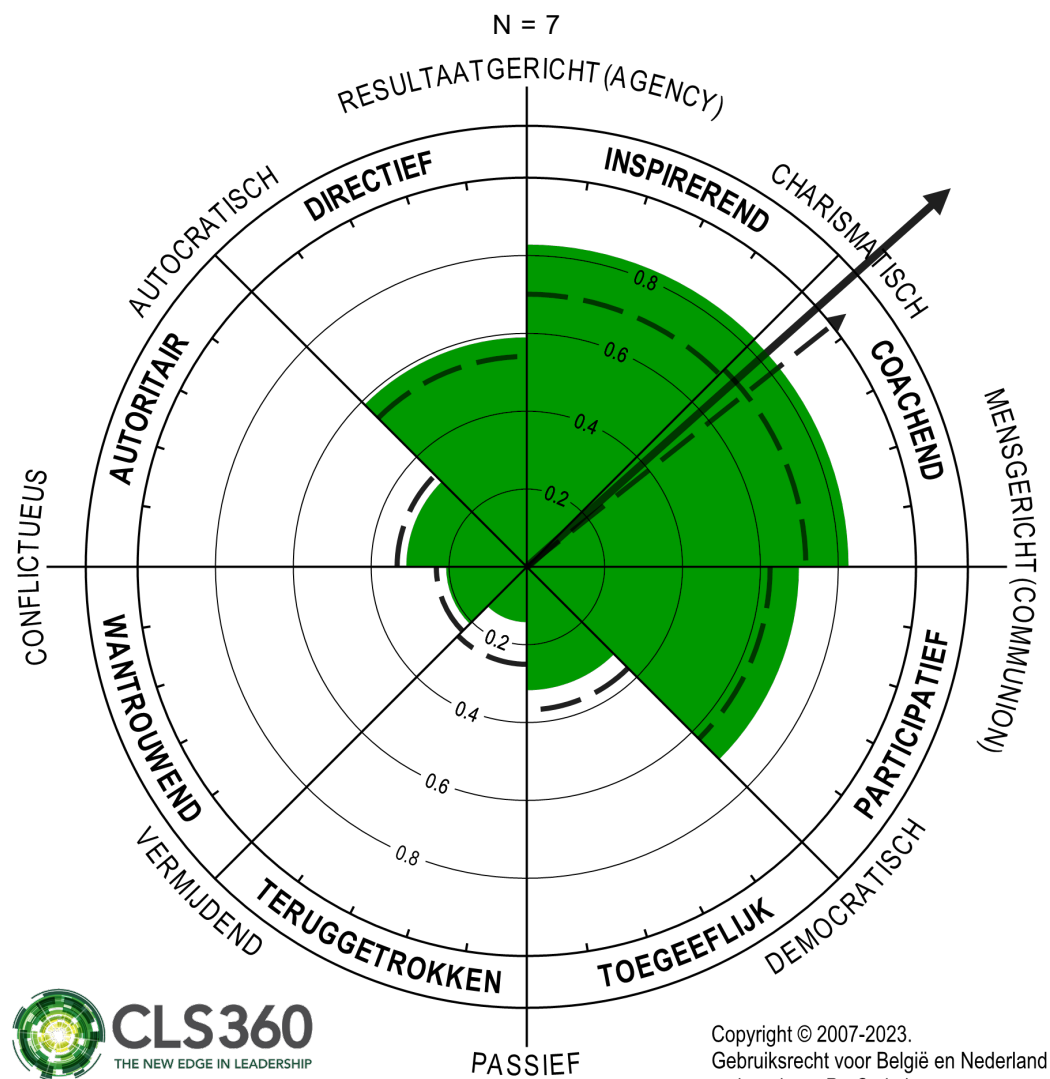
vectorhoek	48°
vectorlengte	1.46

charismatisch	score	stan	sten	T-score
inspirerend	50	7	8	62
coachend	50	7	8	61

democratisch	score	stan	sten	T-score
participatief	39	6	7	57
toegeeflijk	19	4	5	46

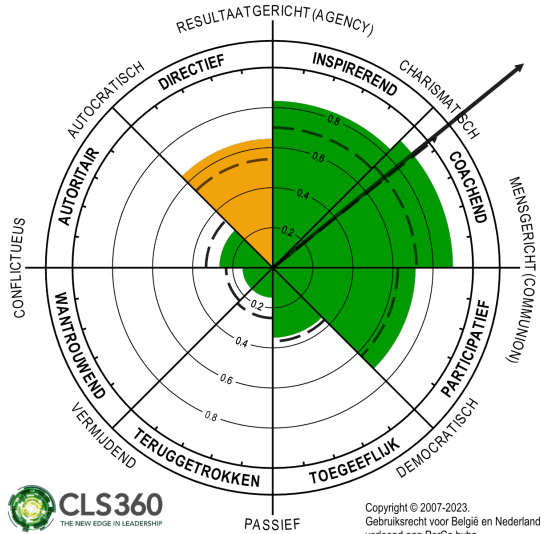
vermijdend	score	stan	sten	T-score
teruggetrokken	9	3	4	41
wantrouwend	12	4	4	45

autocratisch	score	stan	sten	T-score
autoritair	19	5	5	49
directief	28	6	6	54

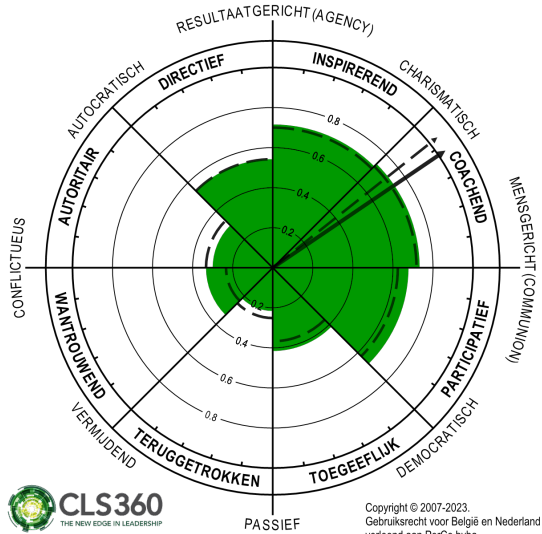


individuele grafieken van uw collega's

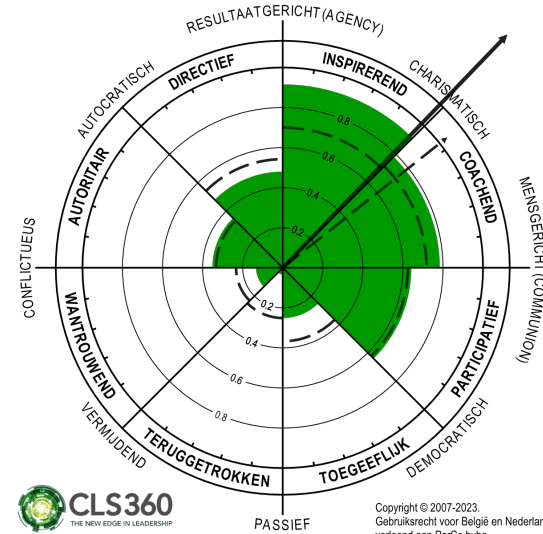
Sample Rater 14



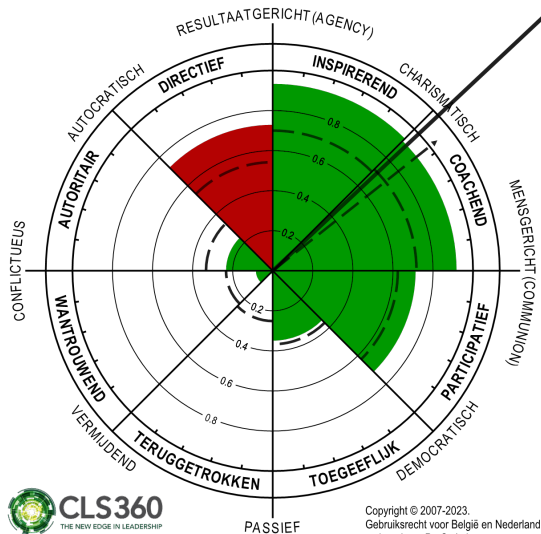
Sample Rater 13



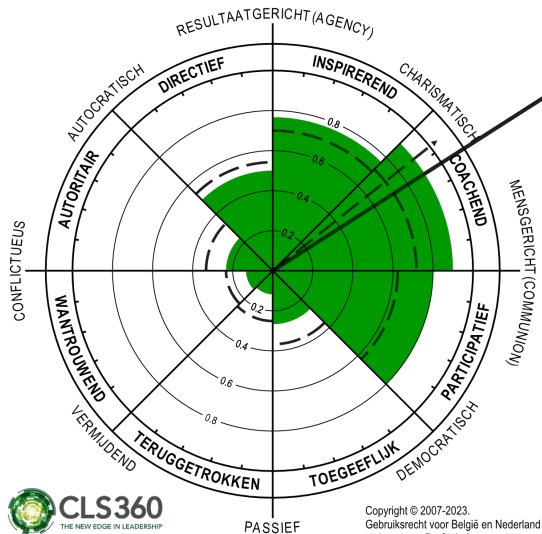
Sample Rater 12



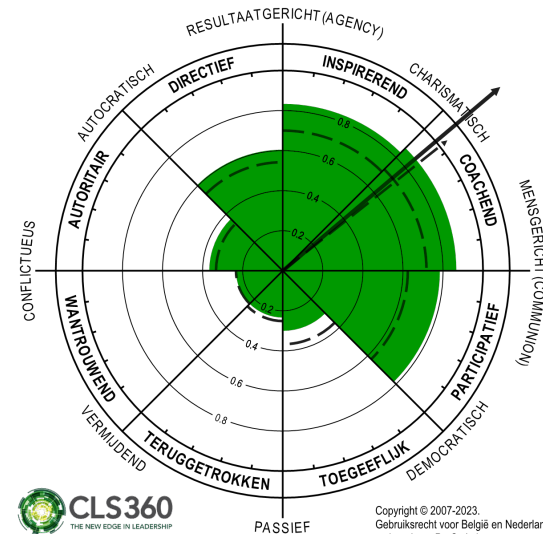
Sample Rater 10



Sample Rater 11

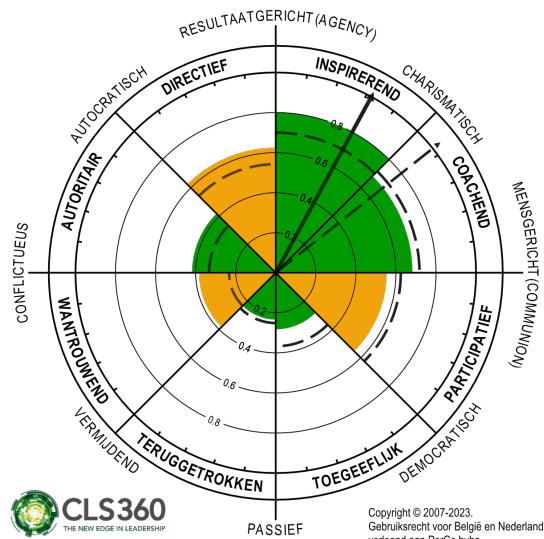


Sample Rater 4



individuele grafieken van uw collega's (vervolg)

Sample Rater 5



Copyright © 2007-2023.
Gebruiksrecht voor België en Nederland
verleend aan PerCo bvba.

interne klanten

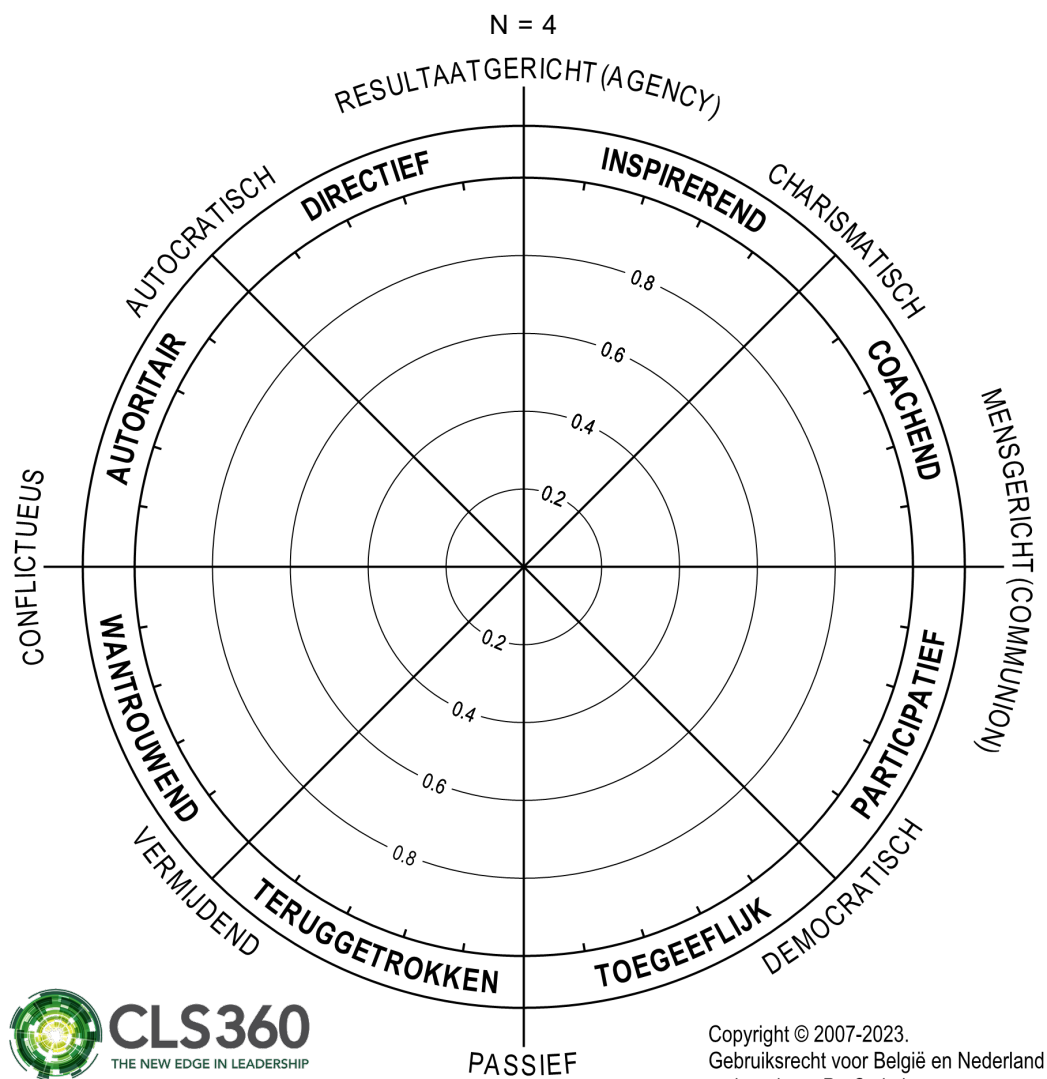
vectorhoek	*
vectorlengte	*

charismatisch	score	stan	sten	T-score
inspirerend	*	*	*	*
coachend	*	*	*	*

democratisch	score	stan	sten	T-score
participatief	*	*	*	*
toegeeflijk	*	*	*	*

vermijdend	score	stan	sten	T-score
teruggetrokken	*	*	*	*
wantrouwend	*	*	*	*

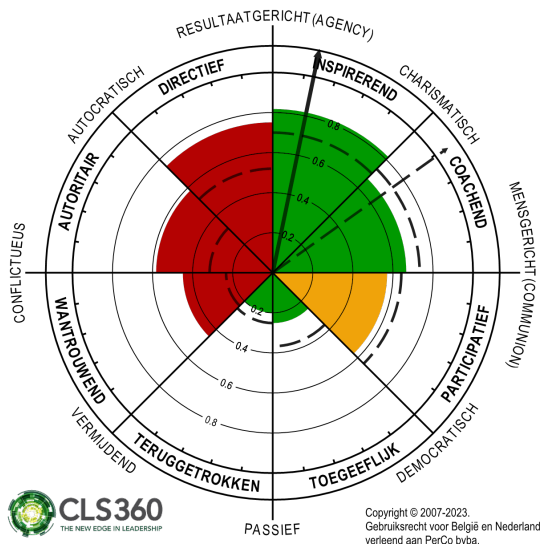
autocratisch	score	stan	sten	T-score
autoritair	*	*	*	*
directief	*	*	*	*



