



# Jan Voorbeeld

TLC-Q

**Opdrachtgever**  
ixly ontwikkel/test

**Adviseur**  
Voorbeeld Adviseur

**Datum**  
7-10-2022



# Inleiding

Het leiden van een team vraagt om een aantal specifieke competenties. Dit rapport geeft een beschrijving van hoe jij jezelf beleeft als teamleider; wat je motiveert, waar je goed in bent en wat je daadwerkelijk in de praktijk laat zien.

De vragenlijst die je hebt ingevuld is gebaseerd op dertien competenties die nodig zijn voor het goed kunnen leiden van een team. Deze competenties komen voort uit de managementliteratuur, wetenschappelijk onderzoek en uit eigen onderzoek van de testleverancier naar wat teamleiders effectief maakt. Er is in deze vragenlijst niet alleen gevraagd hoe vaak je een competentie inzet en hoe goed of effectief je de competentie inzet, maar ook hoe leuk je het vindt om de competentie in te zetten. Dit wordt gedaan omdat er vanuit wordt gegaan dat motivatie en talent leiden tot bepaalde competenties en dat deze competenties leiden tot resultaten. De testleverancier gebruikt deze visie op teamleiderschap ook bij managementcoaching en managementtrainingen.

Elke situatie en elk team heeft een specifiek resultaat nodig. Net zoals individueel leidinggeven situationeel dient te zijn, geldt dit ook voor het leidinggeven aan een team. Daarom wordt een analyse gegeven van welke competenties belangrijk zijn in jouw huidige situatie. Als startpunt daarvoor gelden de doelen die je voor het team nodig acht. Om deze doelen te bereiken zijn specifieke competenties nodig die je als teamleider dient te laten zien. Op basis van een analyse van jouw kwaliteiten wordt aangegeven welk type resultaten je geneigd bent te realiseren, ongeacht de teamsituatie. Dit bepaalt in zekere zin in hoeverre je de juiste persoon bent om leiding te geven aan jouw team in jouw specifieke situatie, dan wel welke ontwikkeling je door moet maken om in deze fase een effectieve teamleider te zijn.

In dit geautomatiseerde rapport worden eerst de uitkomsten van de vragenlijst weergegeven. Er wordt aangegeven door welke competenties je het meest gemotiveerd wordt en door welke het minst. Ten tweede wordt aangegeven welke competenties je het best beheerst en welke competenties je het minst goed beheerst. Daarna wordt aangegeven welke competenties je in de praktijk het meest laat zien en welke het minst. Vervolgens wordt jouw managementstijl beschreven en wordt behandeld welke resultaten je met jouw team wilt behalen. Tot slot wordt een analyse gemaakt van jouw competenties en jouw persoonlijke ontwikkeling.

Het doel van dit rapport is je te helpen om scherp inzicht te krijgen in wat het leiden van jouw team in deze huidige situatie vraagt en op welke wijze je daaraan effectief bij kunt dragen.

## Disclaimer en copyright

De geldigheidsduur van deze rapportage is conform NIP richtlijnen maximaal twee jaar, omdat mensen in de loop der tijd kunnen veranderen.

Dit geautomatiseerde rapport geeft een beschrijving van persoonlijkheidseigenschappen welke voortkomen uit de gegeven antwoorden. Deze zijn vergeleken met een grote groep anderen. De subjectieve aard van beoordelingen gebaseerd op vragenlijsten moet bij de interpretatie van de data in beschouwing worden genomen. De testleverancier kan daarom geen verantwoordelijkheid aanvaarden voor de juistheid van de resultaten en beschrijvingen.

© 2014-2022 Ixly. Het intellectueel eigendom en copyright van de testen en rapportages berust bij de testleverancier. Opdrachtgevers en cliënten mogen deze voor intern gebruik kopiëren.

# Jouw resultaten

Afzonderlijk zullen nu de belangrijkste uitkomsten gepresenteerd worden, op basis van jouw antwoorden op de vragenlijst.

## Motivatie

Jouw algeheel niveau van motivatie voor teamleiderschap is bijzonder hoog te noemen. Dit houdt in dat je in zeer hoge mate gemotiveerd bent om met de meeste competenties aan de slag te gaan. Het teamleiderschap zal je daarom veel voldoening geven. Dit is een zeer goede uitgangspositie omdat motivatie aan de wieg staat van competentie. Je zult veel plezier en energie ontleen aan dit type functies.

