



Circumplex Leadership Scan 360°

Feedbackrapport

Sample

Rapport afgedrukt: 17 januari 2025

Zelfbeoordeling afgewerkt: 28 oktober 2024

Type rapport: CLS360 feedbackrapport

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

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 Interpersonal Solutions Group Pty. Ltd.

Copyright

Copyright © 2007-2025. 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 bv. Neem bij vragen contact op met Perco via info@perco.be.

De CLS360 is eigendom van Perco bv. Interpersonal Solutions Group Pty. Ltd. heeft een niet-exclusief gebruiksrecht (behalve voor België en Nederland). De naamgeving van de acht leiderschapsstijlen van het leiderschapscircumplex zijn eigendom van Perco bv 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. Dit rapport is opgesteld 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.

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	60

Referenties 92

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 welvarendere 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 welvarendere toekomst.

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 leidinggevers 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 leidinggevers 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 leidinggevers, 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 leidinggevers 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).

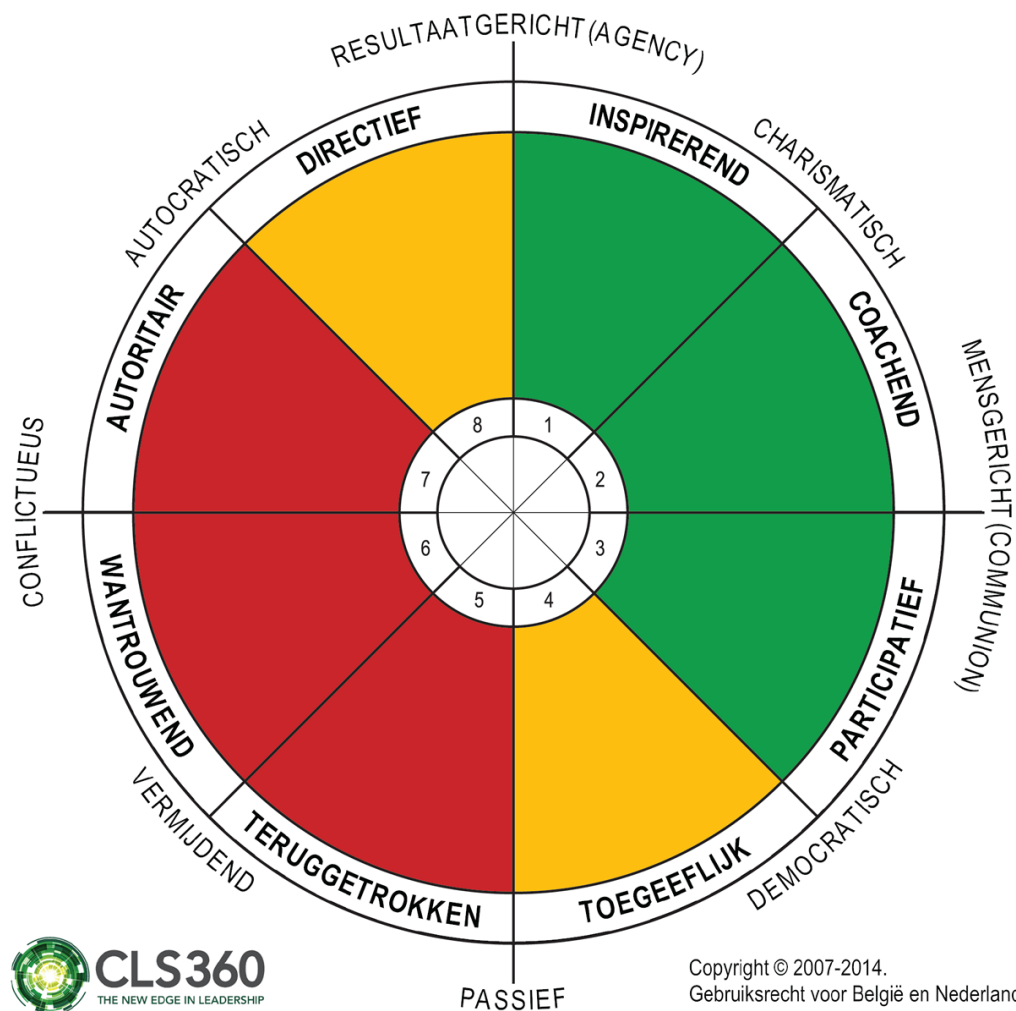
Deze twee dimensies vormen de basis voor één van de meest bekende begrippen van de interpersoonlijke theorie - *het interpersoonlijk circumplex*. De **Circumplex Leadership Scan 360° (CLS360)** integreert verschillende leiderschapstheorieën en -modellen en is daarmee een volledig model van leiderschapsstijlen.

De CLS360 bouwt verder op het gedachtengoed van het interpersoonlijk circumplex. Dit geometrische model met cartesische 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 metafoor 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



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).

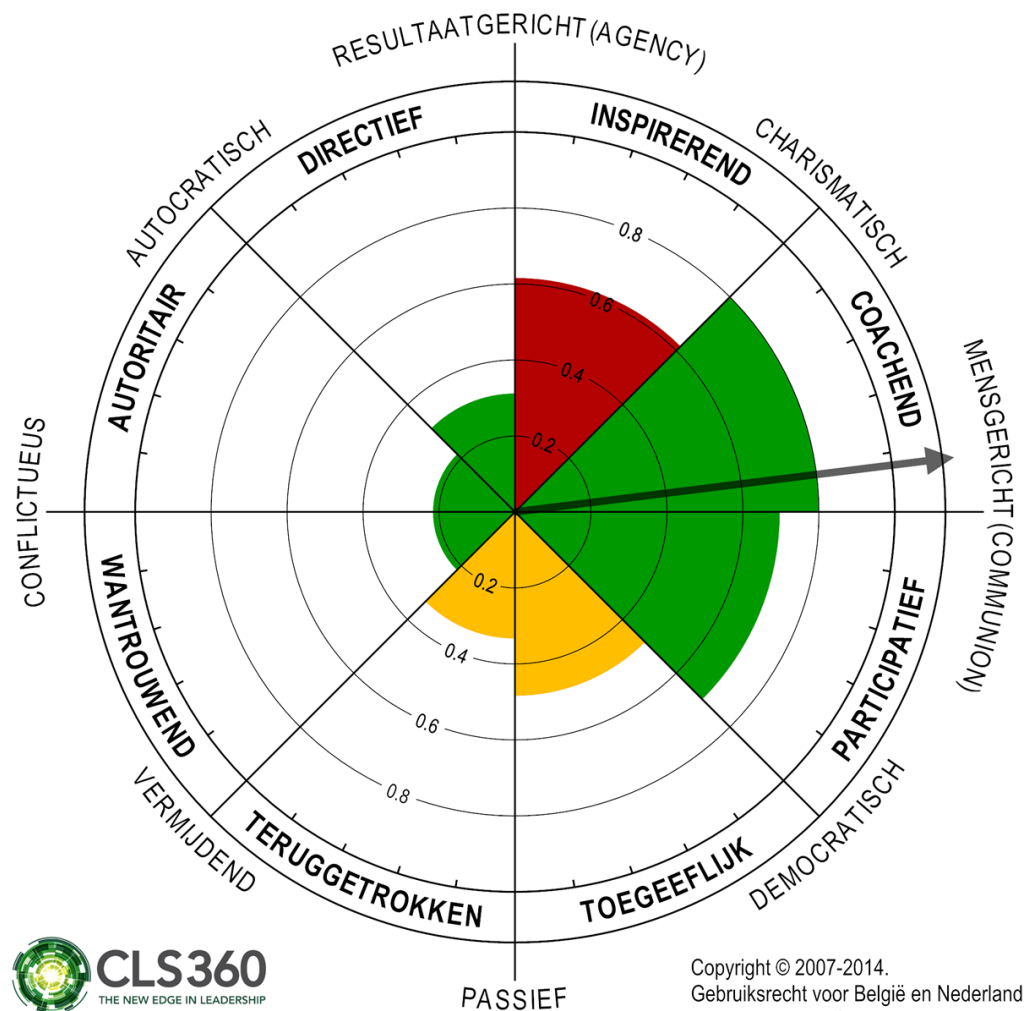
De oorsprong van het interpersoonlijk circumplex en de CLS360