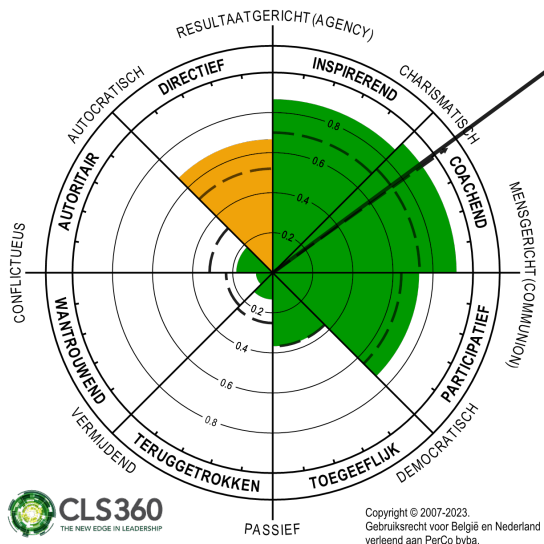
*Om accurate resultaten op respondentenniveau te bekomen, zijn zes (6) of meer respondenten noodzakelijk.

individuele grafieken van uw interne klanten

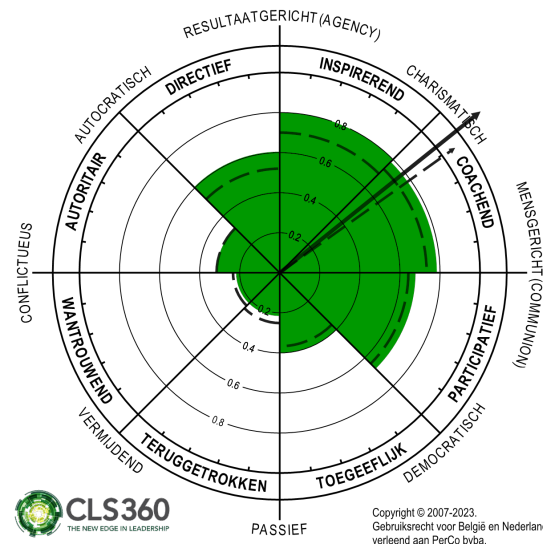
Sample Rater 15



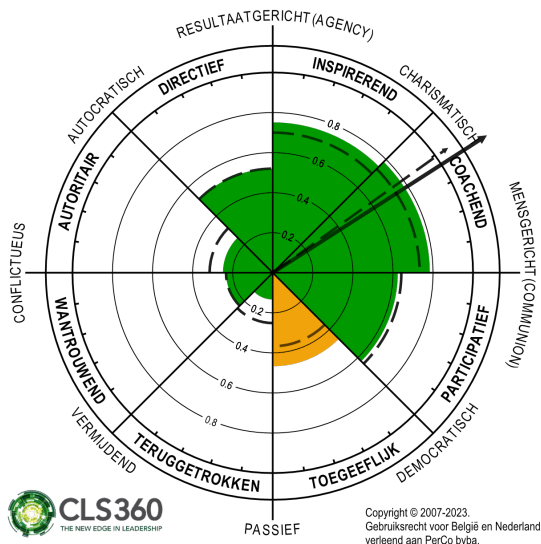
Sample Rater 17



Sample Rater 19



Sample Rater 18



5.5 Woordelijke commentaren

Hieronder kunt u de letterlijke woordelijke commentaren van uzelf en uw respondenten lezen. Hou er rekening mee dat sommigen zich sterk kunnen uitdrukken, net omdat ze anoniem kunnen antwoorden.

Sterke punten

zelfbeoordeling

Wat zijn volgens u uw sterke punten als leidinggevende?

- lorem lorem ipsum ut laoreet consectetur elit amet tincidunt ut lorem ut erat sit ut lorem tincidunt diam nonummy dolore nibh consectetur ut consectetur sed

directe medewerkers

Wat zijn volgens u de sterke punten van deze persoon als leidinggevende?

1. Sample Rater 8: nonummy lorem laoreet amet ut adipiscing nonummy ipsum lorem dolor lorem dolore lorem elit diam
2. Sample Rater 9: ut dolor diam dolore ut elit sed euismod dolore nibh magna lorem elit diam sit euismod euismod erat erat sed ipsum consectetur magna adipiscing tincidunt sit dolor nibh erat adipiscing sed dolore sit adipiscing dolore nibh erat amet magna tincidunt laoreet magna amet laoreet aliquam dolor ipsum adipiscing elit sit magna amet sed lorem nonummy diam consectetur
3. Sample Rater 7: elit aliquam dolor euismod ut amet tincidunt nonummy sit ut sit euismod ut amet laoreet aliquam nonummy nibh adipiscing sed dolore ipsum elit euismod nibh adipiscing dolore sit dolore elit nonummy diam amet laoreet sit magna euismod aliquam consectetur diam sit euismod ut laoreet consectetur nonummy erat elit adipiscing erat
4. Sample Rater 2: erat tincidunt dolore nibh euismod nibh tincidunt erat euismod laoreet nonummy
5. Sample Rater 3: sit laoreet nonummy amet euismod tincidunt nibh nonummy sed sit elit laoreet nibh ut magna sed tincidunt sed consectetur

leidinggevende(n)

Wat zijn volgens u de sterke punten van deze persoon als leidinggevende?

1. Sample Rater 16: sit elit nonummy nibh nibh laoreet nibh diam aliquam adipiscing sit
2. Sample Rater 6: adipiscing adipiscing amet consectetur
3. Sample Rater 20: diam lorem aliquam consectetur lorem lorem nibh amet sed sed consectetur euismod dolore sed erat diam amet consectetur adipiscing euismod laoreet

collega's

Wat zijn volgens u de sterke punten van deze persoon als leidinggevende?

1. Sample Rater 10: diam diam dolore tincidunt sit elit laoreet tincidunt dolore elit sed
2. Sample Rater 13: lorem laoreet dolore nonummy dolor euismod sed adipiscing adipiscing tincidunt aliquam euismod consectetur nonummy tincidunt tincidunt dolor diam elit dolore tincidunt aliquam erat erat aliquam nibh euismod lorem diam erat nibh laoreet sed diam diam erat nonummy elit adipiscing tincidunt ut nibh ut aliquam magna sit nibh consectetur nibh tincidunt sed nibh consectetur nonummy nibh dolor dolore dolore nibh nibh lorem sed magna adipiscing ipsum sit sit dolore lorem tincidunt sit laoreet sit
3. Sample Rater 12: magna tincidunt sit aliquam dolor nonummy nibh laoreet diam amet
4. Sample Rater 11: tincidunt nibh diam consectetur dolor diam tincidunt amet euismod laoreet consectetur amet
5. Sample Rater 14: laoreet sit sit elit nibh euismod laoreet elit consectetur diam nonummy euismod consectetur sit ipsum tincidunt nibh adipiscing amet amet aliquam laoreet elit sit ipsum sit dolor magna adipiscing ut elit sit consectetur
6. Sample Rater 4: elit magna sit dolore euismod laoreet diam ipsum consectetur euismod amet erat magna dolore nibh laoreet ut

5.5 Woordelijke commentaren (vervolg)

euismod dolor sed diam laoreet sed ut nonummy amet dolor

7. Sample Rater 5: dolor consectetur nibh tincidunt ipsum ut dolore dolor amet sed laoreet aliquam magna diam erat laoreet sit diam erat dolore ut euismod dolore magna tincidunt dolore tincidunt sit sit aliquam sit magna

interne klanten

Wat zijn volgens u de sterke punten van deze persoon als leidinggevende?

1. Sample Rater 15: erat consectetur magna erat nibh tincidunt tincidunt aliquam dolor magna elit dolore euismod consectetur laoreet lorem
2. Sample Rater 17: elit diam sit amet nibh magna diam ipsum laoreet laoreet lorem amet amet nonummy sit laoreet tincidunt erat laoreet amet consectetur euismod dolor euismod sit erat ipsum diam lorem euismod ut tincidunt tincidunt euismod dolor elit lorem nibh ut euismod tincidunt adipiscing
3. Sample Rater 19: consectetur
4. Sample Rater 18: ipsum dolore nibh lorem lorem dolore laoreet dolor ut nibh euismod sit amet sit nibh

5.5 Woordelijke commentaren (vervolg)

Verbeterpunten

zelfbeoordeling

Wat zijn volgens u uw verbeterpunten als leidinggevende?

- elit ut consectetur dolor lorem amet nonummy consectetur euismod euismod dolore amet erat nonummy aliquam lorem sed sed erat lorem ut sit sed magna erat

directe medewerkers

Wat zijn volgens u de verbeterpunten van deze persoon als leidinggevende?

1. Sample Rater 8: aliquam
2. Sample Rater 3: nibh diam tincidunt
3. Sample Rater 9: dolor
4. Sample Rater 2: dolore ipsum adipiscing laoreet elit tincidunt sed diam diam consectetur nibh consectetur nibh elit tincidunt
5. Sample Rater 7: ut euismod consectetur

leidinggevende(n)

Wat zijn volgens u de verbeterpunten van deze persoon als leidinggevende?

1. Sample Rater 20: dolore ut ipsum tincidunt amet lorem ut amet elit adipiscing ipsum ipsum dolore laoreet sit diam aliquam sit ut dolore magna nibh tincidunt ipsum erat ut tincidunt euismod elit amet adipiscing tincidunt aliquam elit nonummy sit sit nonummy
2. Sample Rater 16: nonummy ipsum ut erat dolore laoreet ut nonummy aliquam amet erat nonummy aliquam ut tincidunt elit tincidunt elit sed consectetur aliquam
3. Sample Rater 6: dolor laoreet ut diam dolore aliquam sed amet aliquam elit tincidunt

collega's

Wat zijn volgens u de verbeterpunten van deze persoon als leidinggevende?

1. Sample Rater 10: consectetur magna adipiscing magna aliquam
2. Sample Rater 5: aliquam
3. Sample Rater 14: euismod
4. Sample Rater 4: ut nibh elit amet dolore ut euismod dolor consectetur nonummy erat diam magna sit laoreet laoreet sed nibh nonummy euismod euismod ut dolor adipiscing ipsum nonummy aliquam consectetur laoreet lorem amet euismod ut nonummy magna lorem nonummy
5. Sample Rater 11: lorem
6. Sample Rater 12: amet elit adipiscing adipiscing elit nonummy ut dolore diam dolor magna aliquam
7. Sample Rater 13: sed diam lorem aliquam elit euismod euismod elit consectetur nibh ut dolor consectetur dolore magna tincidunt magna sed dolore lorem laoreet magna tincidunt nibh diam magna elit aliquam aliquam magna diam erat magna magna ipsum tincidunt laoreet consectetur lorem laoreet lorem lorem magna ut consectetur consectetur lorem nonummy sit laoreet consectetur laoreet aliquam

interne klanten

Wat zijn volgens u de verbeterpunten van deze persoon als leidinggevende?

1. Sample Rater 18: aliquam consectetur ipsum amet laoreet aliquam nonummy euismod nibh ipsum tincidunt aliquam nonummy erat ipsum dolor sed dolor lorem sed nonummy dolor lorem ipsum laoreet
2. Sample Rater 17: ut sit elit euismod dolore magna euismod ipsum laoreet tincidunt dolore ut amet magna elit
3. Sample Rater 19: euismod euismod sed ipsum amet aliquam magna tincidunt nibh magna

5.5 Woordelijke commentaren (vervolg)

4. Sample Rater 15: adipiscing erat lorem elit dolore tincidunt dolore erat ipsum laoreet dolor adipiscing nibh euismod erat lorem elit diam nonummy sed sit adipiscing adipiscing nibh tincidunt elit nonummy erat adipiscing

5.5 Woordelijke commentaren (vervolg)

Werkelijk zwakke punten

zelfbeoordeling

Wat zijn volgens u uw ronduit zwakke punten als leidinggevende?

- ut elit diam nonummy amet amet ut consectetur

directe medewerkers

Wat zijn volgens u de ronduit zwakke punten van deze persoon als leidinggevende?

1. Sample Rater 8: ut
2. Sample Rater 3: elit
3. Sample Rater 9: diam
4. Sample Rater 2: sit laoreet nonummy
5. Sample Rater 7: nonummy

leidinggevende(n)

Wat zijn volgens u de ronduit zwakke punten van deze persoon als leidinggevende?

1. Sample Rater 20: tincidunt
2. Sample Rater 16: elit
3. Sample Rater 6: diam

collega's

Wat zijn volgens u de ronduit zwakke punten van deze persoon als leidinggevende?

1. Sample Rater 10: tincidunt
2. Sample Rater 5: adipiscing

3. Sample Rater 14: erat
4. Sample Rater 4: dolor
5. Sample Rater 11: magna
6. Sample Rater 12: lorem laoreet dolore nonummy dolor
7. Sample Rater 13: laoreet sit sit elit nibh euismod laoreet elit consectetur

interne klanten

Wat zijn volgens u de ronduit zwakke punten van deze persoon als leidinggevende?

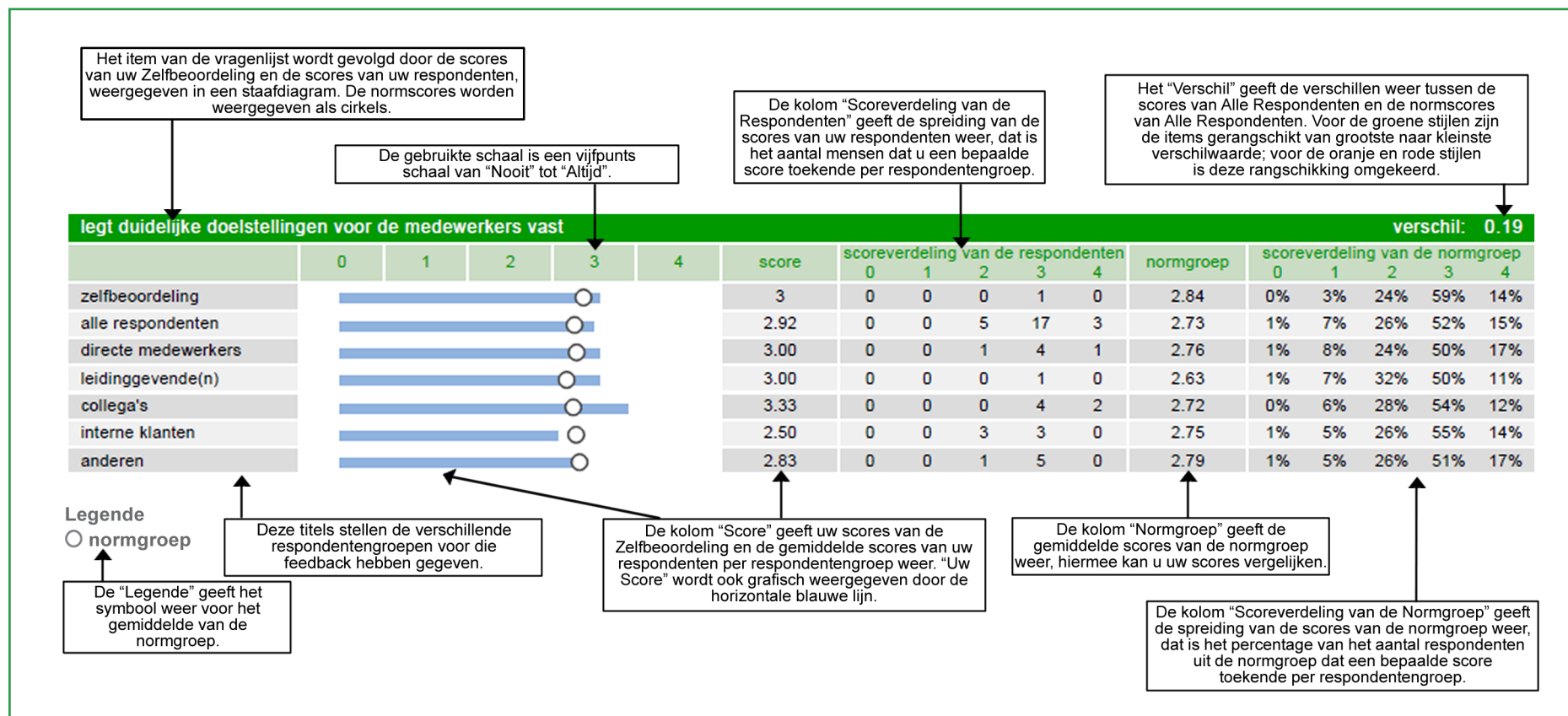
1. Sample Rater 18: consectetur aliquam amet euismod lorem aliquam tincidunt tincidunt nibh erat sed sed nonummy adipiscing consectetur dolor sit ipsum diam
2. Sample Rater 17: ipsum dolore nibh lorem lorem dolore laoreet dolor
3. Sample Rater 19: diam lorem aliquam consectetur lorem
4. Sample Rater 15: sit elit

5.6 Feedback op itemniveau

Feedback op itemniveau geeft u een overzicht van de scores die u en uw respondenten gaven op de 116 items van de CLS360, gerangschikt in acht diagrammen die representatief zijn voor de leiderschapsstijlen.