Wat motiveert jou het meest?

Het bovenstaande in acht genomen, komen de volgende aspecten als relatief het meest motiverend naar voren:

**Genereren** Je wilt graag een bron van nieuwe creatieve en innovatieve ideeën zijn en bouwt ook graag op een constructieve manier voort op de ideeën van anderen. Je stimuleert ook graag de ideevorming bij teamleden.

**Consulteren** Je vindt het plezierig om aandacht te geven aan jouw teamleden, door ze vragen te stellen en te helpen te begrijpen welke doelen zij zelf willen nastreven en op welke wijze. Je stelt je op als een consultant en geeft zelf weinig sturing.

**Ondersteunen** Je vindt het plezierig om jouw teamleden emotionele ondersteuning te bieden. Ze kunnen bij jou terecht met hun problemen en je wilt een klankbord voor hen zijn. Ook geef je graag daadwerkelijke steun als dat nodig is.

**Argumenteren** Je houdt er van om anderen te overtuigen op basis van feiten en argumenten, gebruikt daarbij ook graag voorbeelden. Je gelooft in de waarde van jouw eigen voorstellen, kunt daar vasthoudend in zijn.

**Coachen** Je vindt het motiverend om teamleden te helpen om hun kwaliteiten te ontwikkelen, feedback te geven en om kwaliteiten van teamleden te onderkennen en te benoemen.

Wat motiveert jou het minst?

De volgende competentie motiveert je het minst:

**Controleren** Je houdt er niet van om regels en normen te stellen, teamleden te controleren en zonnodig te corrigeren.

# Sterkte-zwakte analyse

Algeheel niveau van jouw competenties voor teamleiderschap.

Na motivatie is het interessant te zien hoe je jouw competentie voor teamleiderschap beoordeelt. Over het geheel genomen beoordeel jij jezelf in vergelijking met anderen als uitmuntend op jouw competentie voor teamleiderschap.

Waar ben je het beste in:

De volgende competenties komen als relatief het sterkst naar voren:

**Coachen** Je vindt jezelf goed in het versterken van de ontwikkeling en kwaliteiten van teamleden, geeft gemakkelijk feedback en kunt kwaliteiten en competenties van teamleden goed onderkennen en benoemen.

**Empowering** Je vindt jezelf sterk in het bevorderen van betrokkenheid en zelfsturing van teamleden door het bieden van vertrouwen en het delegeren van beslissingen.

**Delegeren** Je vindt jezelf goed in het delegeren van taken en bevoegdheden aan teamleden. Je stelt ook middelen ter beschikking aan teamleden om taken te vervullen en hebt er geen moeite mee om duidelijke instructies te geven in termen van gewenste resultaten.

**Verbinden** Je vindt jezelf goed in het creëren van een onderlinge band tussen teamleden. Je schenkt aandacht aan de teamgeest, aan wat mensen verbindt en zorgt voor een goede sfeer in het team.

**Genereren** Je vindt jezelf sterk in het ontwikkelen en naar voren brengen van innovatieve ideeën, het geven van suggesties om voortgang te boeken en het constructief voortbouwen aan de ideeën van anderen.

Waar ben je het minst goed in?

De volgende competentie komt bij jou als het zwakst naar voren:

**Controleren** Je vindt jezelf minder sterk in het controleren van het werk van teamleden. Je stelt minder makkelijk regels en normen, vindt het lastig om op die manier zekerheid en duidelijkheid te bieden.

# Praktijk

Algeheel niveau van jouw performance als teamleider

Tot slot is de vraag interessant wat je nu daadwerkelijk laat zien in de praktijk. Als het uitgangspunt is dat een teamleider relatief veel gedrag moet laten zien dat bij de managementcompetenties hoort, dan valt op dat je in hoge mate leiderschapsgedrag vertoont.

Op de meeste competenties toon jij je actief. Je bent duidelijk aanwezig als leider. Wel mag jij je afvragen of je in voldoende mate keuzes maakt. Door duidelijk prioriteiten te stellen kun je wellicht jouw effectiviteit nog vergroten.

Wat doe je het meest in de praktijk?

De volgende competenties gebruik je het meest:

**Verbinden** Wat je in de praktijk veel doet is het creëren van een onderlinge band tussen teamleden. Je schenkt veel aandacht aan de teamgeest, aan wat mensen verbindt en je zorgt voor een goede sfeer in het team.