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

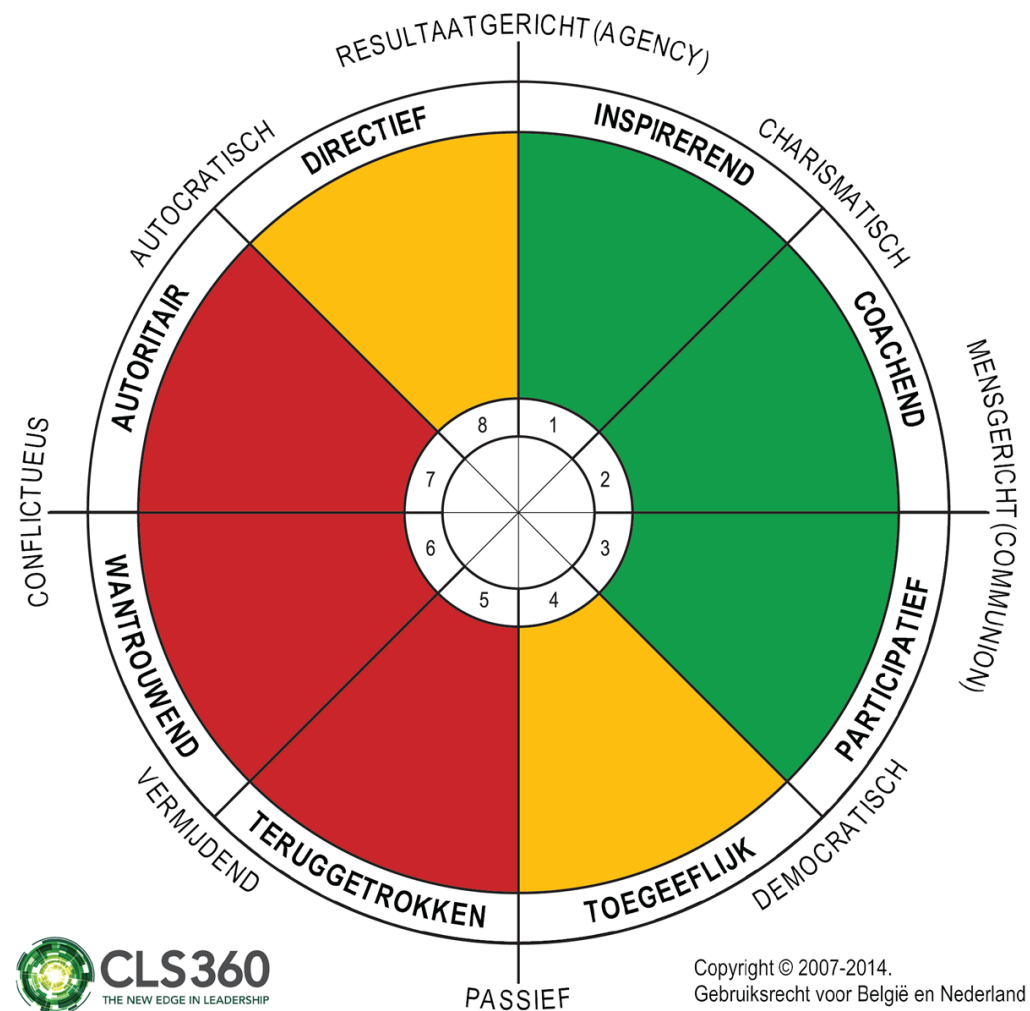
2.2 De CLS360 leiderschapsstijlen

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 autoritair 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 prestatiegraadstaven 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:

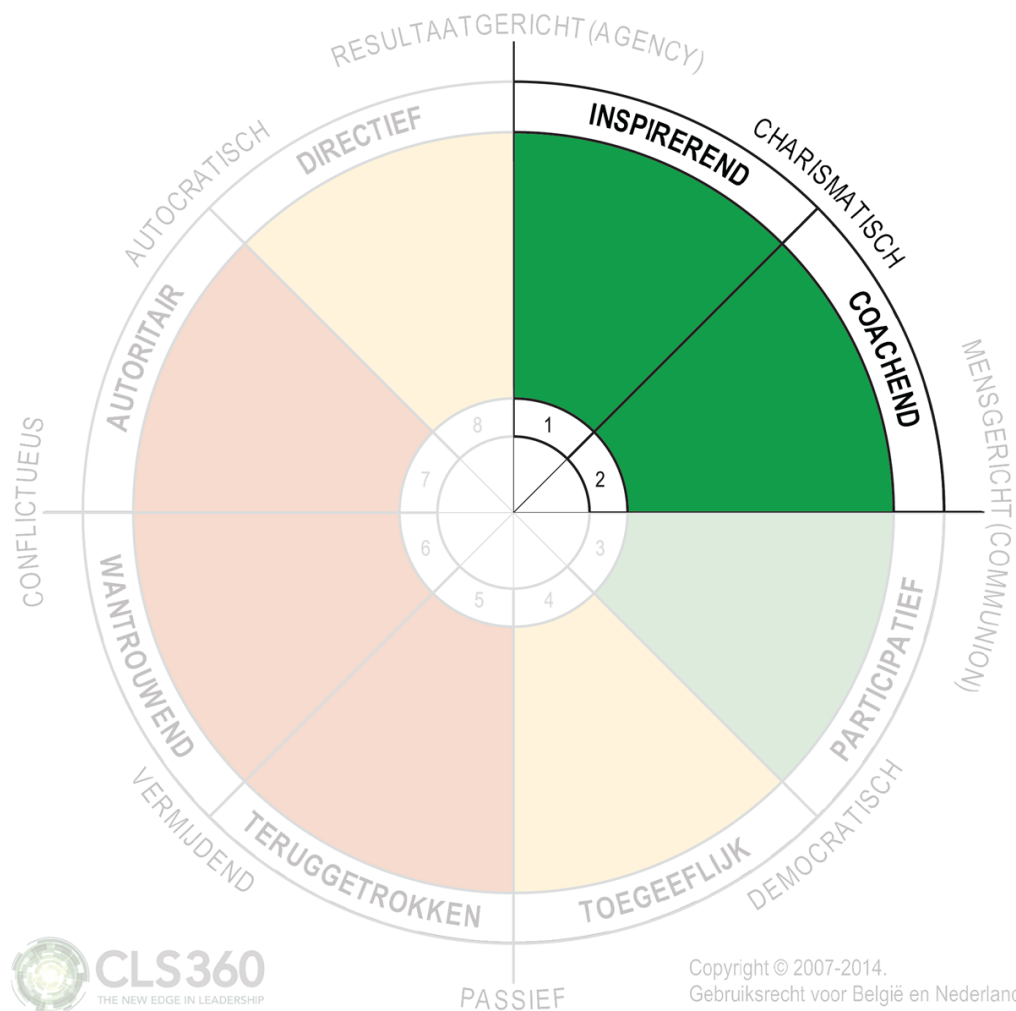
- Duidelijk communiceren over de visie (wat en waarom)
- Duidelijke instructies geven als de situatie het vereist
- Beslist optreden wanneer prestaties of organisatieproblemen opduiken
- Duidelijk leiden van mensen en gesprekken
- Intellectueel stimuleren, enz., door het uitdagen van de procedures

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).