De resultaten voor elk item worden weergegeven in een numerieke tabel en in diagrammen. Gebruik figuur 7 als referentie wanneer u deze resultaten tracht te interpreteren.

De feedback op itemniveau geeft een overzicht van uw antwoorden en die van uw respondenten op de 116 items van de CLS360 weer.



Figuur 7: Hoe een tabel met feedback op itemniveau dient te interpreteren (voorbeeldgegevens)

Resultaten kwadrant charismatisch op itemniveau

Resultaten inspirerende stijl op itemniveau

Inleidende zin *alle respondenten*: In welke mate vormen de volgende uitspraken en beschrijvingen een goede weergave van de leiderschapsstijlen van deze

0 - Nooit 1 - Zelden 2 - Soms 3 - Vaak 4 - Altijd
Opmerking: één zin is psychometrisch niet betrouwbaar! Norm

is doortastend in crisissituaties											verschil: 0.75						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						2	0	0	1	0	0	2.98	0%	1%	18%	61%	19%
alle respondenten						3.53	0	0	0	9	10	2.78	1%	5%	26%	50%	17%
directe medewerkers						3.40	0	0	0	3	2	2.81	1%	5%	25%	50%	19%
leidinggevende(n)						3.33	0	0	0	2	1	2.71	1%	7%	28%	49%	15%
collega's						3.43	0	0	0	4	3	2.74	0%	5%	29%	51%	14%
interne klanten						4.00	0	0	0	0	4	2.74	0%	6%	29%	50%	15%
zegt duidelijk welke haar/zijn rol zal zijn in de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers											verschil: 0.60						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						2	0	0	1	0	0	2.47	1%	12%	37%	41%	9%
alle respondenten						2.89	0	0	4	13	2	2.30	3%	14%	42%	34%	8%
directe medewerkers						2.80	0	0	2	2	1	2.19	4%	19%	38%	30%	8%
leidinggevende(n)						3.00	0	0	0	3	0	2.37	1%	10%	45%	37%	6%
collega's						2.86	0	0	2	4	1	2.39	1%	10%	45%	38%	6%
interne klanten						3.00	0	0	0	4	0	2.38	2%	8%	47%	36%	8%
neemt duidelijke standpunten in											verschil: 0.54						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						3	0	0	0	1	0	3.05	0%	1%	10%	71%	18%
alle respondenten						3.53	0	0	0	9	10	2.99	0%	4%	17%	55%	24%
directe medewerkers						3.40	0	0	0	3	2	2.99	0%	4%	17%	53%	25%
leidinggevende(n)						4.00	0	0	0	0	3	2.92	0%	4%	20%	56%	20%
collega's						3.57	0	0	0	3	4	2.99	0%	3%	17%	58%	22%
interne klanten						3.25	0	0	0	3	1	3.03	0%	4%	14%	56%	25%
geeft duidelijk de bedoeling van een vergadering aan											verschil: 0.52						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						3	0	0	0	1	0	3.09	0%	1%	12%	63%	23%
alle respondenten						3.47	0	0	1	8	10	2.96	0%	4%	20%	52%	24%
directe medewerkers						3.20	0	0	0	4	1	3.00	0%	5%	17%	49%	28%
leidinggevende(n)						3.33	0	0	0	2	1	2.83	0%	3%	27%	52%	17%
collega's						3.86	0	0	0	1	6	2.93	0%	3%	21%	56%	20%
interne klanten						3.25	0	0	1	1	2	2.97	0%	3%	18%	58%	21%

De items werden gerangschikt van een groot naar een klein verschil tussen de gemiddelde score van uw beoordelaars en de gemiddelde score van de normgroep voor de groene stijlen; de volgorde werd omgekeerd voor de oranje en rode stijlen.

Resultaten kwadrant charismatisch op itemniveau

Resultaten inspirerende stijl op itemniveau (vervolg)

Inleidende zin *alle respondenten*: In welke mate vormen de volgende uitspraken en beschrijvingen een goede weergave van de leiderschapsstijlen van deze

0 - Nooit 1 - Zelden 2 - Soms 3 - Vaak 4 - Altijd
Opmerking: één zin is psychometrisch niet betrouwbaar! Norm

heeft een sterk karakter											verschil: 0.51						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						3	0	0	0	1	0	2.91	0%	2%	22%	59%	17%
alle respondenten						3.47	0	0	0	10	9	2.96	0%	3%	21%	51%	25%
directe medewerkers						3.40	0	0	0	3	2	3.02	0%	3%	19%	50%	27%
leidinggevende(n)						3.33	0	0	0	2	1	2.84	0%	4%	26%	49%	20%
collega's						3.71	0	0	0	2	5	2.92	0%	3%	22%	53%	22%
interne klanten						3.25	0	0	0	3	1	2.89	0%	4%	23%	53%	20%
zet de medewerkers op een positieve manier tot betere prestaties aan											verschil: 0.48						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						3	0	0	0	1	0	2.92	0%	1%	17%	69%	12%
alle respondenten						3.21	0	0	2	11	6	2.73	0%	5%	27%	55%	12%
directe medewerkers						3.40	0	0	0	3	2	2.72	1%	7%	27%	52%	14%
leidinggevende(n)						2.67	0	0	1	2	0	2.76	0%	4%	26%	60%	10%
collega's						3.43	0	0	0	4	3	2.72	0%	4%	30%	57%	10%
interne klanten						3.00	0	0	1	2	1	2.76	1%	3%	26%	59%	11%
durft in te grijpen als medewerkers minder goed presteren											verschil: 0.42						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						3	0	0	0	1	0	2.94	0%	2%	23%	54%	21%
alle respondenten						3.05	0	0	5	8	6	2.63	1%	7%	33%	45%	13%
directe medewerkers						2.20	0	0	4	1	0	2.59	1%	9%	35%	42%	14%
leidinggevende(n)						3.33	0	0	0	2	1	2.61	0%	8%	35%	44%	12%
collega's						3.29	0	0	1	3	3	2.68	0%	6%	32%	48%	13%
interne klanten						3.50	0	0	0	2	2	2.65	1%	6%	32%	50%	12%
wijst medewerkers terecht als daar gegronde redenen voor zijn											verschil: 0.41						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						4	0	0	0	0	1	3.06	0%	2%	20%	47%	31%
alle respondenten						3.21	0	0	4	7	8	2.80	0%	5%	30%	43%	21%
directe medewerkers						2.60	0	0	3	1	1	2.80	0%	6%	30%	41%	23%
leidinggevende(n)						3.33	0	0	0	2	1	2.73	0%	6%	33%	44%	17%
collega's						3.29	0	0	1	3	3	2.82	0%	4%	30%	46%	20%
interne klanten						3.75	0	0	0	1	3	2.75	1%	4%	33%	45%	17%

De items werden gerangschikt van een groot naar een klein verschil tussen de gemiddelde score van uw beoordelaars en de gemiddelde score van de normgroep voor de groene stijlen; de volgorde werd omgekeerd voor de oranje en rode stijlen.

Resultaten kwadrant charismatisch op itemniveau

Resultaten inspirerende stijl op itemniveau (vervolg)

Inleidende zin *alle respondenten*: In welke mate vormen de volgende uitspraken en beschrijvingen een goede weergave van de leiderschapsstijlen van deze

0 - Nooit 1 - Zelden 2 - Soms 3 - Vaak 4 - Altijd
Opmerking: één zin is psychometrisch niet betrouwbaar! Norm

helpt de medewerkers vaardigheden goed te ontwikkelen											verschil: 0.39						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						2	0	0	1	0	0	2.85	0%	1%	23%	64%	12%
alle respondenten						3.05	0	0	2	14	3	2.66	1%	6%	31%	50%	12%
directe medewerkers						3.20	0	0	1	2	2	2.63	1%	8%	30%	47%	13%
leidinggevende(n)						3.00	0	0	0	3	0	2.67	0%	4%	33%	54%	9%
collega's						3.00	0	0	1	5	1	2.68	0%	4%	34%	52%	10%
interne klanten						3.00	0	0	0	4	0	2.67	1%	5%	32%	53%	10%
maakt tijd om over de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers te praten											verschil: 0.38						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						3	0	0	0	1	0	2.59	0%	6%	40%	42%	12%
alle respondenten						2.84	0	0	5	12	2	2.46	1%	12%	37%	39%	11%
directe medewerkers						2.60	0	0	3	1	1	2.41	2%	15%	36%	35%	12%
leidinggevende(n)						2.67	0	0	1	2	0	2.48	1%	10%	39%	41%	9%
collega's						3.00	0	0	0	7	0	2.52	1%	8%	40%	43%	9%
interne klanten						3.00	0	0	1	2	1	2.51	1%	9%	38%	42%	10%
is gedreven											verschil: 0.32						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						3	0	0	0	1	0	3.38	0%	0%	6%	49%	45%
alle respondenten						3.58	0	0	0	8	11	3.26	0%	2%	11%	45%	42%
directe medewerkers						3.60	0	0	0	2	3	3.30	0%	2%	10%	43%	45%
leidinggevende(n)						3.67	0	0	0	1	2	3.22	0%	2%	13%	43%	41%
collega's						3.57	0	0	0	3	4	3.19	0%	2%	13%	49%	36%
interne klanten						3.50	0	0	0	2	2	3.20	0%	2%	13%	47%	38%
stuurt de medewerkers bij als het werk onvoldoende vordert											verschil: 0.32						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						2	0	0	1	0	0	2.90	0%	1%	22%	62%	14%
alle respondenten						2.95	0	0	4	12	3	2.63	1%	7%	33%	49%	10%
directe medewerkers						2.40	0	0	4	0	1	2.56	1%	9%	36%	44%	11%
leidinggevende(n)						3.00	0	0	0	3	0	2.65	0%	6%	32%	51%	10%
collega's						3.14	0	0	0	6	1	2.70	0%	4%	31%	54%	10%
interne klanten						3.25	0	0	0	3	1	2.65	1%	5%	31%	54%	9%

De items werden gerangschikt van een groot naar een klein verschil tussen de gemiddelde score van uw beoordelaars en de gemiddelde score van de normgroep voor de groene stijlen; de volgorde werd omgekeerd voor de oranje en rode stijlen.

Resultaten kwadrant charismatisch op itemniveau

Resultaten inspirerende stijl op itemniveau (vervolg)

Inleidende zin *alle respondenten*: In welke mate vormen de volgende uitspraken en beschrijvingen een goede weergave van de leiderschapsstijlen van deze

0 - Nooit 1 - Zelden 2 - Soms 3 - Vaak 4 - Altijd
Opmerking: één zin is psychometrisch niet betrouwbaar! Norm

legt duidelijke doelstellingen voor de medewerkers vast											verschil: 0.27						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						3	0	0	0	1	0	2.84	0%	3%	24%	59%	14%
alle respondenten						3.00	0	0	4	11	4	2.73	1%	7%	26%	52%	15%
directe medewerkers						2.60	0	0	3	1	1	2.76	1%	8%	24%	50%	17%
leidinggevende(n)						3.00	0	0	0	3	0	2.63	1%	7%	32%	50%	11%
collega's						3.29	0	0	0	5	2	2.72	0%	6%	28%	54%	12%
interne klanten						3.00	0	0	1	2	1	2.75	1%	5%	26%	55%	14%
bespreekt met de medewerkers de vorderingen van hun werk											verschil: 0.25						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						2	0	0	1	0	0	2.86	0%	2%	23%	63%	12%
alle respondenten						2.95	0	0	4	12	3	2.69	1%	6%	30%	52%	12%
directe medewerkers						2.80	0	0	2	2	1	2.64	1%	8%	31%	48%	13%
leidinggevende(n)						3.00	0	0	1	1	1	2.75	0%	4%	28%	58%	11%
collega's						3.14	0	0	0	6	1	2.74	0%	3%	30%	56%	10%
interne klanten						2.75	0	0	1	3	0	2.71	1%	4%	29%	54%	11%
is zelfverzekerd											verschil: 0.18						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						3	0	0	0	1	0	2.92	0%	2%	18%	66%	14%
alle respondenten						3.16	0	0	0	16	3	2.97	0%	3%	19%	56%	22%
directe medewerkers						3.40	0	0	0	3	2	3.06	0%	2%	15%	56%	26%
leidinggevende(n)						3.00	0	0	0	3	0	2.76	0%	5%	28%	52%	14%
collega's						3.14	0	0	0	6	1	2.93	0%	3%	21%	57%	20%
interne klanten						3.00	0	0	0	4	0	2.94	0%	3%	18%	61%	18%

De items werden gerangschikt van een groot naar een klein verschil tussen de gemiddelde score van uw beoordelaars en de gemiddelde score van de normgroep voor de groene stijlen; de volgorde werd omgekeerd voor de oranje en rode stijlen.

Resultaten kwadrant charismatisch op itemniveau

Inleidende zin *alle respondenten*: In welke mate vormen de volgende uitspraken en beschrijvingen een goede weergave van de leiderschapsstijlen van deze

0 - Nooit 1 - Zelden 2 - Soms 3 - Vaak 4 - Altijd
Opmerking: één zin is psychometrisch niet betrouwbaar! Norm

Resultaten coachende stijl op itemniveau

luistert naar wat de medewerkers zeggen											verschil: 0.48						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						3	0	0	0	1	0	3.22	0%	1%	7%	62%	31%
alle respondenten						3.47	0	0	1	8	10	3.00	0%	2%	18%	57%	22%
directe medewerkers						4.00	0	0	0	0	5	3.04	0%	3%	17%	53%	27%
leidinggevende(n)						3.00	0	0	0	3	0	3.00	0%	2%	17%	62%	20%
collega's						3.29	0	0	1	3	3	2.93	0%	2%	20%	61%	17%
interne klanten						3.50	0	0	0	2	2	2.94	0%	2%	19%	62%	17%
interesseert zich voor wat in de medewerkers omgaat											verschil: 0.47						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						3	0	0	0	1	0	3.02	0%	1%	17%	59%	23%
alle respondenten						3.21	0	0	0	15	4	2.74	0%	6%	28%	51%	15%
directe medewerkers						3.40	0	0	0	3	2	2.72	1%	7%	28%	48%	16%
leidinggevende(n)						3.00	0	0	0	3	0	2.81	0%	3%	27%	56%	15%
collega's						3.14	0	0	0	6	1	2.71	0%	4%	31%	52%	12%
interne klanten						3.25	0	0	0	3	1	2.78	0%	4%	26%	56%	14%
steunt de medewerkers											verschil: 0.46						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						3	0	0	0	1	0	3.29	0%	0%	4%	60%	35%
alle respondenten						3.53	0	0	0	9	10	3.07	0%	2%	15%	56%	27%
directe medewerkers						3.60	0	0	0	2	3	3.09	0%	3%	15%	50%	31%
leidinggevende(n)						3.33	0	0	0	2	1	3.08	0%	1%	13%	63%	23%
collega's						3.57	0	0	0	3	4	3.00	0%	1%	18%	60%	21%
interne klanten						3.50	0	0	0	2	2	3.02	1%	2%	14%	61%	22%
toont dat de medewerkers voor haar/hem belangrijk zijn											verschil: 0.43						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						3	0	0	0	1	0	2.98	0%	2%	17%	61%	20%
alle respondenten						3.16	0	0	3	10	6	2.73	1%	6%	28%	51%	15%
directe medewerkers						3.20	0	0	0	4	1	2.70	1%	8%	27%	47%	16%
leidinggevende(n)						2.67	0	0	1	2	0	2.81	0%	4%	25%	57%	14%
collega's						3.29	0	0	1	3	3	2.70	0%	4%	32%	52%	11%
interne klanten						3.25	0	0	1	1	2	2.75	1%	4%	26%	56%	13%

De items werden gerangschikt van een groot naar een klein verschil tussen de gemiddelde score van uw beoordelaars en de gemiddelde score van de normgroep voor de groene stijlen; de volgorde werd omgekeerd voor de oranje en rode stijlen.