**Inspireren** Wat je veel doet in de praktijk is het inspireren en enthousiasmeren van teamleden. Je toont vaak persoonlijke betrokkenheid en enthousiasme over toekomstige mogelijkheden en resultaten

**Consulteren** Wat je veel doet in de praktijk is het bespreken van doelstellingen met teamleden. Je helpt teamleden te begrijpen wat hun doelen zijn en wat daarin belangrijk is door het stellen van vragen, waardoor de doelgerichtheid van de teamleden zal toenemen.

**Argumenteren** Wat je in de praktijk veel doet is het overtuigen van anderen door feiten, argumenten en voorbeelden naar voren te brengen. Je bent ook vasthoudend in het geloven in de waarde van jouw eigen voorstellen.

**Ondersteunen** Wat je veel doet in de praktijk is het bieden van emotionele en sociale ondersteuning. Je luistert naar jouw teamleden en brengt gevoelens en ideeën van jouw teamleden onder woorden. Dit bevordert het zelfvertrouwen van de teamleden.

Wat doe je het minst in de praktijk?

De volgende competentie pas je het minst vaak toe in de praktijk:

**Controleren** Wat je in de praktijk weinig doet is het controleren van het werk van teamleden. Je stelt ook niet vaak regels en normen op, hetgeen ten koste kan gaan van zekerheid en duidelijkheid.

# Managementstijl

De managementstijl kan onderscheiden worden in een meer mensgerichte en een meer taakgerichte stijl van leidinggeven. Beide stijlen hoeven niet per se tegenstrijdig te zijn, beide kunnen veel of weinig gedemonstreerd worden. Daarom wordt voor elke stijl apart jouw score weergegeven.



Je hebt geen duidelijke voorkeur voor een mensgerichte of een taakgerichte benadering.

# Jouw kenmerkende competenties

Iedereen beschikt over kenmerkende competenties, ook wel kerncompetenties genoemd. Deze komen voort uit een combinatie van jouw motivatie en van jouw talent. Als wij de gegevens analyseren en bekijken hoe leuk en hoe goed je in bepaalde competenties bent, dan valt op dat je vooral geneigd bent onderstaande type resultaten in jouw team te bereiken. Hieronder wordt het type resultaat genoemd en de manier waarop dit resultaat wordt bereikt.

**Eenheid, teamspirit:** Het positieve in het team versterken.  
Waar je ook zult werken, je zult geneigd zijn om dit type resultaten te bereiken.  
Het gaat je gemakkelijk af.

**Innovatie:** Bron van nieuwe ideeën zijn.  
Waar je ook zult werken, je zult geneigd zijn om dit type resultaten te bereiken.  
Het gaat je gemakkelijk af.

**Vaardige teamleden:** De ontwikkeling en kwaliteiten van teamleden versterken.  
Waar je ook zult werken, je zult geneigd zijn om dit type resultaten te bereiken.  
Het gaat je gemakkelijk af.

**Inzicht:** Argumenten stevig presenteren.  
Waar je ook zult werken, je zult geneigd zijn om dit type resultaten te bereiken.  
Het gaat je gemakkelijk af.

# Gewenste resultaten

## Prioriteiten: Welke resultaten vind je het meest belangrijk om te bereiken met jouw team.

Hoogste prioriteit

**Enthousiasme:** De teamleden moeten enthousiaster worden.

Verder zijn belangrijk:

**Eenheid, teamspirit:** Er moet meer samenwerking, eenheid en teamspirit komen.

**Speelruimte voor team:** Het team moet over meer faciliteiten beschikken van de organisatie, de randvoorwaarden dienen te worden aangescherpt.

## Welke competenties zijn dan nodig in jouw team

Om de hoogste prioriteiten te bereiken, zul je het volgende moeten laten zien:

**Inspireren** In staat zijn om teamleden te betrekken bij ambitieuze plannen en hen (intrinsiek) te motiveren om de gestelde doelen te behalen.

**Verbinden** In staat zijn om gemeenschapszin en teamspirit te creëren binnen het team.

**Intern vertegenwoordigen** In staat zijn om het team binnen de eigen organisatie op representatieve wijze te vertegenwoordigen en te profileren.