Leidinggevend 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:

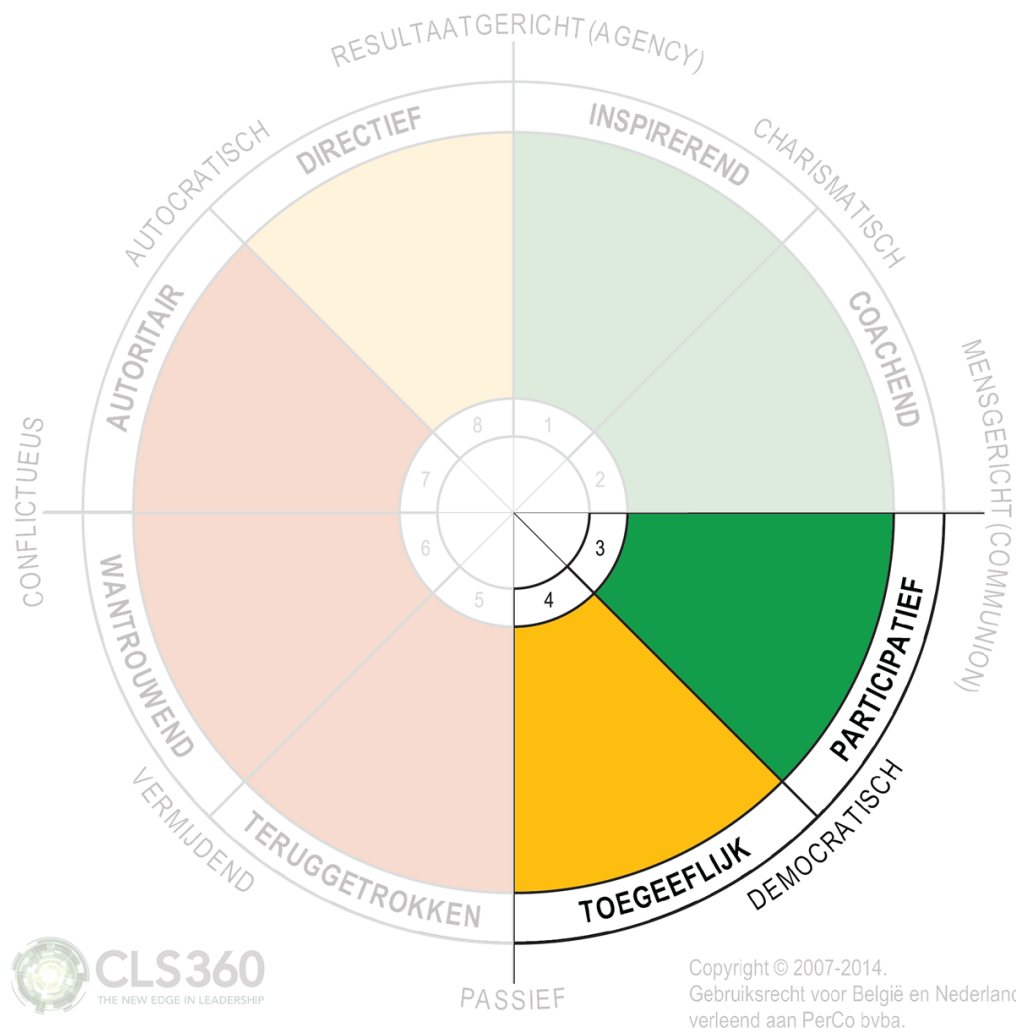
- Bescheidenheid, kalmte en geduld tonen
- Vragen en luisteren naar opinies van medewerkers
- Bepaalde beslissingen toevertrouwen aan anderen (delegeren)
- Medewerkers ruimte geven in de uitvoering van hun taken
- Groepsdiscussies faciliteren

De toegeeflijke stijl

Leidinggevend 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



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-motivatatie en medewerkers voelen zich al snel verloren.

Teruggetrokken gedrag houdt in:

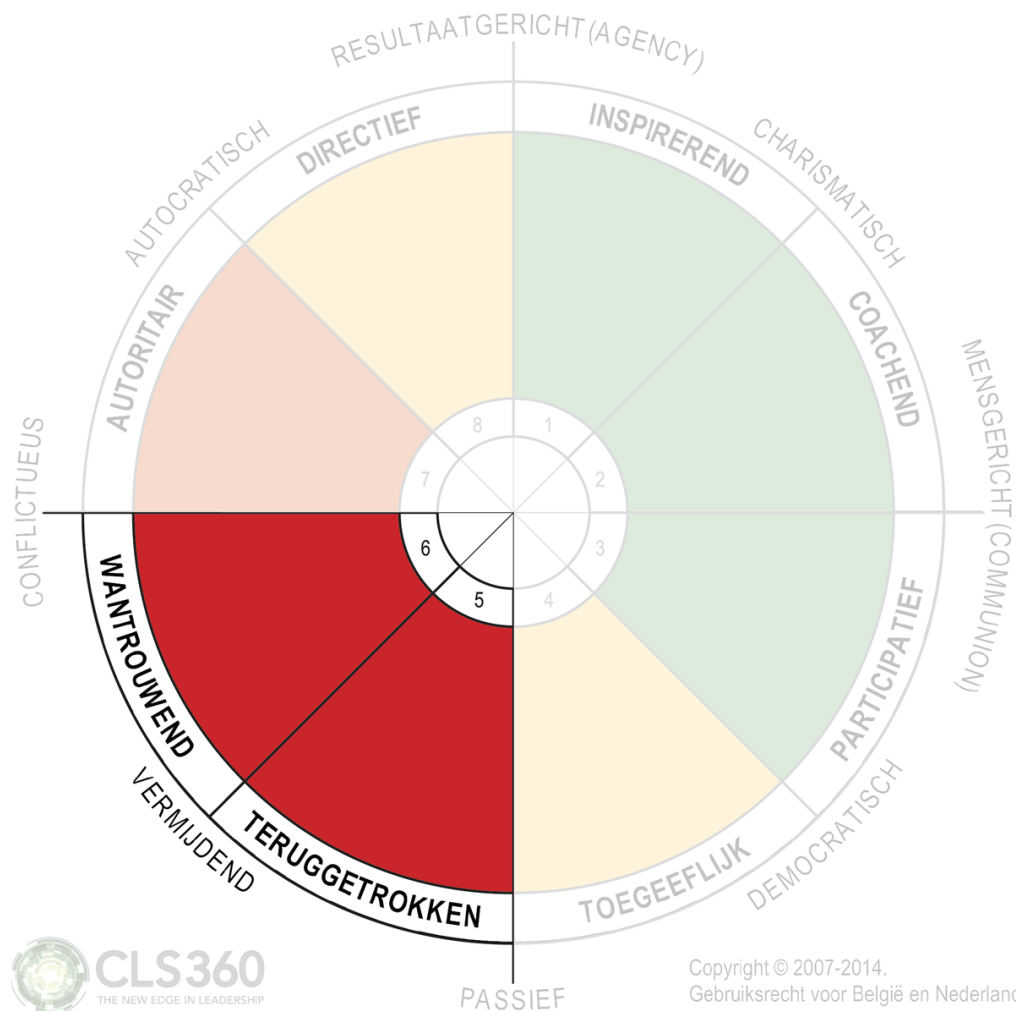
- Geen duidelijkheid, transparantie of richting bieden
- Te weinig tijd en leiding geven aan medewerkers
- Aarzelen om eigen voorkeuren te uiten
- Beslissingen uitstellen
- Spanningen en problemen te lang laten aanslepen

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:

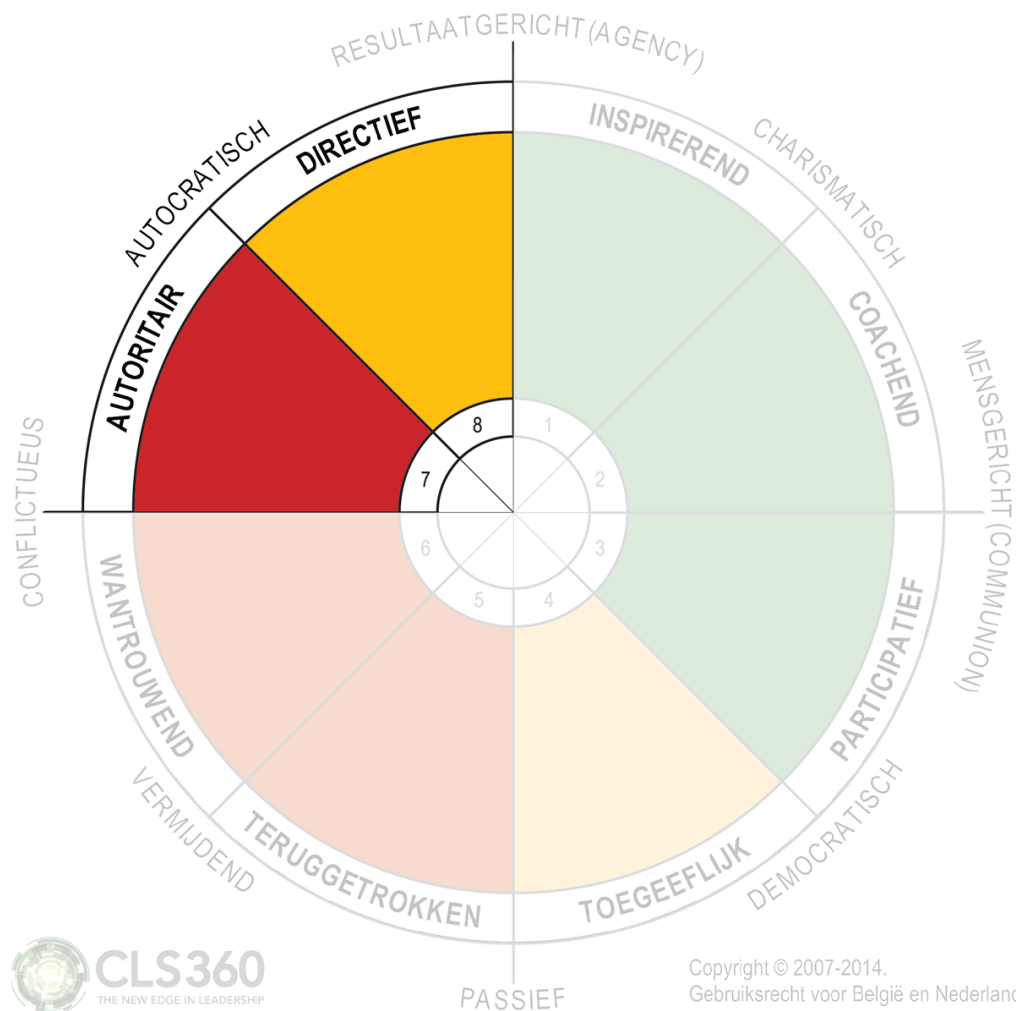
- Dwingen, domineren en dicteren, geen inspraak dulden
- Dreigen met sancties
- Koel en hard uit de hoek komen
- Vaak ergernis en boosheid uiten
- Eenzijdig het prestatieniveau vastleggen, bv. objectieven en doelstellingen