Resultaten kwadrant charismatisch op itemniveau

Resultaten coachende stijl op itemniveau (vervolg)

Inleidende zin *alle respondenten*: In welke mate vormen de volgende uitspraken en beschrijvingen een goede weergave van de leiderschapsstijlen van deze

0 - Nooit 1 - Zelden 2 - Soms 3 - Vaak 4 - Altijd
Opmerking: één zin is psychometrisch niet betrouwbaar! Norm

waardeert de inspanningen van de medewerkers											verschil: 0.37						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						3	0	0	0	1	0	3.38	0%	0%	4%	51%	44%
alle respondenten						3.53	0	0	0	9	10	3.15	0%	2%	12%	54%	32%
directe medewerkers						3.80	0	0	0	1	4	3.17	0%	3%	13%	48%	36%
leidinggevende(n)						3.33	0	0	0	2	1	3.17	0%	1%	10%	60%	29%
collega's						3.43	0	0	0	4	3	3.10	0%	1%	13%	60%	26%
interne klanten						3.50	0	0	0	2	2	3.10	0%	2%	12%	58%	28%
geeft de medewerkers de kans hun mening te uiten											verschil: 0.37						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						3	0	0	0	1	0	3.34	0%	0%	3%	59%	38%
alle respondenten						3.47	0	0	1	8	10	3.11	0%	2%	14%	57%	28%
directe medewerkers						3.60	0	0	0	2	3	3.16	0%	2%	13%	53%	33%
leidinggevende(n)						3.00	0	0	0	3	0	3.09	0%	1%	12%	62%	24%
collega's						3.71	0	0	0	2	5	3.03	0%	1%	16%	62%	21%
interne klanten						3.25	0	0	1	1	2	3.04	0%	1%	15%	61%	22%
betreft de medewerkers bij de organisatie van het werk											verschil: 0.34						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						3	0	0	0	1	0	3.02	1%	1%	12%	69%	18%
alle respondenten						3.16	0	0	1	14	4	2.82	1%	5%	20%	59%	14%
directe medewerkers						3.20	0	0	0	4	1	2.81	1%	6%	20%	57%	16%
leidinggevende(n)						3.00	0	0	0	3	0	2.86	0%	4%	20%	62%	14%
collega's						3.43	0	0	0	4	3	2.79	0%	5%	21%	61%	12%
interne klanten						2.75	0	0	1	3	0	2.81	1%	4%	21%	62%	12%
informeert de medewerkers over de opdrachten											verschil: 0.30						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						3	0	0	0	1	0	3.26	0%	0%	6%	62%	32%
alle respondenten						3.32	0	0	0	13	6	3.02	0%	2%	16%	60%	22%
directe medewerkers						3.00	0	0	0	5	0	3.00	0%	3%	17%	56%	24%
leidinggevende(n)						3.33	0	0	0	2	1	3.05	0%	2%	14%	63%	22%
collega's						3.57	0	0	0	3	4	3.04	0%	1%	16%	63%	21%
interne klanten						3.25	0	0	0	3	1	3.01	1%	1%	15%	64%	19%

De items werden gerangschikt van een groot naar een klein verschil tussen de gemiddelde score van uw beoordelaars en de gemiddelde score van de normgroep voor de groene stijlen; de volgorde werd omgekeerd voor de oranje en rode stijlen.

Resultaten kwadrant charismatisch op itemniveau

Resultaten coachende stijl op itemniveau (vervolg)

Inleidende zin *alle respondenten*: In welke mate vormen de volgende uitspraken en beschrijvingen een goede weergave van de leiderschapsstijlen van deze

0 - Nooit 1 - Zelden 2 - Soms 3 - Vaak 4 - Altijd
Opmerking: één zin is psychometrisch niet betrouwbaar! Norm

deelt informatie met de medewerkers											verschil: 0.26						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						4	0	0	0	0	1	3.22	0%	0%	5%	66%	28%
alle respondenten						3.21	0	0	1	13	5	2.95	0%	2%	19%	60%	19%
directe medewerkers						3.20	0	0	0	4	1	2.91	0%	4%	21%	57%	19%
leidinggevende(n)						3.00	0	0	0	3	0	3.06	0%	1%	14%	64%	22%
collega's						3.43	0	0	1	2	4	2.96	0%	1%	19%	62%	18%
interne klanten						3.00	0	0	0	4	0	2.93	1%	2%	18%	63%	17%
vraagt naar de mening van de medewerkers											verschil: 0.26						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						3	0	0	0	1	0	3.10	0%	0%	9%	69%	21%
alle respondenten						3.05	0	0	3	12	4	2.80	0%	3%	25%	59%	12%
directe medewerkers						3.40	0	0	0	3	2	2.81	0%	4%	24%	58%	14%
leidinggevende(n)						2.33	0	0	2	1	0	2.83	0%	2%	24%	61%	12%
collega's						3.29	0	0	0	5	2	2.75	0%	3%	28%	58%	10%
interne klanten						2.75	0	0	1	3	0	2.76	0%	3%	26%	61%	10%
helpt de medewerkers hun doelstellingen te realiseren											verschil: 0.24						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						3	0	0	0	1	0	3.03	0%	1%	13%	68%	18%
alle respondenten						3.05	0	0	2	14	3	2.82	0%	4%	24%	58%	14%
directe medewerkers						2.80	0	0	1	4	0	2.78	0%	5%	24%	55%	15%
leidinggevende(n)						3.00	0	0	0	3	0	2.87	0%	3%	21%	64%	13%
collega's						3.14	0	0	1	4	2	2.82	0%	2%	26%	60%	12%
interne klanten						3.25	0	0	0	3	1	2.84	0%	2%	23%	61%	13%
maakt positieve opmerkingen											verschil: 0.22						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						3	0	0	0	1	0	2.76	0%	2%	26%	64%	7%
alle respondenten						2.84	0	0	5	12	2	2.62	0%	6%	32%	54%	7%
directe medewerkers						3.20	0	0	0	4	1	2.59	0%	7%	33%	53%	7%
leidinggevende(n)						2.67	0	0	1	2	0	2.66	0%	5%	30%	57%	7%
collega's						3.00	0	0	1	5	1	2.62	0%	5%	34%	54%	7%
interne klanten						2.25	0	0	3	1	0	2.68	1%	3%	32%	56%	8%

De items werden gerangschikt van een groot naar een klein verschil tussen de gemiddelde score van uw beoordelaars en de gemiddelde score van de normgroep voor de groene stijlen; de volgorde werd omgekeerd voor de oranje en rode stijlen.

Resultaten kwadrant charismatisch op itemniveau

Resultaten coachende stijl op itemniveau (vervolg)

Inleidende zin *alle respondenten*: In welke mate vormen de volgende uitspraken en beschrijvingen een goede weergave van de leiderschapsstijlen van deze

0 - Nooit 1 - Zelden 2 - Soms 3 - Vaak 4 - Altijd
Opmerking: één zin is psychometrisch niet betrouwbaar! Norm

blijft op de hoogte ook als alles goed loopt											verschil: 0.21						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						3	0	0	0	1	0	3.03	0%	2%	13%	63%	21%
alle respondenten						3.11	0	0	3	11	5	2.89	0%	5%	21%	54%	20%
directe medewerkers						2.80	0	0	1	4	0	2.89	1%	6%	20%	51%	23%
leidinggevende(n)						3.00	0	0	1	1	1	2.92	0%	4%	18%	59%	19%
collega's						3.29	0	0	1	3	3	2.88	0%	4%	23%	56%	18%
interne klanten						3.25	0	0	0	3	1	2.83	1%	5%	22%	56%	17%
vertrouwt de medewerkers											verschil: 0.17						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						3	0	0	0	1	0	3.14	1%	1%	4%	72%	22%
alle respondenten						3.16	0	0	2	12	5	2.99	0%	2%	14%	65%	19%
directe medewerkers						3.60	0	0	0	2	3	3.06	0%	2%	12%	60%	25%
leidinggevende(n)						2.33	0	0	2	1	0	2.94	0%	1%	16%	70%	13%
collega's						3.14	0	0	0	6	1	2.90	0%	2%	17%	67%	13%
interne klanten						3.25	0	0	0	3	1	2.93	0%	3%	14%	69%	14%
zet medewerkers aan om elkaar te helpen											verschil: 0.07						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						4	0	0	0	0	1	3.15	0%	1%	9%	64%	26%
alle respondenten						2.89	0	1	3	12	3	2.83	1%	5%	22%	55%	17%
directe medewerkers						2.60	0	0	2	3	0	2.83	1%	6%	21%	53%	19%
leidinggevende(n)						3.00	0	0	0	3	0	2.84	0%	4%	23%	59%	15%
collega's						2.86	0	1	1	3	2	2.81	0%	4%	25%	56%	15%
interne klanten						3.25	0	0	0	3	1	2.83	1%	4%	22%	59%	14%

De items werden gerangschikt van een groot naar een klein verschil tussen de gemiddelde score van uw beoordelaars en de gemiddelde score van de normgroep voor de groene stijlen; de volgorde werd omgekeerd voor de oranje en rode stijlen.

Resultaten kwadrant democratisch op itemniveau

Resultaten participatieve stijl op itemniveau

Inleidende zin *alle respondenten*: In welke mate vormen de volgende uitspraken en beschrijvingen een goede weergave van de leiderschapsstijlen van deze

0 - Nooit 1 - Zelden 2 - Soms 3 - Vaak 4 - Altijd
Opmerking: één zin is psychometrisch niet betrouwbaar! Norm

heeft aandacht voor de gevoelens van de medewerkers											verschil: 0.51						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						3	0	0	0	1	0	2.90	0%	3%	20%	60%	17%
alle respondenten						3.16	0	0	2	12	5	2.65	1%	6%	33%	48%	12%
directe medewerkers						3.40	0	0	0	3	2	2.65	1%	8%	32%	46%	14%
leidinggevende(n)						3.33	0	0	0	2	1	2.70	0%	5%	31%	54%	10%
collega's						3.00	0	0	1	5	1	2.61	0%	5%	37%	47%	10%
interne klanten						3.00	0	0	1	2	1	2.65	1%	5%	33%	51%	10%
heeft niet alleen aandacht voor bedrijfsresultaten maar ook voor de gevoelens van de medewerkers											verschil: 0.45						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						2	0	0	1	0	0	2.82	0%	3%	26%	56%	14%
alle respondenten						3.00	0	0	3	13	3	2.55	1%	8%	37%	45%	10%
directe medewerkers						3.20	0	0	0	4	1	2.53	1%	10%	36%	43%	11%
leidinggevende(n)						2.67	0	0	1	2	0	2.62	0%	5%	37%	49%	9%
collega's						3.00	0	0	1	5	1	2.53	0%	6%	41%	44%	8%
interne klanten						3.00	0	0	1	2	1	2.58	1%	6%	37%	48%	9%
is gevoelig											verschil: 0.40						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						2	0	0	1	0	0	2.08	2%	18%	53%	24%	3%
alle respondenten						2.26	0	1	13	4	1	1.87	3%	28%	50%	16%	2%
directe medewerkers						2.20	0	0	4	1	0	1.84	3%	30%	51%	14%	2%
leidinggevende(n)						2.33	0	0	2	1	0	1.93	4%	26%	46%	21%	3%
collega's						2.29	0	1	4	1	1	1.85	3%	29%	50%	16%	2%
interne klanten						2.25	0	0	3	1	0	1.93	2%	23%	55%	17%	2%
neemt bepaalde beslissingen samen met de medewerkers											verschil: 0.38						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						2	0	0	1	0	0	2.81	0%	1%	22%	72%	6%
alle respondenten						3.00	0	0	1	17	1	2.62	0%	4%	35%	57%	4%
directe medewerkers						3.00	0	0	0	5	0	2.60	0%	5%	34%	56%	5%
leidinggevende(n)						3.00	0	0	0	3	0	2.69	0%	2%	31%	64%	3%
collega's						3.00	0	0	1	5	1	2.61	0%	3%	38%	55%	4%
interne klanten						3.00	0	0	0	4	0	2.61	1%	3%	33%	61%	2%

De items werden gerangschikt van een groot naar een klein verschil tussen de gemiddelde score van uw beoordelaars en de gemiddelde score van de normgroep voor de groene stijlen; de volgorde werd omgekeerd voor de oranje en rode stijlen.

Resultaten kwadrant democratisch op itemniveau

Resultaten participatieve stijl op itemniveau (vervolg)

Inleidende zin *alle respondenten*: In welke mate vormen de volgende uitspraken en beschrijvingen een goede weergave van de leiderschapsstijlen van deze

0 - Nooit 1 - Zelden 2 - Soms 3 - Vaak 4 - Altijd
Opmerking: één zin is psychometrisch niet betrouwbaar! Norm

geeft de medewerkers de kans het werk op hun eigen manier te doen											verschil: 0.34						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						3	0	0	0	1	0	3.02	0%	1%	12%	71%	16%
alle respondenten						3.21	0	0	1	13	5	2.87	0%	3%	21%	62%	14%
directe medewerkers						3.60	0	0	0	2	3	2.97	0%	2%	17%	60%	20%
leidinggevende(n)						3.00	0	0	0	3	0	2.79	0%	3%	25%	64%	9%
collega's						3.29	0	0	0	5	2	2.77	0%	3%	26%	62%	9%
interne klanten						2.75	0	0	1	3	0	2.74	0%	3%	25%	63%	8%
is begripvol											verschil: 0.32						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						2	0	0	1	0	0	3.01	0%	0%	12%	73%	14%
alle respondenten						3.21	0	0	2	11	6	2.89	0%	2%	22%	61%	15%
directe medewerkers						3.60	0	0	0	2	3	2.93	0%	2%	20%	59%	18%
leidinggevende(n)						2.67	0	0	1	2	0	2.85	0%	1%	24%	62%	12%
collega's						3.14	0	0	1	4	2	2.82	0%	2%	25%	62%	11%
interne klanten						3.25	0	0	0	3	1	2.87	0%	1%	21%	67%	11%
aanvaardt andere benaderingen											verschil: 0.32						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						2	0	0	1	0	0	2.87	0%	1%	21%	67%	11%
alle respondenten						3.00	0	0	4	11	4	2.68	0%	4%	32%	54%	10%
directe medewerkers						3.20	0	0	0	4	1	2.70	1%	4%	31%	53%	11%
leidinggevende(n)						2.33	0	0	2	1	0	2.71	0%	3%	31%	57%	9%
collega's						3.29	0	0	1	3	3	2.62	0%	5%	35%	52%	7%
interne klanten						2.75	0	0	1	3	0	2.64	0%	4%	34%	54%	7%
aanvaardt de medewerkers zoals ze zijn											verschil: 0.09						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						3	0	0	0	1	0	3.01	0%	3%	14%	61%	22%
alle respondenten						3.05	0	0	2	14	3	2.96	0%	3%	20%	55%	23%
directe medewerkers						3.40	0	0	0	3	2	3.09	0%	2%	16%	51%	30%
leidinggevende(n)						3.00	0	0	0	3	0	2.79	1%	4%	24%	58%	13%
collega's						3.00	0	0	1	5	1	2.84	0%	4%	24%	57%	16%
interne klanten						2.75	0	0	1	3	0	2.90	0%	3%	20%	60%	17%

De items werden gerangschikt van een groot naar een klein verschil tussen de gemiddelde score van uw beoordelaars en de gemiddelde score van de normgroep voor de groene stijlen; de volgorde werd omgekeerd voor de oranje en rode stijlen.

Resultaten kwadrant democratisch op itemniveau

Resultaten participatieve stijl op itemniveau (vervolg)

Inleidende zin *alle respondenten*: In welke mate vormen de volgende uitspraken en beschrijvingen een goede weergave van de leiderschapsstijlen van deze

0 - Nooit 1 - Zelden 2 - Soms 3 - Vaak 4 - Altijd
Opmerking: één zin is psychometrisch niet betrouwbaar! Norm

gaat in op de wensen van de medewerkers											verschil: 0.02						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						2	0	0	1	0	0	2.51	0%	1%	47%	50%	1%
alle respondenten						2.42	0	0	11	8	0	2.40	0%	4%	54%	41%	2%
directe medewerkers						3.00	0	0	0	5	0	2.46	0%	4%	49%	45%	2%
leidinggevende(n)						2.00	0	0	3	0	0	2.36	0%	3%	58%	37%	1%
collega's						2.43	0	0	4	3	0	2.31	0%	4%	61%	34%	1%
interne klanten						2.00	0	0	4	0	0	2.38	0%	4%	55%	40%	1%
gaat akkoord met de medewerkers											verschil: 0.02						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						2	0	0	1	0	0	2.39	0%	2%	57%	41%	0%
alle respondenten						2.37	0	0	12	7	0	2.35	0%	2%	61%	36%	1%
directe medewerkers						2.80	0	0	1	4	0	2.39	0%	2%	57%	40%	1%
leidinggevende(n)						2.00	0	0	3	0	0	2.34	0%	2%	62%	35%	1%
collega's						2.43	0	0	4	3	0	2.31	0%	2%	66%	32%	0%
interne klanten						2.00	0	0	4	0	0	2.30	0%	2%	66%	32%	0%
is gedienstig											verschil: -0.02						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						2	0	0	1	0	0	2.64	1%	5%	31%	51%	11%
alle respondenten						2.63	0	2	5	10	2	2.65	1%	8%	32%	44%	15%
directe medewerkers						3.00	0	0	1	3	1	2.69	1%	7%	31%	44%	17%
leidinggevende(n)						1.67	0	2	0	1	0	2.70	1%	7%	30%	46%	16%
collega's						2.71	0	0	3	3	1	2.58	1%	9%	33%	44%	12%
interne klanten						2.75	0	0	1	3	0	2.62	1%	6%	36%	44%	13%
is vergevensgezind											verschil: -0.13						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						3	0	0	0	1	0	2.98	0%	2%	17%	61%	20%
alle respondenten						2.68	0	1	7	8	3	2.81	0%	3%	27%	54%	15%
directe medewerkers						2.80	0	0	2	2	1	2.86	0%	3%	25%	54%	18%
leidinggevende(n)						1.67	0	1	2	0	0	2.74	0%	5%	28%	55%	12%
collega's						2.86	0	0	2	4	1	2.75	0%	4%	30%	53%	13%
interne klanten						3.00	0	0	1	2	1	2.83	0%	2%	26%	58%	14%

De items werden gerangschikt van een groot naar een klein verschil tussen de gemiddelde score van uw beoordelaars en de gemiddelde score van de normgroep voor de groene stijlen; de volgorde werd omgekeerd voor de oranje en rode stijlen.