## Jouw eigen bijdrage

We zullen nu bekijken hoe je kwalitatief en kwantitatief op deze competenties scoort. Bij jouw beoordeling op kwantiteit is gekeken naar hoe vaak je de drie bovenstaande competenties in de praktijk inzet. Bij jouw beoordeling op kwaliteit is gekeken naar hoe leuk je de drie bovenstaande competenties vindt en hoe goed jij jezelf vindt in de drie bovenstaande competenties.

### Kwantitatief

Je laat in ruime mate leiderschapsgedrag zien dat nodig is om tot een goede teamprestatie te komen.

### Kwalitatief

Je beschikt in hoge mate over de kwaliteiten om het gewenste leiderschap te demonstreren in de huidige teamsituatie. Het lijkt erop dat je over voldoende kwaliteiten beschikt om de job te klaren.

(Let wel, deze uitspraken zijn gebaseerd op jouw eigen inschattingen!)



# Ter afsluiting

Allereerst een relativerende opmerking. De resultaten uit het rapport zijn geautomatiseerd tot stand gekomen op basis van een beperkte vragenlijst. Het is vooral bedoeld om je te prikkelen en aan te zetten tot zelfanalyse. Anderzijds is het model wel een beproefd model voor teamleiderschap, waar je zinvolle informatie aan kunt ontlelen. Wij raden je aan naar het grafische overzicht te gaan op de volgende pagina om ook zelf te analyseren hoe de vork in de steel zit. Je zult zelf immers keuzes moeten maken ten aanzien van jouw teamleiderschap en jouw persoonlijke ontwikkeling.

Ben je geïnteresseerd in een meer grondige analyse van de kwaliteiten van jouw management potentieel, dan is een talent assessment of een management development assessment wellicht een instrument om in jouw organisatie in te zetten. Immers, de kwaliteit van het management bepaalt in hoge mate de kwaliteit van de organisatie.

Wij wensen je veel succes en plezier bij jouw verdere ontwikkeling en het leiden van jouw team!

# Grafische weergave

Tijdens het maken van de test heb je per onderwerp aangegeven hoe vaak je iets doet, hoe goed je daar in bent en hoe leuk je dit vindt om te doen. In deze grafische weergave wordt jouw attitude per activiteit in stenscores weergegeven.