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?

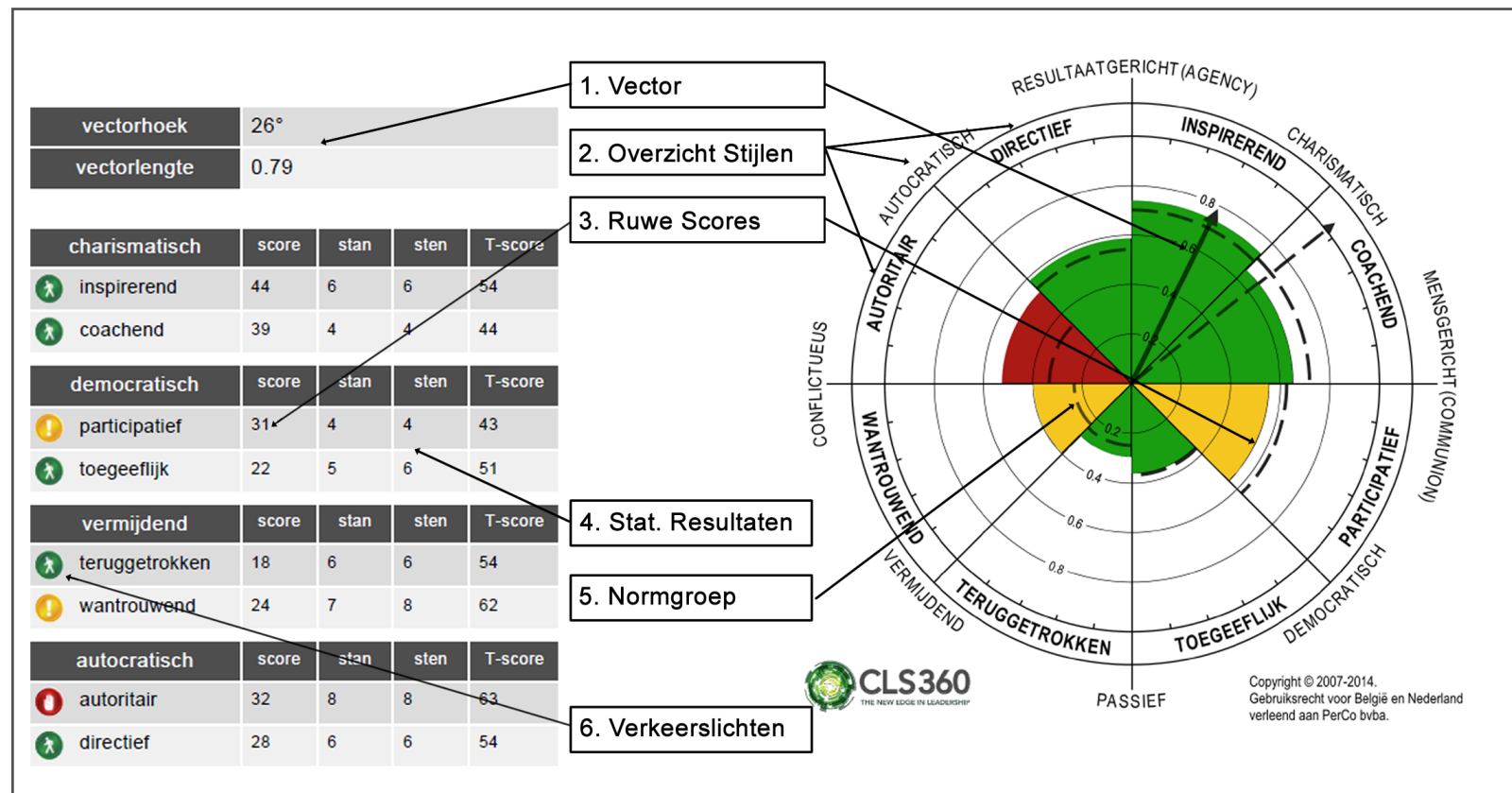
De circumplex-grafiek

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 gedrag patronen 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 opzoekings tabel 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 standardscore 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 opzoekings tabel 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 leidinggevend 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 opzoekings tabel 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 leidinggevend. 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 mogelijks teveel of te weinig

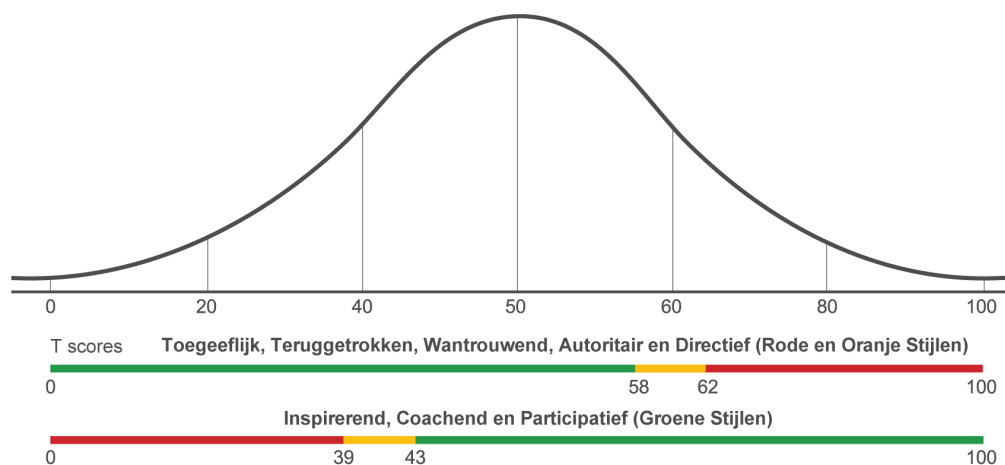
- Wanneer de stijlen inspirerend, coachend en participatief oranje kleuren, zijn de ruwe scores *lager dan gemiddeld* in een minder gewenste richting vergeleken met de normgroep (T-score 39-43). Dit betekent dat één van de hierboven vermelde stijlen minder gebruikt wordt in vergelijking met de gemiddelde 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 leidinggevers binnen diverse organisaties en bedrijfssectoren. De norm wordt gebruikt als referentie waarmee de resultaten van de leidinggevende worden vergeleken.

Dit circumplex is een samenvatting van de antwoorden van leidinggevers 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 weerspiegelt 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 leidinggevers; 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. Leidinggevers 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.