Resultaten kwadrant democratisch op itemniveau

Resultaten participatieve stijl op itemniveau (vervolg)

Inleidende zin *alle respondenten*: In welke mate vormen de volgende uitspraken en beschrijvingen een goede weergave van de leiderschapsstijlen van deze

0 - Nooit 1 - Zelden 2 - Soms 3 - Vaak 4 - Altijd
 Opmerking: één zin is psychometrisch niet betrouwbaar! Norm

is tolerant											verschil: -0.15						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						3	0	0	0	1	0	2.66	0%	3%	32%	58%	6%
alle respondenten						2.37	0	2	9	7	1	2.51	1%	7%	39%	47%	6%
directe medewerkers						2.80	0	0	2	2	1	2.58	1%	6%	36%	50%	8%
leidinggevende(n)						1.67	0	1	2	0	0	2.45	0%	10%	40%	43%	7%
collega's						2.57	0	1	1	5	0	2.44	1%	8%	43%	43%	5%
interne klanten						2.00	0	0	4	0	0	2.45	1%	7%	42%	46%	4%
reageert begripvol wanneer medewerkers zich kwaad maken											verschil: -0.15						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						2	0	0	1	0	0	2.54	1%	4%	42%	48%	5%
alle respondenten						2.32	0	1	12	5	1	2.47	0%	5%	46%	43%	5%
directe medewerkers						3.00	0	0	1	3	1	2.49	0%	6%	44%	44%	6%
leidinggevende(n)						2.00	0	0	3	0	0	2.45	0%	5%	48%	44%	3%
collega's						2.14	0	1	4	2	0	2.42	0%	6%	49%	41%	4%
interne klanten						2.00	0	0	4	0	0	2.45	1%	5%	46%	43%	4%

De items werden gerangschikt van een groot naar een klein verschil tussen de gemiddelde score van uw beoordelaars en de gemiddelde score van de normgroep voor de groene stijlen; de volgorde werd omgekeerd voor de oranje en rode stijlen.

Resultaten kwadrant democratisch op itemniveau

Resultaten toegelijke stijl op itemniveau

Inleidende zin *alle respondenten*: In welke mate vormen de volgende uitspraken en beschrijvingen een goede weergave van de leiderschapsstijlen van deze

0 - Nooit 1 - Zelden 2 - Soms 3 - Vaak 4 - Altijd
Opmerking: één zin is psychometrisch niet betrouwbaar! Norm

laat het leiderschap in een team over aan anderen											verschil: -0.67						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						2	0	0	1	0	0	1.36	11%	48%	34%	6%	0%
alle respondenten						0.68	8	9	2	0	0	1.36	17%	42%	31%	10%	1%
directe medewerkers						0.40	3	2	0	0	0	1.35	19%	40%	29%	11%	1%
leidinggevende(n)						1.00	1	1	1	0	0	1.41	14%	43%	32%	10%	1%
collega's						0.86	2	4	1	0	0	1.33	15%	45%	31%	8%	1%
interne klanten						0.50	2	2	0	0	0	1.40	13%	43%	34%	9%	1%
blijft op de achtergrond											verschil: -0.58						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						1	0	1	0	0	0	1.61	6%	39%	42%	12%	0%
alle respondenten						0.89	3	15	1	0	0	1.48	13%	40%	35%	12%	1%
directe medewerkers						1.00	0	5	0	0	0	1.39	14%	43%	33%	9%	1%
leidinggevende(n)						0.67	1	2	0	0	0	1.66	10%	34%	37%	18%	1%
collega's						0.71	2	5	0	0	0	1.52	11%	39%	36%	12%	1%
interne klanten						1.25	0	3	1	0	0	1.61	10%	33%	42%	14%	1%
is onopvallend											verschil: -0.44						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						2	0	0	1	0	0	1.35	14%	46%	32%	8%	0%
alle respondenten						0.84	5	12	2	0	0	1.28	19%	44%	29%	8%	1%
directe medewerkers						0.80	1	4	0	0	0	1.23	21%	44%	27%	7%	1%
leidinggevende(n)						1.00	0	3	0	0	0	1.37	16%	43%	30%	10%	1%
collega's						0.57	4	2	1	0	0	1.32	17%	44%	30%	8%	1%
interne klanten						1.25	0	3	1	0	0	1.36	15%	43%	34%	8%	1%
wil iedereen plezier in											verschil: -0.41						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						1	0	1	0	0	0	1.72	7%	35%	38%	18%	2%
alle respondenten						1.21	3	9	7	0	0	1.62	8%	42%	34%	14%	2%
directe medewerkers						1.80	0	1	4	0	0	1.70	7%	38%	35%	16%	3%
leidinggevende(n)						0.33	2	1	0	0	0	1.55	8%	45%	32%	12%	2%
collega's						1.14	1	4	2	0	0	1.54	8%	45%	33%	13%	1%
interne klanten						1.25	0	3	1	0	0	1.58	7%	44%	36%	12%	2%

De items werden gerangschikt van een groot naar een klein verschil tussen de gemiddelde score van uw beoordelaars en de gemiddelde score van de normgroep voor de groene stijlen; de volgorde werd omgekeerd voor de oranje en rode stijlen.

Resultaten kwadrant democratisch op itemniveau

Resultaten toegeeflijke stijl op itemniveau (vervolg)

Inleidende zin *alle respondenten*: In welke mate vormen de volgende uitspraken en beschrijvingen een goede weergave van de leiderschapsstijlen van deze

0 - Nooit 1 - Zelden 2 - Soms 3 - Vaak 4 - Altijd
Opmerking: één zin is psychometrisch niet betrouwbaar! Norm

is te zacht											verschil: -0.37						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						1	0	1	0	0	0	1.44	8%	44%	42%	5%	0%
alle respondenten						0.89	2	17	0	0	0	1.27	14%	51%	28%	6%	1%
directe medewerkers						0.80	1	4	0	0	0	1.22	16%	52%	27%	5%	1%
leidinggevende(n)						1.00	0	3	0	0	0	1.37	13%	46%	33%	7%	1%
collega's						0.86	1	6	0	0	0	1.30	13%	52%	28%	7%	1%
interne klanten						1.00	0	4	0	0	0	1.30	12%	53%	28%	6%	0%
is het te gemakkelijk eens met de medewerkers											verschil: -0.35						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						1	0	1	0	0	0	1.50	4%	48%	42%	6%	0%
alle respondenten						1.00	4	11	4	0	0	1.35	8%	55%	31%	6%	0%
directe medewerkers						0.80	1	4	0	0	0	1.30	9%	56%	29%	5%	0%
leidinggevende(n)						0.67	1	2	0	0	0	1.45	6%	50%	36%	7%	0%
collega's						0.86	2	4	1	0	0	1.40	6%	54%	33%	6%	0%
interne klanten						1.75	0	1	3	0	0	1.34	7%	57%	32%	4%	0%
is te gevoelig											verschil: -0.24						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						1	0	1	0	0	0	1.33	11%	50%	32%	6%	0%
alle respondenten						0.89	5	12	1	1	0	1.13	18%	55%	22%	4%	0%
directe medewerkers						1.00	0	5	0	0	0	1.07	21%	56%	20%	3%	0%
leidinggevende(n)						0.67	1	2	0	0	0	1.24	16%	52%	26%	5%	1%
collega's						0.71	4	2	0	1	0	1.19	16%	55%	24%	5%	0%
interne klanten						1.25	0	3	1	0	0	1.15	16%	58%	21%	4%	0%
geeft vlug op											verschil: -0.23						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						1	0	1	0	0	0	0.56	49%	48%	4%	0%	0%
alle respondenten						0.42	12	6	1	0	0	0.65	44%	48%	7%	1%	0%
directe medewerkers						0.20	4	1	0	0	0	0.57	50%	44%	5%	1%	0%
leidinggevende(n)						0.67	1	2	0	0	0	0.75	38%	51%	10%	1%	0%
collega's						0.57	4	2	1	0	0	0.74	36%	55%	8%	1%	0%
interne klanten						0.25	3	1	0	0	0	0.70	39%	51%	9%	0%	0%

De items werden gerangschikt van een groot naar een klein verschil tussen de gemiddelde score van uw beoordelaars en de gemiddelde score van de normgroep voor de groene stijlen; de volgorde werd omgekeerd voor de oranje en rode stijlen.

Resultaten kwadrant democratisch op itemniveau

Resultaten toegeeflijke stijl op itemniveau (vervolg)

Inleidende zin *alle respondenten*: In welke mate vormen de volgende uitspraken en beschrijvingen een goede weergave van de leiderschapsstijlen van deze

0 - Nooit 1 - Zelden 2 - Soms 3 - Vaak 4 - Altijd
Opmerking: één zin is psychometrisch niet betrouwbaar! Norm

is erg meegaand als mensen het niet met een beslissing eens zijn											verschil: -0.18						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						1	0	1	0	0	0	1.77	2%	30%	57%	11%	0%
alle respondenten						1.63	0	10	6	3	0	1.81	3%	29%	53%	14%	1%
directe medewerkers						2.60	0	0	2	3	0	1.87	3%	26%	54%	16%	1%
leidinggevende(n)						1.33	0	2	1	0	0	1.77	3%	33%	50%	13%	1%
collega's						1.14	0	6	1	0	0	1.76	2%	33%	52%	12%	1%
interne klanten						1.50	0	2	2	0	0	1.80	2%	29%	55%	12%	1%
vermijdt in de belangstelling te staan											verschil: -0.04						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						2	0	0	1	0	0	1.86	6%	26%	47%	19%	2%
alle respondenten						1.68	1	8	6	4	0	1.73	8%	32%	41%	17%	2%
directe medewerkers						1.40	1	1	3	0	0	1.72	9%	31%	40%	17%	2%
leidinggevende(n)						1.00	0	3	0	0	0	1.79	8%	30%	40%	20%	2%
collega's						1.86	0	3	2	2	0	1.71	8%	34%	40%	17%	2%
interne klanten						2.25	0	1	1	2	0	1.79	7%	27%	47%	18%	1%
is zacht											verschil: 0.03						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						1	0	1	0	0	0	2.11	2%	19%	48%	30%	2%
alle respondenten						2.05	0	1	16	2	0	2.03	3%	24%	45%	23%	5%
directe medewerkers						2.00	0	0	5	0	0	2.11	3%	20%	46%	25%	6%
leidinggevende(n)						2.33	0	0	2	1	0	1.98	3%	28%	42%	22%	5%
collega's						2.00	0	0	7	0	0	1.94	4%	27%	43%	22%	4%
interne klanten						2.00	0	1	2	1	0	2.00	3%	25%	46%	22%	4%
schikt zich naar de medewerkers											verschil: 0.05						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						3	0	0	0	1	0	1.94	1%	15%	73%	11%	0%
alle respondenten						2.00	0	3	13	3	0	1.95	1%	19%	65%	14%	1%
directe medewerkers						2.20	0	0	4	1	0	2.00	1%	17%	64%	17%	1%
leidinggevende(n)						2.00	0	0	3	0	0	1.92	1%	20%	65%	13%	1%
collega's						1.86	0	2	4	1	0	1.89	1%	22%	64%	12%	1%
interne klanten						2.00	0	1	2	1	0	1.91	2%	19%	66%	13%	0%

De items werden gerangschikt van een groot naar een klein verschil tussen de gemiddelde score van uw beoordelaars en de gemiddelde score van de normgroep voor de groene stijlen; de volgorde werd omgekeerd voor de oranje en rode stijlen.

Resultaten kwadrant democratisch op itemniveau

Resultaten toegeeflijke stijl op itemniveau (vervolg)

Inleidende zin <i>alle respondenten</i> : In welke mate vormen de volgende uitspraken en beschrijvingen een goede weergave van de leiderschapsstijlen van deze				
0 - Nooit	1 - Zelden	2 - Soms	3 - Vaak	4 - Altijd
Opmerking: één zin is psychometrisch niet betrouwbaar!				<input type="radio"/> Norm

is niet ambitieus											verschil: 0.15						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling		<input type="radio"/>				0	1	0	0	0	0	1.04	31%	42%	20%	6%	1%
alle respondenten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				1.11	5	8	5	1	0	0.96	33%	44%	17%	4%	1%
directe medewerkers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				1.00	3	0	1	1	0	0.83	40%	43%	13%	3%	1%
leidinggevende(n)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				1.00	0	3	0	0	0	1.17	24%	44%	24%	7%	1%
collega's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				1.14	1	4	2	0	0	1.06	27%	46%	21%	5%	1%
interne klanten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				1.25	1	1	2	0	0	1.06	27%	46%	23%	4%	1%
kan het bedrijfsbelang ondergeschikt maken aan de belangen van de medewerkers											verschil: 0.40						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			2	0	0	1	0	0	1.69	6%	30%	52%	11%	1%
alle respondenten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			2.11	0	4	9	6	0	1.71	5%	31%	53%	10%	1%
directe medewerkers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			2.00	0	2	1	2	0	1.63	7%	34%	51%	8%	1%
leidinggevende(n)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			2.33	0	1	0	2	0	1.82	4%	26%	54%	14%	2%
collega's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			2.29	0	0	5	2	0	1.77	4%	29%	55%	12%	1%
interne klanten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			1.75	0	1	3	0	0	1.76	4%	28%	58%	10%	1%
is bescheiden											verschil: 0.50						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			2	0	0	1	0	0	2.22	3%	17%	42%	34%	5%
alle respondenten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			2.47	0	1	11	4	3	1.97	7%	25%	38%	25%	6%
directe medewerkers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			2.20	0	0	4	1	0	1.92	7%	27%	38%	23%	5%
leidinggevende(n)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			2.33	0	1	1	0	1	2.13	5%	22%	35%	30%	8%
collega's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			2.43	0	0	4	3	0	1.96	7%	26%	38%	25%	5%
interne klanten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			3.00	0	0	2	0	2	2.06	5%	22%	40%	27%	5%

De items werden gerangschikt van een groot naar een klein verschil tussen de gemiddelde score van uw beoordelaars en de gemiddelde score van de normgroep voor de groene stijlen; de volgorde werd omgekeerd voor de oranje en rode stijlen.