Stenscores

## Consulteren



## Ondersteunen



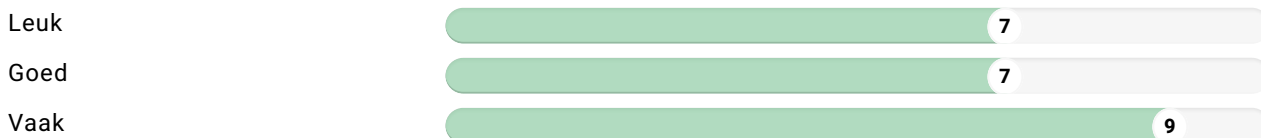
## Structureren



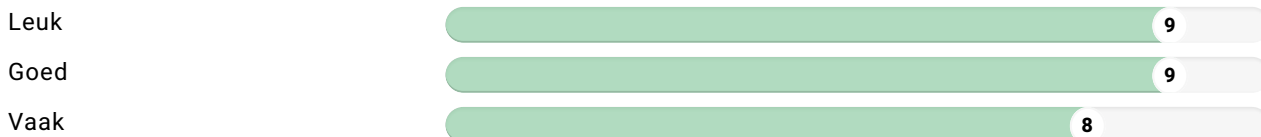
## Empowering



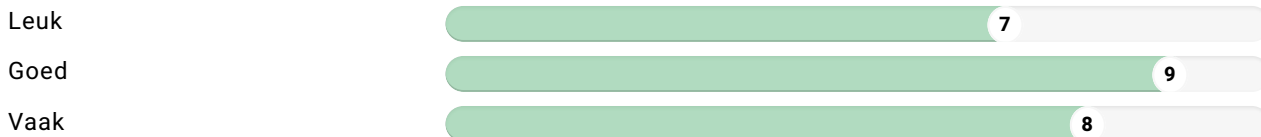
## Inspireren



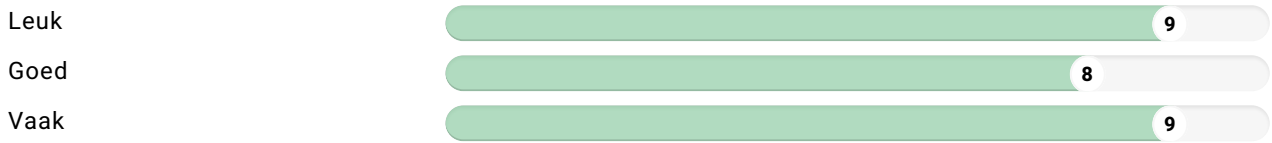
## Genereren



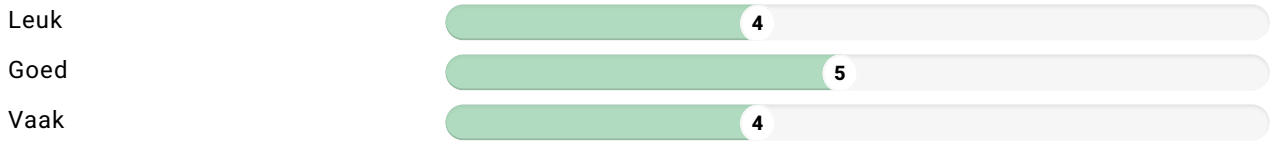
## Delegeren



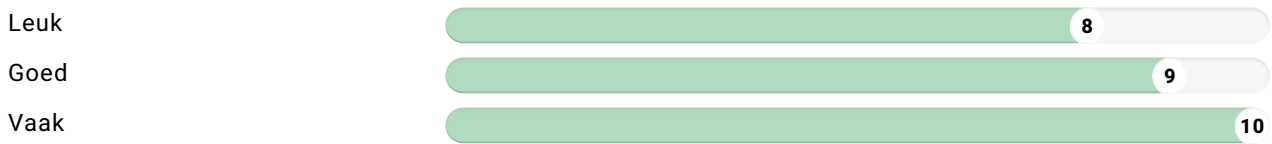
### Argumenteren



### Controleren



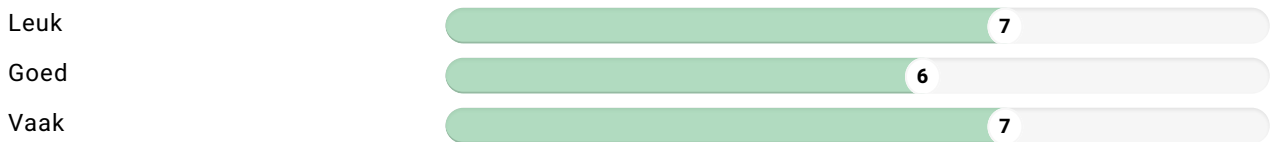
### Verbinden



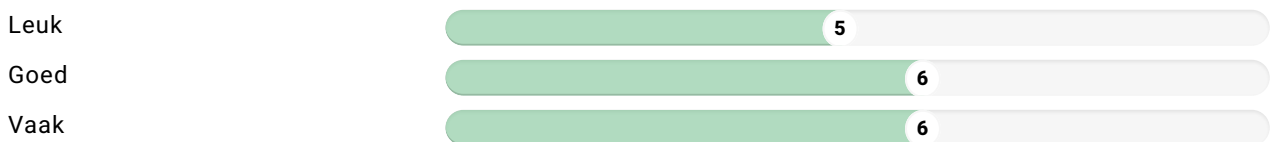
### Coachen



### Team Intern Vertegenwoordigen



### Team Extern Vertegenwoordigen



# Toelichting op de gebruikte getallen

In dit rapport wordt een aantal getallen gebruikt. Deze getallen zijn stenscores, en zeggen iets over hoe jij in vergelijking met de normgroep hebt gescoord. De normgroep is normaal verdeeld. Dat betekent dat veruit de grootste groep gemiddeld scoort, en maar een klein percentage van de groep extreem hoog of extreem laag scoort. De meeste mensen scoren dus sten 5 of 6 – Gemiddeld. Sommige mensen scoren 1 of 10. Stenscores moeten dus niet verward worden met schoolcijfers.

## Stenscores hebben de volgende betekenissen:

Sten	Betekenis
1	Ver onder gemiddeld
2	Ruim beneden gemiddeld
3	Beneden gemiddeld
4	Juist beneden gemiddeld
5	Gemiddeld
6	Gemiddeld
7	Juist boven gemiddeld
8	Boven gemiddeld
9	Ruim boven gemiddeld
10	Ver boven gemiddeld