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

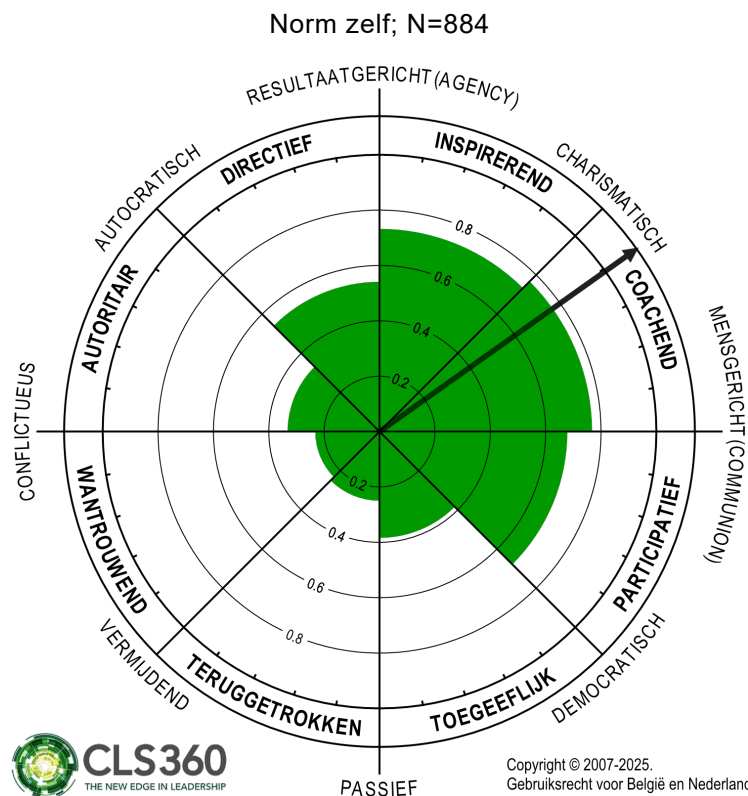
vectorhoek	55°
vectorlengte	1.15

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.

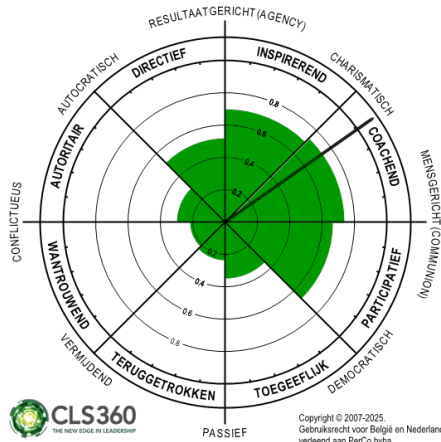
Opmerking: we gebruiken de norm van 'alle respondenten' als vergelijkingspunt voor 'anonieme beoordelaars'. Voor het circumplex ideale zelf wordt de norm van de zelfbeoordeling als vergelijkingspunt gebruikt.

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



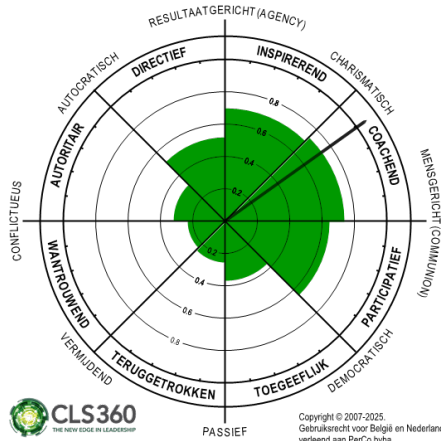
Norm leidinggevende(n); N=1364



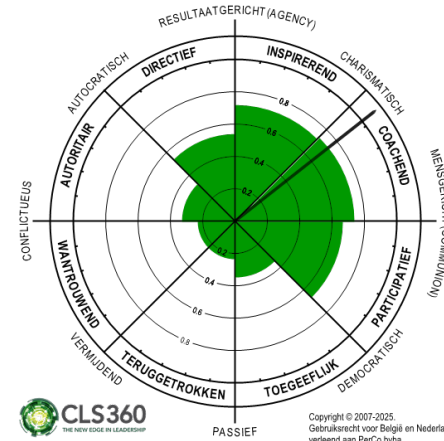
Norm collega's; N=2639



Norm interne klanten; N=808



Norm andere; N=523

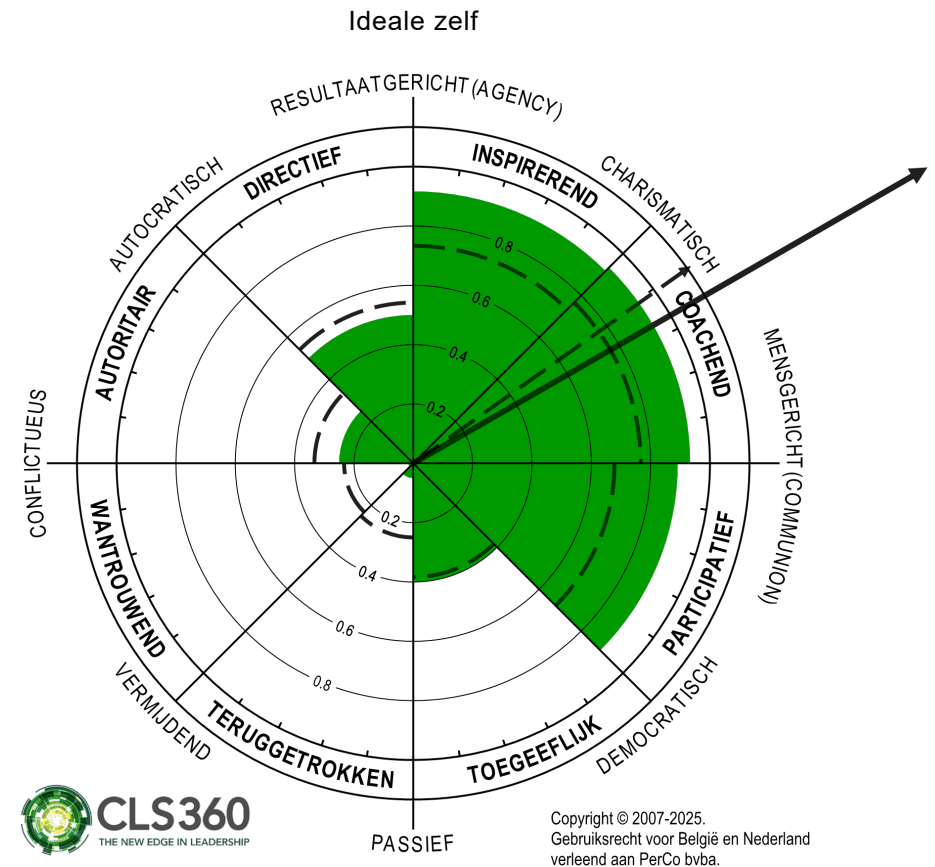
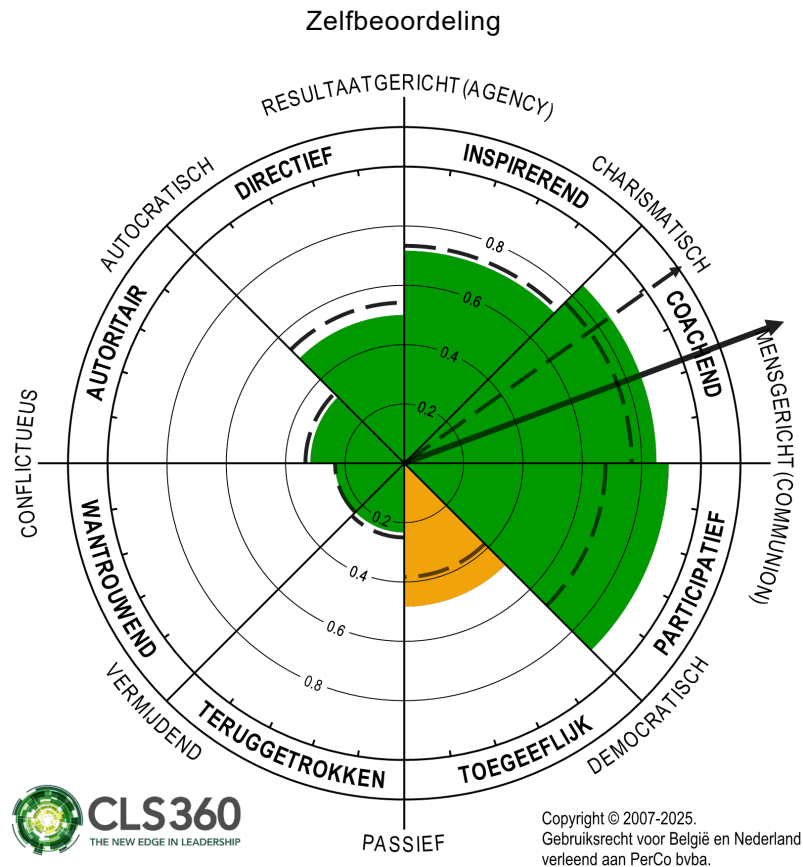