Resultaten kwadrant vermijgend op itemniveau

Resultaten teruggetrokken stijl op itemniveau

Inleidende zin *alle respondenten*: In welke mate vormen de volgende uitspraken en beschrijvingen een goede weergave van de leiderschapsstijlen van deze

0 - Nooit 1 - Zelden 2 - Soms 3 - Vaak 4 - Altijd
Opmerking: één zin is psychometrisch niet betrouwbaar! Norm

is te soepel met normen en regels											verschil: -0.56						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						1	0	1	0	0	0	1.61	5%	42%	39%	13%	0%
alle respondenten						0.74	7	10	2	0	0	1.30	15%	51%	26%	8%	1%
directe medewerkers						1.00	1	3	1	0	0	1.28	15%	51%	25%	8%	1%
leidinggevende(n)						0.33	2	1	0	0	0	1.30	15%	48%	28%	8%	0%
collega's						0.57	4	2	1	0	0	1.35	12%	51%	27%	10%	0%
interne klanten						1.00	0	4	0	0	0	1.24	15%	55%	22%	8%	0%
wijst medewerkers niet terecht											verschil: -0.50						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						1	0	1	0	0	0	1.27	12%	55%	27%	5%	1%
alle respondenten						0.79	7	9	3	0	0	1.29	14%	51%	27%	7%	1%
directe medewerkers						1.00	2	1	2	0	0	1.30	15%	49%	28%	7%	1%
leidinggevende(n)						0.67	1	2	0	0	0	1.32	13%	50%	29%	8%	0%
collega's						0.86	2	4	1	0	0	1.26	13%	54%	26%	6%	0%
interne klanten						0.50	2	2	0	0	0	1.27	15%	50%	27%	7%	0%
is onverschillig											verschil: -0.49						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						0	1	0	0	0	0	0.60	48%	44%	7%	1%	0%
alle respondenten						0.21	15	4	0	0	0	0.70	45%	42%	11%	2%	0%
directe medewerkers						0.00	5	0	0	0	0	0.73	45%	40%	13%	2%	0%
leidinggevende(n)						0.33	2	1	0	0	0	0.60	51%	41%	7%	1%	0%
collega's						0.29	5	2	0	0	0	0.73	41%	46%	11%	1%	0%
interne klanten						0.25	3	1	0	0	0	0.63	46%	46%	8%	0%	0%
is onzichtbaar als er problemen zijn											verschil: -0.49						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						0	1	0	0	0	0	0.58	48%	46%	4%	1%	0%
alle respondenten						0.26	14	5	0	0	0	0.75	43%	42%	12%	3%	0%
directe medewerkers						0.60	2	3	0	0	0	0.76	44%	39%	13%	3%	0%
leidinggevende(n)						0.33	2	1	0	0	0	0.69	46%	42%	10%	2%	0%
collega's						0.14	6	1	0	0	0	0.78	38%	48%	12%	2%	0%
interne klanten						0.00	4	0	0	0	0	0.77	42%	42%	14%	2%	0%

De items werden gerangschikt van een groot naar een klein verschil tussen de gemiddelde score van uw beoordelaars en de gemiddelde score van de normgroep voor de groene stijlen; de volgorde werd omgekeerd voor de oranje en rode stijlen.

Resultaten kwadrant vermijgend op itemniveau

Resultaten teruggetrokken stijl op itemniveau (vervolg)

Inleidende zin *alle respondenten*: In welke mate vormen de volgende uitspraken en beschrijvingen een goede weergave van de leiderschapsstijlen van deze

0 - Nooit 1 - Zelden 2 - Soms 3 - Vaak 4 - Altijd
Opmerking: één zin is psychometrisch niet betrouwbaar! Norm

laat spanningen in de groep medewerkers te lang aanslepen											verschil: -0.47						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling		<input type="radio"/>				1	0	1	0	0	0	1.09	18%	58%	21%	3%	0%
alle respondenten		<input type="radio"/>				0.74	6	12	1	0	0	1.21	18%	50%	25%	6%	1%
directe medewerkers		<input type="radio"/>				0.60	2	3	0	0	0	1.19	22%	46%	23%	7%	1%
leidinggevende(n)		<input type="radio"/>				1.00	0	3	0	0	0	1.27	14%	53%	27%	6%	0%
collega's		<input type="radio"/>				0.57	3	4	0	0	0	1.23	14%	53%	27%	5%	0%
interne klanten		<input type="radio"/>				1.00	1	2	1	0	0	1.18	17%	54%	25%	5%	0%
vindt het moeilijk om het gedrag van de medewerkers te beoordelen											verschil: -0.45						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling		<input type="radio"/>				1	0	1	0	0	0	1.17	17%	52%	28%	3%	0%
alle respondenten		<input type="radio"/>				0.74	5	14	0	0	0	1.19	17%	52%	27%	4%	0%
directe medewerkers		<input type="radio"/>				0.80	1	4	0	0	0	1.13	20%	52%	24%	4%	0%
leidinggevende(n)		<input type="radio"/>				1.00	0	3	0	0	0	1.35	12%	49%	33%	7%	0%
collega's		<input type="radio"/>				0.57	3	4	0	0	0	1.21	15%	53%	29%	3%	0%
interne klanten		<input type="radio"/>				0.75	1	3	0	0	0	1.20	15%	53%	31%	2%	0%
aarzelt om eigen voorkeuren te uiten											verschil: -0.41						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling		<input type="radio"/>				1	0	1	0	0	0	0.98	25%	54%	19%	2%	0%
alle respondenten		<input type="radio"/>				0.53	10	8	1	0	0	0.93	31%	48%	17%	3%	1%
directe medewerkers		<input type="radio"/>				1.00	1	3	1	0	0	0.84	36%	48%	13%	3%	0%
leidinggevende(n)		<input type="radio"/>				0.33	2	1	0	0	0	1.14	23%	46%	26%	4%	1%
collega's		<input type="radio"/>				0.14	6	1	0	0	0	0.98	28%	50%	19%	3%	0%
interne klanten		<input type="radio"/>				0.75	1	3	0	0	0	0.97	29%	50%	17%	3%	1%
stelt beslissingen uit											verschil: -0.38						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling		<input type="radio"/>				1	0	1	0	0	0	1.30	11%	51%	34%	3%	0%
alle respondenten		<input type="radio"/>				0.89	5	11	3	0	0	1.27	14%	51%	28%	6%	1%
directe medewerkers		<input type="radio"/>				1.20	1	2	2	0	0	1.26	16%	49%	27%	6%	1%
leidinggevende(n)		<input type="radio"/>				0.67	1	2	0	0	0	1.33	12%	50%	32%	6%	1%
collega's		<input type="radio"/>				0.86	2	4	1	0	0	1.28	12%	54%	29%	5%	0%
interne klanten		<input type="radio"/>				0.75	1	3	0	0	0	1.23	15%	52%	28%	4%	0%

De items werden gerangschikt van een groot naar een klein verschil tussen de gemiddelde score van uw beoordelaars en de gemiddelde score van de normgroep voor de groene stijlen; de volgorde werd omgekeerd voor de oranje en rode stijlen.

Resultaten kwadrant vermijgend op itemniveau

Resultaten teruggetrokken stijl op itemniveau (vervolg)

Inleidende zin *alle respondenten*: In welke mate vormen de volgende uitspraken en beschrijvingen een goede weergave van de leiderschapsstijlen van deze

0 - Nooit 1 - Zelden 2 - Soms 3 - Vaak 4 - Altijd
Opmerking: één zin is psychometrisch niet betrouwbaar! Norm

neemt haar/zijn verantwoordelijkheid niet op											verschil: -0.35						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling		<input type="radio"/>				0	1	0	0	0	0	0.58	52%	43%	3%	2%	1%
alle respondenten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				0.37	14	4	0	1	0	0.72	47%	40%	10%	3%	1%
directe medewerkers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				0.20	4	1	0	0	0	0.71	49%	36%	10%	3%	1%
leidinggevende(n)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				0.33	2	1	0	0	0	0.72	46%	40%	10%	3%	1%
collega's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				0.14	6	1	0	0	0	0.75	42%	45%	10%	2%	1%
interne klanten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				1.00	2	1	0	1	0	0.74	43%	43%	10%	2%	1%
veroorzaakt verwarring											verschil: -0.35						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				1	0	1	0	0	0	1.20	12%	58%	27%	2%	0%
alle respondenten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				0.79	5	13	1	0	0	1.14	22%	49%	24%	5%	0%
directe medewerkers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				0.80	1	4	0	0	0	1.16	23%	45%	25%	6%	1%
leidinggevende(n)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				1.00	0	3	0	0	0	1.11	21%	52%	22%	4%	0%
collega's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				0.57	3	4	0	0	0	1.16	18%	53%	24%	5%	0%
interne klanten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				1.00	1	2	1	0	0	1.05	23%	52%	21%	4%	0%
is geïsoleerd											verschil: -0.34						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				1	0	1	0	0	0	0.79	37%	48%	13%	1%	0%
alle respondenten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				0.53	10	8	1	0	0	0.86	39%	41%	15%	4%	0%
directe medewerkers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				0.60	2	3	0	0	0	0.86	41%	38%	15%	5%	0%
leidinggevende(n)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				0.33	2	1	0	0	0	0.88	37%	42%	17%	4%	0%
collega's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				0.57	3	4	0	0	0	0.88	36%	45%	16%	3%	0%
interne klanten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				0.50	3	0	1	0	0	0.85	38%	43%	14%	4%	0%
grijpt te laat in als er zich problemen voordoen											verschil: -0.33						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				1	0	1	0	0	0	1.12	17%	59%	20%	4%	1%
alle respondenten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				0.84	6	12	0	0	1	1.17	20%	51%	22%	5%	1%
directe medewerkers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				0.80	1	4	0	0	0	1.15	22%	49%	22%	6%	1%
leidinggevende(n)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				1.00	0	3	0	0	0	1.26	15%	52%	25%	6%	1%
collega's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				0.86	4	2	0	0	1	1.18	17%	55%	23%	5%	1%
interne klanten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				0.75	1	3	0	0	0	1.17	19%	51%	24%	5%	1%

De items werden gerangschikt van een groot naar een klein verschil tussen de gemiddelde score van uw beoordelaars en de gemiddelde score van de normgroep voor de groene stijlen; de volgorde werd omgekeerd voor de oranje en rode stijlen.

Resultaten kwadrant vermijgend op itemniveau

Resultaten teruggetrokken stijl op itemniveau (vervolg)

Inleidende zin *alle respondenten*: In welke mate vormen de volgende uitspraken en beschrijvingen een goede weergave van de leiderschapsstijlen van deze

0 - Nooit	1 - Zelden	2 - Soms	3 - Vaak	4 - Altijd
-----------	------------	----------	----------	------------

Opmerking: één zin is psychometrisch niet betrouwbaar! Norm

eist weinig van de medewerkers											verschil: -0.32						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling		<input type="radio"/>				1	0	1	0	0	0	0.98	20%	64%	15%	1%	0%
alle respondenten		<input type="radio"/>				0.79	5	13	1	0	0	1.11	16%	60%	20%	3%	0%
directe medewerkers		<input type="radio"/>				0.60	2	3	0	0	0	1.06	19%	60%	18%	3%	0%
leidinggevende(n)		<input type="radio"/>				1.00	0	3	0	0	0	1.20	13%	60%	23%	4%	0%
collega's		<input type="radio"/>				0.86	2	4	1	0	0	1.16	13%	61%	23%	3%	0%
interne klanten		<input type="radio"/>				0.75	1	3	0	0	0	1.15	13%	63%	21%	3%	0%
legt het verwachte prestatieniveau niet vast											verschil: -0.24						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling		<input type="radio"/>				1	0	1	0	0	0	1.29	15%	48%	30%	7%	0%
alle respondenten		<input type="radio"/>				1.00	3	13	3	0	0	1.24	18%	50%	24%	8%	1%
directe medewerkers		<input type="radio"/>				1.20	1	2	2	0	0	1.21	21%	48%	22%	8%	1%
leidinggevende(n)		<input type="radio"/>				1.00	0	3	0	0	0	1.39	12%	48%	29%	10%	1%
collega's		<input type="radio"/>				0.86	2	4	1	0	0	1.23	16%	53%	25%	6%	0%
interne klanten		<input type="radio"/>				1.00	0	4	0	0	0	1.24	16%	52%	25%	6%	1%
gaat uitdagingen uit de weg											verschil: -0.22						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling		<input type="radio"/>				1	0	1	0	0	0	0.73	38%	52%	9%	0%	0%
alle respondenten		<input type="radio"/>				0.58	8	11	0	0	0	0.80	37%	49%	12%	2%	0%
directe medewerkers		<input type="radio"/>				0.60	2	3	0	0	0	0.72	42%	47%	9%	2%	0%
leidinggevende(n)		<input type="radio"/>				0.67	1	2	0	0	0	0.91	33%	48%	16%	3%	1%
collega's		<input type="radio"/>				0.71	2	5	0	0	0	0.86	32%	53%	14%	2%	0%
interne klanten		<input type="radio"/>				0.25	3	1	0	0	0	0.87	32%	51%	15%	2%	0%

De items werden gerangschikt van een groot naar een klein verschil tussen de gemiddelde score van uw beoordelaars en de gemiddelde score van de normgroep voor de groene stijlen; de volgorde werd omgekeerd voor de oranje en rode stijlen.

Resultaten kwadrant vermijdend op itemniveau

Resultaten wantrouwende stijl op itemniveau

Inleidende zin *alle respondenten*: In welke mate vormen de volgende uitspraken en beschrijvingen een goede weergave van de leiderschapsstijlen van deze

0 - Nooit 1 - Zelden 2 - Soms 3 - Vaak 4 - Altijd
Opmerking: één zin is psychometrisch niet betrouwbaar! Norm

laat de medewerkers aan hun lot over											verschil: -0.65						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling		○				0	1	0	0	0	0	0.80	35%	51%	12%	1%	0%
alle respondenten	■	○				0.26	14	5	0	0	0	0.91	33%	48%	15%	4%	0%
directe medewerkers		○				0.00	5	0	0	0	0	0.91	36%	42%	17%	5%	0%
leidinggevende(n)	■	○				0.33	2	1	0	0	0	0.89	32%	51%	14%	3%	0%
collega's	■	○				0.43	4	3	0	0	0	0.95	28%	53%	15%	3%	0%
interne klanten	■	○				0.25	3	1	0	0	0	0.87	32%	51%	14%	2%	0%
verbergt haar/zijn bedoelingen											verschil: -0.36						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling		○				0	1	0	0	0	0	0.80	34%	53%	10%	1%	1%
alle respondenten	■	○				0.68	8	9	2	0	0	1.04	26%	48%	21%	4%	1%
directe medewerkers	■	○				0.60	3	1	1	0	0	1.09	26%	45%	22%	6%	1%
leidinggevende(n)	■	○				0.67	1	2	0	0	0	0.92	32%	49%	16%	3%	0%
collega's	■	○				0.57	3	4	0	0	0	1.05	23%	52%	22%	3%	0%
interne klanten	■	○				1.00	1	2	1	0	0	0.99	28%	49%	18%	4%	0%
neemt te weinig tijd om met de medewerkers te spreken											verschil: -0.34						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling			○			2	0	0	1	0	0	1.48	9%	44%	36%	9%	1%
alle respondenten	■	○				0.95	3	14	2	0	0	1.29	16%	48%	26%	8%	1%
directe medewerkers	■	○				1.00	1	3	1	0	0	1.30	19%	45%	25%	9%	2%
leidinggevende(n)	■	○				1.00	0	3	0	0	0	1.30	15%	51%	25%	9%	1%
collega's	■	○				0.86	1	6	0	0	0	1.29	13%	51%	28%	7%	0%
interne klanten	■	○				1.00	1	2	1	0	0	1.24	14%	54%	24%	7%	0%
geeft de medewerkers niet de kans hun werk zelf te organiseren											verschil: -0.30						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling	■	○				1	0	1	0	0	0	0.83	31%	59%	6%	3%	1%
alle respondenten	■	○				0.63	8	10	1	0	0	0.94	27%	56%	12%	3%	1%
directe medewerkers	■	○				0.40	3	2	0	0	0	0.81	36%	51%	9%	3%	1%
leidinggevende(n)	■	○				1.00	0	3	0	0	0	1.07	17%	64%	14%	4%	1%
collega's	■	○				0.57	3	4	0	0	0	1.06	19%	61%	16%	4%	0%
interne klanten	■	○				0.75	2	1	1	0	0	1.01	20%	61%	16%	2%	0%

De items werden gerangschikt van een groot naar een klein verschil tussen de gemiddelde score van uw beoordelaars en de gemiddelde score van de normgroep voor de groene stijlen; de volgorde werd omgekeerd voor de oranje en rode stijlen.