Deel 3

Samenvatting resultaten

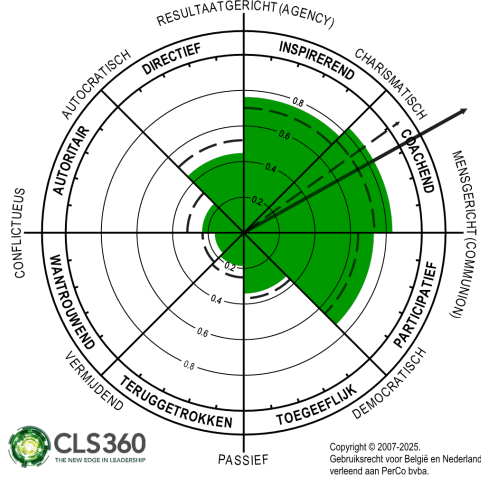
3.1 Samenvatting van de circumplex-resultaten

Dit is de samenvatting van uw CLS360 circumplex-resultaten.

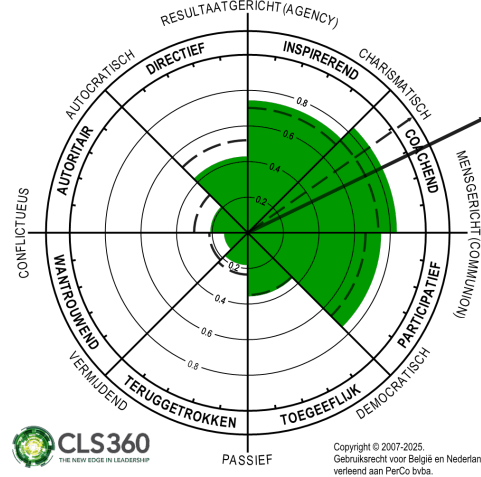


3.1 Samenvatting van de circumplex-resultaten (vervolg)

alle respondenten; N = 23



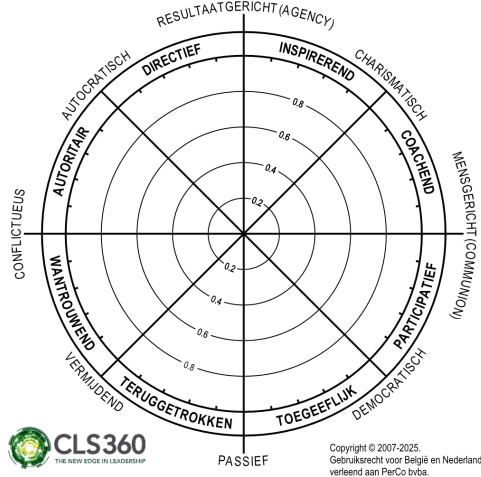
directe medewerkers; N = 15



leidinggevende(n); N = 2



collega's; N = 2



anderen; 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.

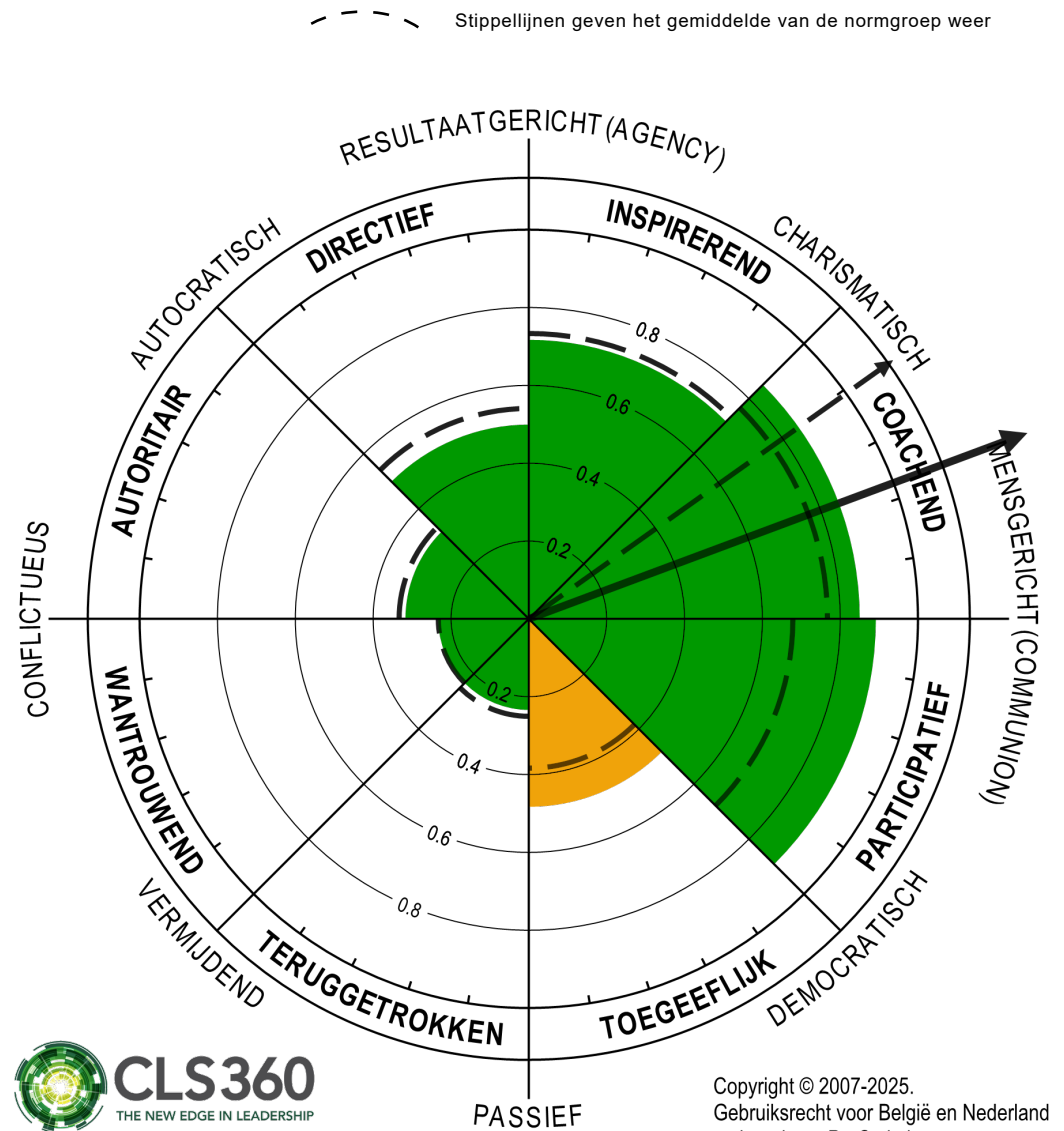
vectorhoek	70°
vectorlengte	1.37

charismatisch	score	stan	sten	T-score
 inspirerend	43	5	5	49
 coachend	51	7	7	58

democratisch	score	stan	sten	T-score
 participatief	50	9	10	75
 toegeeflijk	29	7	8	61

vermijdend	score	stan	sten	T-score
 teruggetrokken	14	5	5	49
 wantrouwend	14	5	6	50

autocratisch	score	stan	sten	T-score
 autoritair	19	5	5	49
 directief	24	4	5	46



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.

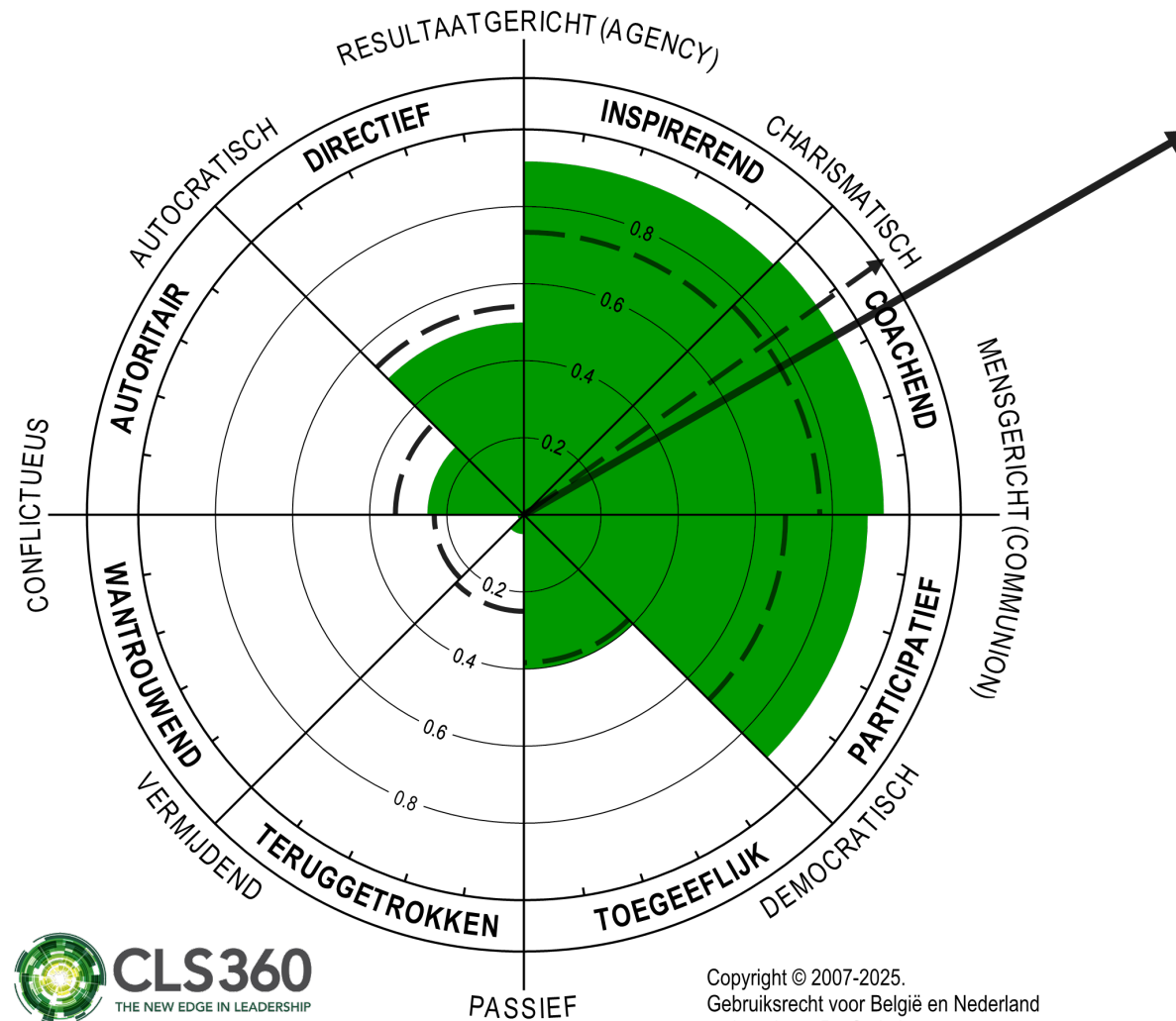
vectorhoek	60°
vectorlengte	2

charismatisch	score	stan	sten	T-score
 inspirerend	55	9	9	69
 coachend	56	9	9	68

democratisch	score	stan	sten	T-score
 participatief	50	9	10	75
 toegeeflijk	24	5	6	52

vermijdend	score	stan	sten	T-score
 teruggetrokken	3	1	1	29
 wantrouwend	1	1	1	23

autocratisch	score	stan	sten	T-score
 autoritair	15	3	4	42
 directief	24	4	5	46



Uw zelfbeoordeling en uw ideale zelf

	zelf	ideale zelf	Norm
vectorhoek	70°	60°	55°
vectorlengte	1.37	2	1.15

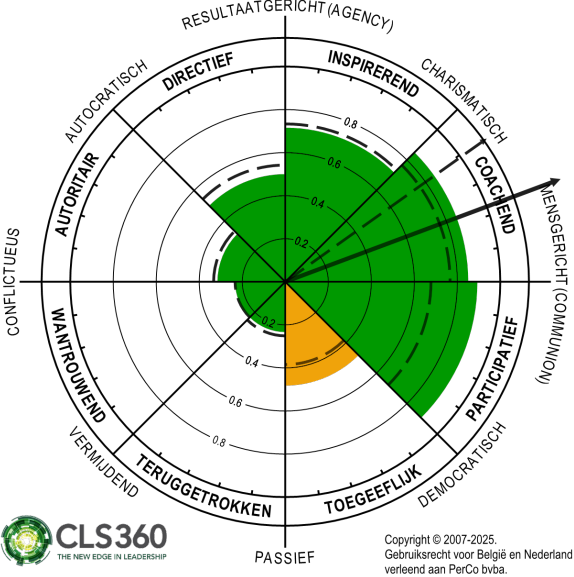
charismatisch	zelf	ideale zelf	Norm
inspirerend	43	55	44
coachend	51	56	46

democratisch	zelf	ideale zelf	Norm
participatief	50	50	38
toegeeflijk	29	24	23

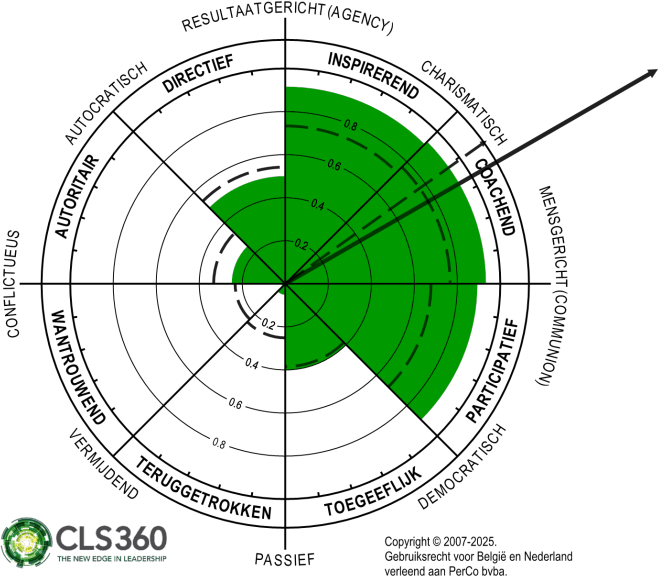
vermijdend	zelf	ideale zelf	Norm
teruggetrokken	14	3	15
wantrouwend	14	1	14

autocratisch	zelf	ideale zelf	Norm
autoritair	19	15	20
directief	24	24	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?

- sed consectetur tincidunt euismod elit tincidunt dolore ipsum diam dolor nonummy laoreet lorem tincidunt nonummy nibh dolor nonummy amet nibh nonummy euismod

Verbeterpunten

Wat zijn volgens u uw verbeterpunten als leidinggevende?

- laoreet erat magna lorem euismod tincidunt erat dolor diam lorem adipiscing consectetur lorem erat ut nonummy magna sed euismod laoreet tincidunt nibh elit nonummy magna lorem nibh aliquam nonummy ipsum euismod consectetur magna dolor ipsum amet sed amet diam laoreet adipiscing aliquam laoreet laoreet nibh ipsum nonummy aliquam sit euismod nibh erat tincidunt sed euismod amet euismod adipiscing

Werkelijk zwakke punten

Wat zijn volgens u uw ronduit zwakke punten als leidinggevende?