Resultaten kwadrant vermijndend op itemniveau

Resultaten wantrouwende stijl op itemniveau (vervolg)

Inleidende zin *alle respondenten*: In welke mate vormen de volgende uitspraken en beschrijvingen een goede weergave van de leiderschapsstijlen van deze

0 - Nooit 1 - Zelden 2 - Soms 3 - Vaak 4 - Altijd
Opmerking: één zin is psychometrisch niet betrouwbaar! Norm

houdt belangrijke informatie achter											verschil: -0.29						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling		○				0	1	0	0	0	0	0.62	46%	48%	5%	1%	1%
alle respondenten	■	○				0.58	11	5	3	0	0	0.87	34%	48%	15%	3%	0%
directe medewerkers	■	○				0.60	3	1	1	0	0	0.97	29%	48%	19%	3%	0%
leidinggevende(n)	■	○				0.33	2	1	0	0	0	0.60	50%	41%	7%	2%	0%
collega's	■	○				0.57	4	2	1	0	0	0.84	33%	51%	14%	1%	0%
interne klanten	■	○				0.75	2	1	1	0	0	0.83	36%	49%	13%	2%	0%
maakt misbruik van haar/zijn hiërarchische positie											verschil: -0.27						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling	■	○				1	0	1	0	0	0	0.49	58%	36%	4%	1%	1%
alle respondenten	■	○				0.32	13	6	0	0	0	0.58	53%	37%	8%	1%	0%
directe medewerkers		○				0.00	5	0	0	0	0	0.56	56%	34%	8%	2%	0%
leidinggevende(n)	■	○				0.33	2	1	0	0	0	0.54	54%	39%	6%	1%	0%
collega's	■	○				0.43	4	3	0	0	0	0.65	49%	40%	10%	1%	0%
interne klanten	■	○				0.50	2	2	0	0	0	0.59	51%	41%	8%	1%	0%
is afwijzend											verschil: -0.21						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling	■	○				1	0	1	0	0	0	0.99	19%	65%	15%	1%	0%
alle respondenten	■	○				0.79	5	13	1	0	0	1.00	24%	56%	19%	2%	0%
directe medewerkers	■	○				0.40	3	2	0	0	0	0.98	26%	53%	19%	2%	0%
leidinggevende(n)	■	○				1.33	0	2	1	0	0	0.99	22%	58%	17%	2%	0%
collega's	■	○				0.86	1	6	0	0	0	1.06	20%	57%	20%	2%	0%
interne klanten	■	○				0.75	1	3	0	0	0	0.96	23%	59%	17%	1%	0%
wantrouwt de initiatieven van de medewerkers											verschil: -0.20						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling	■	○				1	0	1	0	0	0	1.04	20%	62%	15%	4%	0%
alle respondenten	■	○				0.95	6	9	3	1	0	1.14	19%	56%	19%	6%	1%
directe medewerkers	■	○				0.60	2	3	0	0	0	1.10	23%	53%	16%	7%	1%
leidinggevende(n)	■	○				1.33	0	2	1	0	0	1.18	15%	58%	22%	5%	0%
collega's	■	○				0.71	4	1	2	0	0	1.21	14%	57%	23%	5%	0%
interne klanten	■	○				1.50	0	3	0	1	0	1.16	16%	60%	18%	5%	1%

De items werden gerangschikt van een groot naar een klein verschil tussen de gemiddelde score van uw beoordelaars en de gemiddelde score van de normgroep voor de groene stijlen; de volgorde werd omgekeerd voor de oranje en rode stijlen.

Resultaten kwadrant vermijgend op itemniveau

Resultaten wantrouwende stijl op itemniveau (vervolg)

Inleidende zin *alle respondenten*: In welke mate vormen de volgende uitspraken en beschrijvingen een goede weergave van de leiderschapsstijlen van deze

0 - Nooit 1 - Zelden 2 - Soms 3 - Vaak 4 - Altijd
Opmerking: één zin is psychometrisch niet betrouwbaar! Norm

duidt geen inspraak											verschil: -0.08						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						1	0	1	0	0	0	0.77	37%	51%	11%	1%	0%
alle respondenten						0.89	7	7	5	0	0	0.97	29%	49%	18%	3%	0%
directe medewerkers						0.40	3	2	0	0	0	0.93	33%	46%	17%	4%	1%
leidinggevende(n)						1.33	0	2	1	0	0	0.95	27%	55%	15%	3%	0%
collega's						0.86	3	2	2	0	0	1.05	25%	50%	21%	4%	0%
interne klanten						1.25	1	1	2	0	0	1.01	26%	50%	20%	3%	0%
is geïrriteerd als zij/hij geen gelijk krijgt											verschil: -0.02						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						1	0	1	0	0	0	1.58	6%	39%	47%	7%	1%
alle respondenten						1.42	2	9	6	2	0	1.44	12%	43%	34%	9%	1%
directe medewerkers						1.20	1	2	2	0	0	1.37	16%	44%	30%	9%	2%
leidinggevende(n)						2.00	0	0	3	0	0	1.52	9%	42%	38%	10%	1%
collega's						1.43	0	5	1	1	0	1.53	9%	41%	38%	10%	1%
interne klanten						1.25	1	2	0	1	0	1.40	11%	48%	31%	9%	1%
beoordeelt de medewerkers op een negatieve manier											verschil: -0.01						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						1	0	1	0	0	0	0.94	23%	61%	15%	1%	0%
alle respondenten						0.89	5	11	3	0	0	0.91	29%	54%	15%	2%	0%
directe medewerkers						0.40	3	2	0	0	0	0.86	34%	49%	14%	2%	0%
leidinggevende(n)						1.67	0	1	2	0	0	0.94	25%	58%	15%	2%	0%
collega's						0.86	1	6	0	0	0	0.99	22%	59%	17%	2%	0%
interne klanten						1.00	1	2	1	0	0	0.88	27%	59%	13%	1%	0%
is onverdraagzaam											verschil: 0.04						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						1	0	1	0	0	0	0.69	42%	49%	7%	1%	0%
alle respondenten						0.68	7	11	1	0	0	0.64	48%	41%	9%	1%	0%
directe medewerkers						0.40	3	2	0	0	0	0.61	51%	39%	8%	2%	0%
leidinggevende(n)						1.00	0	3	0	0	0	0.63	47%	43%	9%	1%	0%
collega's						0.86	2	4	1	0	0	0.71	43%	45%	11%	1%	0%
interne klanten						0.50	2	2	0	0	0	0.61	49%	43%	7%	1%	0%

De items werden gerangschikt van een groot naar een klein verschil tussen de gemiddelde score van uw beoordelaars en de gemiddelde score van de normgroep voor de groene stijlen; de volgorde werd omgekeerd voor de oranje en rode stijlen.

Resultaten kwadrant vermijdend op itemniveau

Resultaten wantrouwende stijl op itemniveau (vervolg)

Inleidende zin *alle respondenten*: In welke mate vormen de volgende uitspraken en beschrijvingen een goede weergave van de leiderschapsstijlen van deze

0 - Nooit 1 - Zelden 2 - Soms 3 - Vaak 4 - Altijd

Opmerking: één zin is psychometrisch niet betrouwbaar! Norm

houdt geen rekening met de standpunten van de medewerkers											verschil: 0.09						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						2	0	0	1	0	0	0.91	26%	61%	8%	3%	1%
alle respondenten						1.16	3	11	4	1	0	1.07	22%	56%	17%	5%	1%
directe medewerkers						0.80	1	4	0	0	0	1.04	26%	52%	17%	5%	1%
leidinggevende(n)						1.67	0	1	2	0	0	1.05	19%	62%	15%	4%	0%
collega's						1.00	1	5	1	0	0	1.12	17%	59%	19%	4%	0%
interne klanten						1.50	1	1	1	1	0	1.10	19%	57%	19%	4%	0%
oordeelt te snel											verschil: 0.10						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						2	0	0	1	0	0	1.54	3%	46%	46%	5%	0%
alle respondenten						1.47	1	9	8	1	0	1.37	9%	54%	30%	7%	1%
directe medewerkers						1.40	0	3	2	0	0	1.36	9%	54%	29%	7%	1%
leidinggevende(n)						2.00	0	1	1	1	0	1.39	8%	52%	32%	7%	1%
collega's						1.29	1	3	3	0	0	1.39	7%	53%	32%	7%	1%
interne klanten						1.50	0	2	2	0	0	1.32	8%	57%	29%	5%	0%
is achterdochtig											verschil: 0.19						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						2	0	0	1	0	0	1.06	21%	55%	21%	2%	0%
alle respondenten						1.21	3	10	5	1	0	1.02	28%	47%	20%	4%	1%
directe medewerkers						1.00	1	3	1	0	0	0.97	32%	45%	18%	4%	1%
leidinggevende(n)						1.67	0	1	2	0	0	1.05	27%	46%	22%	5%	0%
collega's						1.14	2	3	1	1	0	1.10	23%	49%	24%	3%	1%
interne klanten						1.25	0	3	1	0	0	1.02	26%	50%	20%	4%	0%

De items werden gerangschikt van een groot naar een klein verschil tussen de gemiddelde score van uw beoordelaars en de gemiddelde score van de normgroep voor de groene stijlen; de volgorde werd omgekeerd voor de oranje en rode stijlen.

Resultaten kwadrant autocratisch op itemniveau

Resultaten autoritaire stijl op itemniveau

Inleidende zin *alle respondenten*: In welke mate vormen de volgende uitspraken en beschrijvingen een goede weergave van de leiderschapsstijlen van deze

0 - Nooit 1 - Zelden 2 - Soms 3 - Vaak 4 - Altijd
Opmerking: één zin is psychometrisch niet betrouwbaar! Norm

hecht meer belang aan het werk dan aan gevoelens van de medewerkers											verschil: -0.80						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						2	0	0	1	0	0	1.87	3%	27%	52%	17%	1%
alle respondenten						1.00	3	13	3	0	0	1.80	4%	33%	44%	17%	2%
directe medewerkers						0.60	2	3	0	0	0	1.76	5%	33%	43%	17%	2%
leidinggevende(n)						1.33	0	2	1	0	0	1.84	3%	33%	44%	18%	2%
collega's						1.14	0	6	1	0	0	1.85	2%	32%	46%	18%	1%
interne klanten						1.00	1	2	1	0	0	1.77	4%	33%	46%	17%	0%
domineert de medewerkers											verschil: -0.33						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						0	1	0	0	0	0	1.25	18%	47%	28%	6%	1%
alle respondenten						0.95	6	8	5	0	0	1.28	20%	42%	27%	9%	1%
directe medewerkers						0.60	2	3	0	0	0	1.20	25%	40%	25%	8%	1%
leidinggevende(n)						1.33	0	2	1	0	0	1.29	19%	44%	27%	9%	1%
collega's						1.14	2	2	3	0	0	1.37	16%	43%	30%	10%	1%
interne klanten						0.75	2	1	1	0	0	1.34	14%	48%	29%	9%	1%
is liever met de technische dan met de menselijke kant van de zaak bezig											verschil: -0.33						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						1	0	1	0	0	0	1.42	13%	45%	31%	10%	1%
alle respondenten						1.21	4	9	4	2	0	1.54	11%	42%	32%	14%	2%
directe medewerkers						1.00	1	3	1	0	0	1.44	14%	44%	28%	12%	2%
leidinggevende(n)						2.00	0	1	1	1	0	1.66	9%	39%	34%	16%	3%
collega's						1.14	1	4	2	0	0	1.66	8%	39%	35%	16%	2%
interne klanten						1.00	2	1	0	1	0	1.61	7%	42%	36%	14%	1%
zet de medewerkers onder druk											verschil: -0.32						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						1	0	1	0	0	0	1.62	7%	36%	47%	9%	1%
alle respondenten						1.11	4	10	4	1	0	1.43	11%	43%	39%	7%	1%
directe medewerkers						0.40	3	2	0	0	0	1.38	14%	43%	36%	6%	1%
leidinggevende(n)						1.00	0	3	0	0	0	1.47	8%	44%	40%	7%	0%
collega's						1.43	0	4	3	0	0	1.50	7%	43%	43%	7%	0%
interne klanten						1.50	1	1	1	1	0	1.40	11%	44%	39%	6%	0%

De items werden gerangschikt van een groot naar een klein verschil tussen de gemiddelde score van uw beoordelaars en de gemiddelde score van de normgroep voor de groene stijlen; de volgorde werd omgekeerd voor de oranje en rode stijlen.

Resultaten kwadrant autocratisch op itemniveau

Resultaten autoritaire stijl op itemniveau (vervolg)

Inleidende zin *alle respondenten*: In welke mate vormen de volgende uitspraken en beschrijvingen een goede weergave van de leiderschapsstijlen van deze

0 - Nooit 1 - Zelden 2 - Soms 3 - Vaak 4 - Altijd
Opmerking: één zin is psychometrisch niet betrouwbaar! Norm

bepaalt eenzijdig het verwachte prestatieniveau van de medewerkers											verschil: -0.31						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling		<input type="radio"/>				1	0	1	0	0	0	1.36	13%	48%	30%	8%	1%
alle respondenten		<input type="radio"/>				1.00	3	14	1	1	0	1.31	14%	48%	29%	7%	1%
directe medewerkers		<input type="radio"/>				0.80	1	4	0	0	0	1.24	19%	47%	26%	7%	1%
leidinggevende(n)		<input type="radio"/>				1.00	0	3	0	0	0	1.36	10%	51%	32%	7%	0%
collega's		<input type="radio"/>				1.14	2	3	1	1	0	1.41	10%	47%	35%	8%	0%
interne klanten		<input type="radio"/>				1.00	0	4	0	0	0	1.33	12%	50%	31%	7%	0%
toont niet dat zij/hij de medewerkers aangenaam vindt											verschil: -0.23						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling		<input type="radio"/>				0	1	0	0	0	0	1.14	18%	58%	17%	6%	1%
alle respondenten		<input type="radio"/>				1.00	3	14	1	1	0	1.23	16%	52%	24%	6%	1%
directe medewerkers		<input type="radio"/>				0.60	2	3	0	0	0	1.21	19%	49%	24%	7%	1%
leidinggevende(n)		<input type="radio"/>				1.00	0	3	0	0	0	1.23	14%	57%	22%	7%	0%
collega's		<input type="radio"/>				0.86	1	6	0	0	0	1.27	13%	55%	26%	6%	1%
interne klanten		<input type="radio"/>				1.75	0	2	1	1	0	1.22	14%	56%	23%	6%	1%
geeft de medewerkers opdrachten op een dwingende manier											verschil: -0.22						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling		<input type="radio"/>				1	0	1	0	0	0	1.27	13%	51%	32%	3%	0%
alle respondenten		<input type="radio"/>				1.00	5	9	5	0	0	1.22	19%	46%	29%	6%	1%
directe medewerkers		<input type="radio"/>				0.60	2	3	0	0	0	1.10	26%	44%	25%	5%	1%
leidinggevende(n)		<input type="radio"/>				1.67	0	1	2	0	0	1.32	13%	49%	32%	6%	0%
collega's		<input type="radio"/>				1.00	2	3	2	0	0	1.35	13%	47%	33%	7%	0%
interne klanten		<input type="radio"/>				1.00	1	2	1	0	0	1.29	14%	49%	30%	6%	1%
is bemoeizuchtig											verschil: -0.20						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling		<input type="radio"/>				2	0	0	1	0	0	1.44	9%	46%	37%	8%	1%
alle respondenten		<input type="radio"/>				0.95	4	13	1	1	0	1.14	23%	48%	21%	7%	1%
directe medewerkers		<input type="radio"/>				0.60	2	3	0	0	0	1.08	27%	46%	20%	6%	1%
leidinggevende(n)		<input type="radio"/>				1.33	0	2	1	0	0	1.13	23%	49%	20%	7%	1%
collega's		<input type="radio"/>				0.86	1	6	0	0	0	1.26	18%	49%	24%	8%	1%
interne klanten		<input type="radio"/>				1.25	1	2	0	1	0	1.13	21%	51%	22%	6%	0%

De items werden gerangschikt van een groot naar een klein verschil tussen de gemiddelde score van uw beoordelaars en de gemiddelde score van de normgroep voor de groene stijlen; de volgorde werd omgekeerd voor de oranje en rode stijlen.

Resultaten kwadrant autocratisch op itemniveau

Resultaten autoritaire stijl op itemniveau (vervolg)

Inleidende zin *alle respondenten*: In welke mate vormen de volgende uitspraken en beschrijvingen een goede weergave van de leiderschapsstijlen van deze

0 - Nooit 1 - Zelden 2 - Soms 3 - Vaak 4 - Altijd
Opmerking: één zin is psychometrisch niet betrouwbaar! Norm

eist dat de medewerkers haar/zijn instructies tot in detail opvolgen											verschil: -0.10						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						2	0	0	1	0	0	1.91	5%	27%	44%	22%	3%
alle respondenten						1.89	0	5	11	3	0	1.99	4%	26%	40%	25%	5%
directe medewerkers						1.60	0	2	3	0	0	1.98	6%	26%	38%	25%	6%
leidinggevende(n)						2.00	0	1	1	1	0	1.93	3%	29%	42%	24%	2%
collega's						2.00	0	1	5	1	0	2.03	3%	25%	41%	26%	4%
interne klanten						2.00	0	1	2	1	0	2.09	3%	22%	41%	29%	4%
is hard voor de medewerkers											verschil: -0.06						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						1	0	1	0	0	0	1.56	4%	45%	42%	8%	1%
alle respondenten						1.37	1	10	8	0	0	1.43	9%	47%	37%	7%	0%
directe medewerkers						0.80	1	4	0	0	0	1.36	11%	48%	34%	6%	1%
leidinggevende(n)						2.00	0	0	3	0	0	1.48	7%	46%	38%	8%	0%
collega's						1.29	0	5	2	0	0	1.51	6%	46%	41%	8%	0%
interne klanten						1.75	0	1	3	0	0	1.45	6%	49%	40%	5%	0%
communiceert op een autoritaire manier over het bedrijfsbeleid											verschil: -0.05						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						1	0	1	0	0	0	1.12	23%	50%	21%	6%	1%
alle respondenten						1.16	4	9	5	1	0	1.20	23%	45%	22%	9%	1%
directe medewerkers						0.60	2	3	0	0	0	1.24	24%	42%	22%	10%	2%
leidinggevende(n)						1.00	1	1	1	0	0	1.08	26%	48%	18%	7%	1%
collega's						1.43	0	4	3	0	0	1.21	22%	46%	22%	9%	1%
interne klanten						1.50	1	1	1	1	0	1.16	22%	49%	21%	8%	1%
is dominant											verschil: -0.02						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						2	0	0	1	0	0	1.53	13%	36%	37%	12%	2%
alle respondenten						1.47	1	9	8	1	0	1.49	17%	37%	28%	15%	3%
directe medewerkers						1.40	1	1	3	0	0	1.46	19%	35%	28%	14%	3%
leidinggevende(n)						1.67	0	2	0	1	0	1.45	18%	38%	28%	14%	3%
collega's						1.57	0	3	4	0	0	1.54	15%	37%	29%	16%	2%
interne klanten						1.25	0	3	1	0	0	1.43	15%	43%	27%	13%	1%

De items werden gerangschikt van een groot naar een klein verschil tussen de gemiddelde score van uw beoordelaars en de gemiddelde score van de normgroep voor de groene stijlen; de volgorde werd omgekeerd voor de oranje en rode stijlen.

Resultaten kwadrant autocratisch op itemniveau

Resultaten autoritaire stijl op itemniveau (vervolg)

Inleidende zin *alle respondenten*: In welke mate vormen de volgende uitspraken en beschrijvingen een goede weergave van de leiderschapsstijlen van deze

0 - Nooit 1 - Zelden 2 - Soms 3 - Vaak 4 - Altijd
Opmerking: één zin is psychometrisch niet betrouwbaar! Norm

is dictatoriaal											verschil: -0.01						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling		○				0	1	0	0	0	0	0.75	46%	37%	16%	1%	1%
alle respondenten	■	○				0.79	8	7	4	0	0	0.80	46%	33%	16%	4%	1%
directe medewerkers	■	○				0.40	3	2	0	0	0	0.75	50%	31%	15%	4%	1%
leidinggevende(n)	■	○	■			1.33	0	2	1	0	0	0.78	46%	34%	16%	4%	0%
collega's	■	○				1.00	2	3	2	0	0	0.88	41%	35%	19%	4%	1%
interne klanten	■	○				0.50	3	0	1	0	0	0.81	43%	37%	16%	3%	0%
vermijdt vriendschappelijke relaties											verschil: 0.09						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling			○			2	0	0	1	0	0	1.64	12%	34%	34%	15%	4%
alle respondenten	■	○				1.53	1	9	8	0	1	1.43	13%	43%	32%	10%	1%
directe medewerkers	■	○				1.40	0	3	2	0	0	1.43	15%	42%	30%	11%	2%
leidinggevende(n)	■	○				1.33	0	2	1	0	0	1.42	13%	46%	30%	11%	1%
collega's	■	○				1.14	1	4	2	0	0	1.43	12%	44%	34%	9%	1%
interne klanten	■	○	■			2.50	0	0	3	0	1	1.42	12%	43%	36%	7%	1%
is bezig											verschil: 0.11						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling		○				1	0	1	0	0	0	1.22	20%	44%	31%	4%	1%
alle respondenten	■	○				1.26	4	6	9	0	0	1.15	28%	39%	25%	7%	1%
directe medewerkers	■	○				0.60	2	3	0	0	0	1.13	30%	37%	25%	7%	1%
leidinggevende(n)	■	○	■			2.00	0	0	3	0	0	1.07	29%	42%	23%	6%	1%
collega's	■	○				1.43	1	2	4	0	0	1.22	25%	39%	27%	9%	1%
interne klanten	■	○				1.25	1	1	2	0	0	1.09	28%	43%	23%	6%	0%

De items werden gerangschikt van een groot naar een klein verschil tussen de gemiddelde score van uw beoordelaars en de gemiddelde score van de normgroep voor de groene stijlen; de volgorde werd omgekeerd voor de oranje en rode stijlen.

Resultaten kwadrant autocratisch op itemniveau

Resultaten directieve stijl op itemniveau

Inleidende zin *alle respondenten*: In welke mate vormen de volgende uitspraken en beschrijvingen een goede weergave van de leiderschapsstijlen van deze

0 - Nooit 1 - Zelden 2 - Soms 3 - Vaak 4 - Altijd
Opmerking: één zin is psychometrisch niet betrouwbaar! Norm

vraagt dat de medewerkers de opdrachten onmiddellijk uitvoeren											verschil: -0.28						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						2	0	0	1	0	0	2.12	0%	15%	58%	25%	2%
alle respondenten						1.84	2	0	16	1	0	2.12	1%	17%	54%	25%	3%
directe medewerkers						1.60	1	0	4	0	0	2.11	2%	17%	53%	25%	3%
leidinggevende(n)						2.00	0	0	3	0	0	2.09	1%	18%	54%	24%	3%
collega's						1.86	1	0	5	1	0	2.13	1%	17%	54%	26%	3%
interne klanten						2.00	0	0	4	0	0	2.13	2%	15%	54%	25%	3%
controleert het werk van de medewerkers											verschil: -0.15						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						2	0	0	1	0	0	2.28	0%	12%	50%	35%	3%
alle respondenten						2.11	0	4	9	6	0	2.26	1%	16%	44%	34%	5%
directe medewerkers						2.20	0	1	2	2	0	2.20	2%	18%	44%	31%	5%
leidinggevende(n)						2.67	0	0	1	2	0	2.36	1%	12%	42%	40%	5%
collega's						1.71	0	3	3	1	0	2.28	1%	14%	46%	35%	4%
interne klanten						2.25	0	0	3	1	0	2.31	1%	12%	47%	34%	6%
eist gedetailleerde verslagen van het werk											verschil: -0.05						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						2	0	0	1	0	0	1.53	10%	40%	38%	9%	2%
alle respondenten						1.68	2	5	9	3	0	1.74	8%	34%	37%	18%	3%
directe medewerkers						1.60	1	1	2	1	0	1.70	10%	34%	35%	17%	4%
leidinggevende(n)						1.00	1	1	1	0	0	1.68	7%	37%	38%	15%	2%
collega's						1.71	0	2	5	0	0	1.79	6%	33%	40%	18%	3%
interne klanten						2.25	0	1	1	2	0	1.91	4%	30%	39%	23%	3%
eist blind vertrouwen in haar/zijn beslissingen											verschil: 0.07						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						1	0	1	0	0	0	1.48	14%	40%	32%	13%	1%
alle respondenten						1.53	1	9	7	2	0	1.46	14%	42%	30%	13%	1%
directe medewerkers						1.40	0	3	2	0	0	1.42	16%	42%	29%	12%	1%
leidinggevende(n)						1.00	1	1	1	0	0	1.44	14%	45%	27%	13%	2%
collega's						1.57	0	4	2	1	0	1.52	12%	41%	32%	14%	1%
interne klanten						2.00	0	1	2	1	0	1.51	12%	39%	35%	12%	1%

De items werden gerangschikt van een groot naar een klein verschil tussen de gemiddelde score van uw beoordelaars en de gemiddelde score van de normgroep voor de groene stijlen; de volgorde werd omgekeerd voor de oranje en rode stijlen.

Resultaten kwadrant autocratisch op itemniveau

Resultaten directieve stijl op itemniveau (vervolg)

Inleidende zin *alle respondenten*: In welke mate vormen de volgende uitspraken en beschrijvingen een goede weergave van de leiderschapsstijlen van deze

0 - Nooit 1 - Zelden 2 - Soms 3 - Vaak 4 - Altijd

Opmerking: één zin is psychometrisch niet betrouwbaar! Norm

geeft de medewerkers strikte opdrachten											verschil: 0.07						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						2	0	0	1	0	0	2.13	2%	16%	52%	29%	2%
alle respondenten						2.26	0	3	8	8	0	2.19	2%	16%	49%	31%	3%
directe medewerkers						1.80	0	2	2	1	0	2.15	2%	18%	48%	28%	4%
leidinggevende(n)						2.67	0	0	1	2	0	2.17	2%	15%	50%	32%	2%
collega's						2.29	0	1	3	3	0	2.25	1%	13%	50%	33%	3%
interne klanten						2.50	0	0	2	2	0	2.28	1%	11%	49%	35%	3%
controleert nauwgezet het werk van de medewerkers											verschil: 0.15						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						2	0	0	1	0	0	1.97	2%	25%	49%	21%	2%
alle respondenten						2.26	0	2	10	7	0	2.12	2%	22%	43%	28%	5%
directe medewerkers						2.00	0	1	3	1	0	2.07	3%	24%	41%	27%	5%
leidinggevende(n)						2.67	0	0	1	2	0	2.19	1%	19%	43%	33%	4%
collega's						2.14	0	1	4	2	0	2.14	2%	20%	45%	29%	4%
interne klanten						2.50	0	0	2	2	0	2.17	1%	18%	47%	29%	5%
wil winnen											verschil: 0.18						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						3	0	0	0	1	0	2.87	2%	6%	20%	48%	24%
alle respondenten						2.89	0	0	5	11	3	2.72	3%	8%	25%	42%	21%
directe medewerkers						3.00	0	0	0	5	0	2.73	3%	8%	23%	42%	23%
leidinggevende(n)						2.33	0	0	2	1	0	2.73	2%	8%	27%	42%	21%
collega's						3.14	0	0	1	4	2	2.70	2%	8%	27%	44%	19%
interne klanten						2.75	0	0	2	1	1	2.63	2%	8%	32%	42%	16%
is competitief											verschil: 0.20						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						3	0	0	0	1	0	2.69	1%	7%	29%	47%	16%
alle respondenten						2.79	0	1	5	10	3	2.59	2%	11%	30%	42%	15%
directe medewerkers						2.80	0	0	2	2	1	2.65	2%	9%	28%	43%	17%
leidinggevende(n)						2.33	0	0	2	1	0	2.54	1%	13%	31%	40%	15%
collega's						3.00	0	1	0	4	2	2.53	1%	12%	32%	42%	13%
interne klanten						2.75	0	0	1	3	0	2.44	1%	12%	39%	38%	10%

De items werden gerangschikt van een groot naar een klein verschil tussen de gemiddelde score van uw beoordelaars en de gemiddelde score van de normgroep voor de groene stijlen; de volgorde werd omgekeerd voor de oranje en rode stijlen.

Resultaten kwadrant autocratisch op itemniveau

Resultaten directieve stijl op itemniveau (vervolg)

Inleidende zin *alle respondenten*: In welke mate vormen de volgende uitspraken en beschrijvingen een goede weergave van de leiderschapsstijlen van deze

0 - Nooit 1 - Zelden 2 - Soms 3 - Vaak 4 - Altijd
Opmerking: één zin is psychometrisch niet betrouwbaar! Norm

beoordeelt de medewerkers streng											verschil: 0.27						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						2	0	0	1	0	0	1.87	4%	28%	48%	18%	2%
alle respondenten						2.00	0	3	13	3	0	1.73	4%	35%	45%	14%	1%
directe medewerkers						1.80	0	1	4	0	0	1.66	6%	37%	43%	12%	2%
leidinggevende(n)						2.67	0	0	1	2	0	1.76	3%	36%	43%	16%	2%
collega's						2.00	0	1	5	1	0	1.80	3%	33%	48%	16%	1%
interne klanten						1.75	0	1	3	0	0	1.75	3%	36%	46%	15%	1%
zet de medewerkers op hun plaats											verschil: 0.28						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						2	0	0	1	0	0	1.88	4%	22%	59%	13%	2%
alle respondenten						2.16	0	2	12	5	0	1.87	3%	23%	59%	13%	2%
directe medewerkers						2.00	0	0	5	0	0	1.81	4%	25%	58%	11%	1%
leidinggevende(n)						2.33	0	0	2	1	0	1.92	3%	22%	58%	15%	2%
collega's						1.86	0	2	4	1	0	1.94	2%	21%	60%	15%	2%
interne klanten						2.75	0	0	1	3	0	1.89	4%	21%	59%	14%	2%
durft neen te zeggen											verschil: 0.59						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						2	0	0	1	0	0	2.63	0%	4%	38%	49%	9%
alle respondenten						3.26	0	0	2	10	7	2.67	0%	7%	33%	44%	15%
directe medewerkers						3.20	0	0	1	2	2	2.70	0%	6%	34%	43%	17%
leidinggevende(n)						3.33	0	0	0	2	1	2.47	1%	11%	39%	40%	10%
collega's						3.29	0	0	1	3	3	2.69	0%	7%	31%	47%	15%
interne klanten						3.25	0	0	0	3	1	2.70	0%	7%	32%	45%	15%
durft medewerkers te ontslaan als dat gerechtvaardigd is											verschil: 1.28						
	0	1	2	3	4	score	scoreverdeling van de respondenten					normgroep	scoreverdeling van de normgroep				
							0	1	2	3	4		0	1	2	3	4
zelfbeoordeling						4	0	0	0	0	1	2.84	3%	9%	23%	31%	34%
alle respondenten						3.58	0	0	2	4	13	2.30	7%	15%	36%	25%	17%
directe medewerkers						3.40	0	0	1	1	3	2.22	9%	15%	37%	22%	16%
leidinggevende(n)						3.33	0	0	0	2	1	2.26	5%	21%	32%	26%	15%
collega's						3.71	0	0	1	0	6	2.42	4%	14%	35%	30%	17%
interne klanten						3.75	0	0	0	1	3	2.29	5%	15%	40%	25%	15%

De items werden gerangschikt van een groot naar een klein verschil tussen de gemiddelde score van uw beoordelaars en de gemiddelde score van de normgroep voor de groene stijlen; de volgorde werd omgekeerd voor de oranje en rode stijlen.

Referenties

- Conway, J. M., & Huffcutt, A. I. (1997). Psychometric properties of multi-source performance ratings: A meta-analysis of subordinate, supervisor, peer, and self-ratings. *Human Performance*, *10*, 331-360.
- Fournier, M.A., Moskowitz, D.S., & Zuroff, D.C. (2011). Origins and applications of the interpersonal circumplex. In L.M. Horowitz, & S. Strack (Eds.), *Handbook of interpersonal psychology: Theory, research, assessment, and therapeutic interventions* (pp. 57-74). New York: John Wiley & Sons.
- Horowitz, L. M., & Strack, S. (Eds.). (2011). *Handbook of interpersonal psychology: Theory, research, assessment, and therapeutic interventions*. New York: John Wiley & Sons.
- Kiesler, D. J. (1996). *Contemporary interpersonal theory and research: Personality, psychopathology, and psychotherapy*. New York: John Wiley & Sons.
- Redeker, M. (2012). *Around leadership: Using the Leadership Circumplex to study the impact of individual characteristics on perceptions of leadership (Unpublished doctoral dissertation)*. Free University of Amsterdam, Netherlands.
- Redeker, M., de Vries, R. E., Rouckhout, D., Vermeren, P., & de Fruyt, F. (2012). Integrating leadership: The Leadership Circumplex. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Published online first: <http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2012.738671> (free download).
- Vermeren, P. (2014 – derde druk). *Rond Leiderschap. De brug tussen wetenschap en praktijk*. Gent: Academia Press.



CLS360
THE TRUE EDGE IN LEADERSHIP



**INTERPERSONAL
SOLUTIONS**
BEHAVIOUR ANALYTICS

Dit rapport werd exclusief opgesteld voor

Sample Leader

door PerCo bvba.

**Neem voor meer informatie of bij
vragen contact op met:**

PerCo bvba
Kontich, België

T +32 (0) 3 235 02 90
E info@perco.be

interpersonalsolutionsgroup.com

Copyright © 2007-2023. Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit rapport, inclusief maar niet beperkt tot de CLS360 vragenlijst/items, normen, schalen of circumplexen, mag worden gebruikt, gereproduceerd of opgeslaan in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar worden gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopie, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever, PerCo bvba. Neem bij vragen contact op te nemen met PerCo via info@perco.be.

De CLS360 is eigendom van A4SK Consulting bvba (Patrick Vermeren) en Frank Rengelink bvba (Frank Rengelink). CLS360 Pty. Ltd heeft een exclusief gebruiksrecht (behalve voor België en Nederland). De naamgeving van de acht leiderschapstijlen van het leiderschapscircumplex zijn eigendom van Patrick Vermeren en Reinout E. De Vries.