- dolor

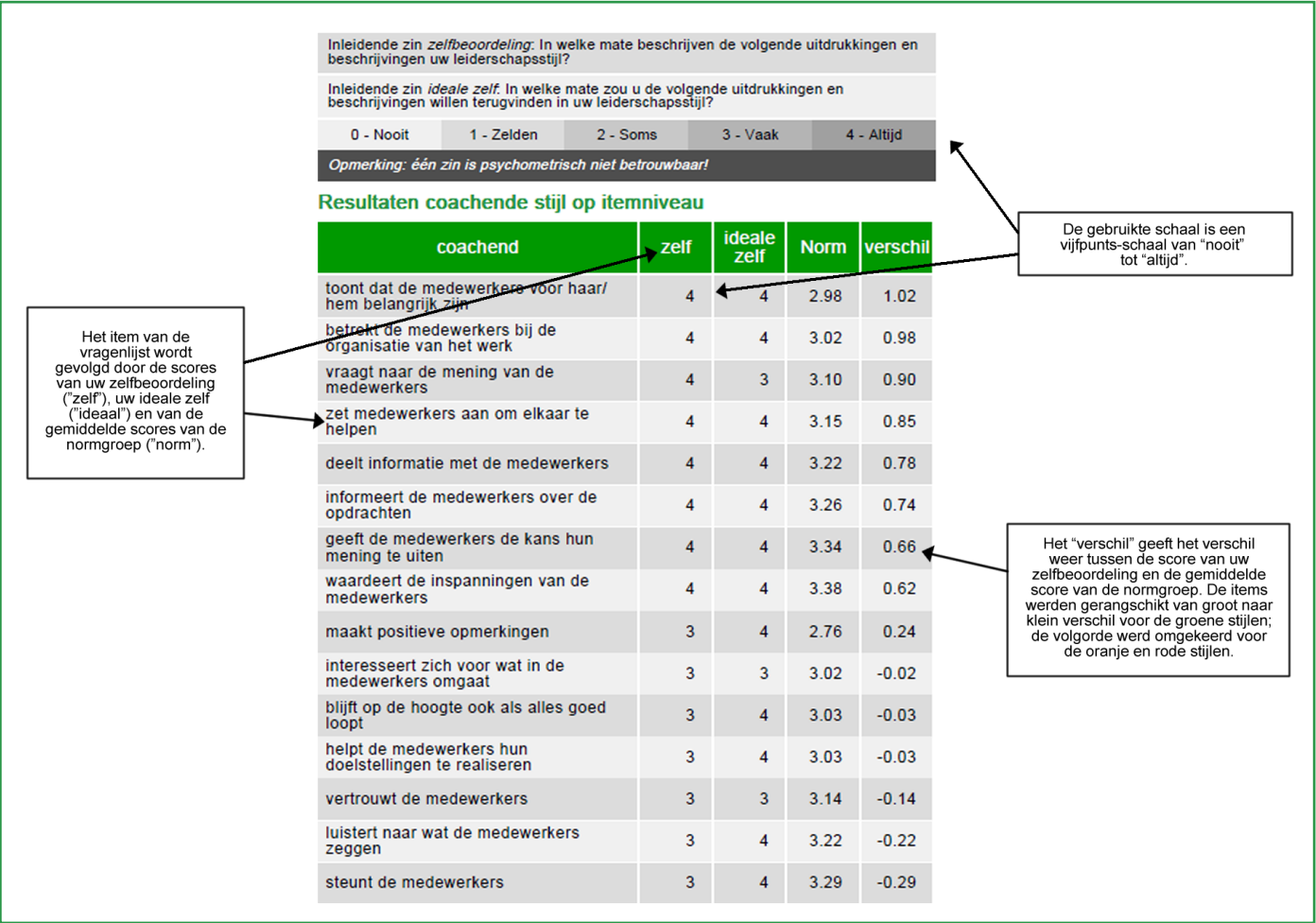
4.4 Feedback op itemniveau

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)

Deel 5

Grafieken van uw respondenten

5.1 Uw respondenten

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

Uw respondenten 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 respondenten

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

	Rapport N=
directe medewerkers	15
leidinggevende(n)	2
collega's	2
interne klanten	0
andere	4
alle respondenten	23

De volgende tabel (Conway and Huffcutt - 1997) geeft aan hoeveel respondenten 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 respondenten

De volgende beoordelaars namen deel aan de bevraging:

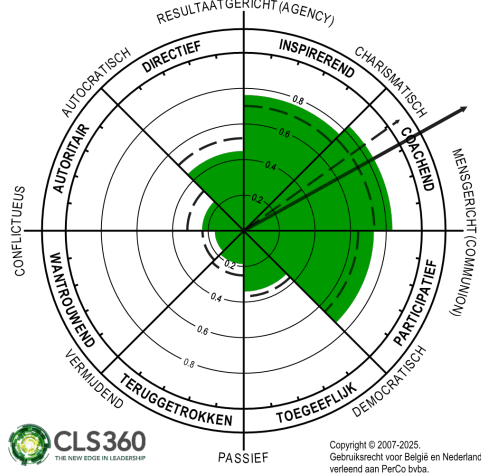
- Sample Rater 11 (leidinggevende(n))
- Sample Rater 23 (leidinggevende(n))
- Sample Rater 17 (collega)
- Sample Rater 22 (collega)
- Sample Rater 1 (directe medewerker)
- Sample Rater 10 (directe medewerker)
- Sample Rater 12 (directe medewerker)
- Sample Rater 13 (directe medewerker)
- Sample Rater 14 (directe medewerker)
- Sample Rater 16 (directe medewerker)
- Sample Rater 19 (directe medewerker)
- Sample Rater 2 (directe medewerker)
- Sample Rater 3 (directe medewerker)
- Sample Rater 4 (directe medewerker)
- Sample Rater 5 (directe medewerker)
- Sample Rater 6 (directe medewerker)
- Sample Rater 7 (directe medewerker)
- Sample Rater 8 (directe medewerker)
- Sample Rater 9 (directe medewerker)
- Sample Rater 15 (andere)
- Sample Rater 18 (andere)
- Sample Rater 20 (andere)
- Sample Rater 21 (andere)

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

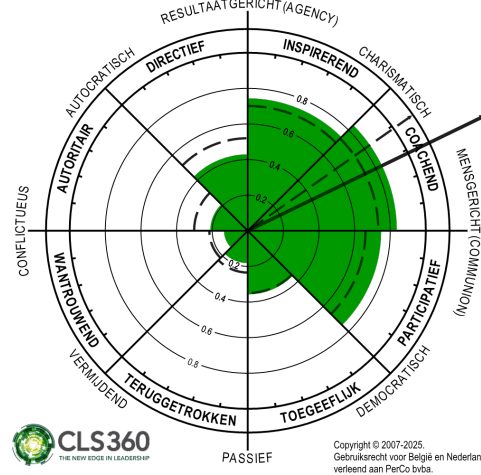
5.2 Samenvatting per respondentengroep

Dit is een samenvatting van uw CLS360 circumplex-resultaten.

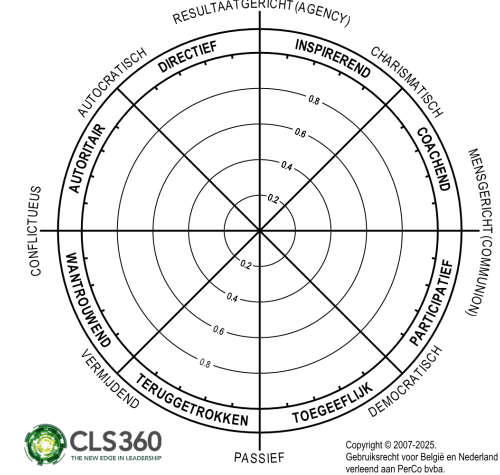
alle respondenten; N = 23



directe medewerkers; N = 15



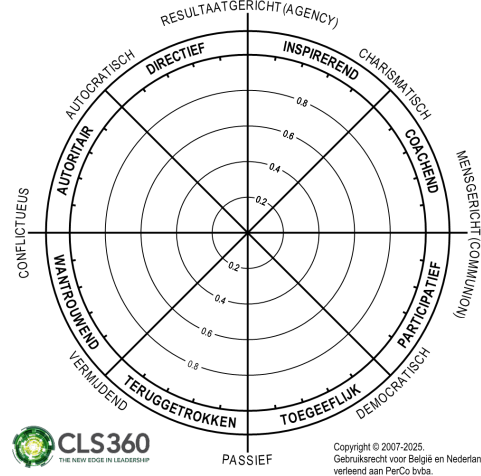
leidinggevende(n); N = 2



collega's; N = 2



anderen; 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.

5.3 Gemiddelde van alle respondenten

Gemiddelde van alle respondenten

vectorhoek	61°
vectorlengte	1.44

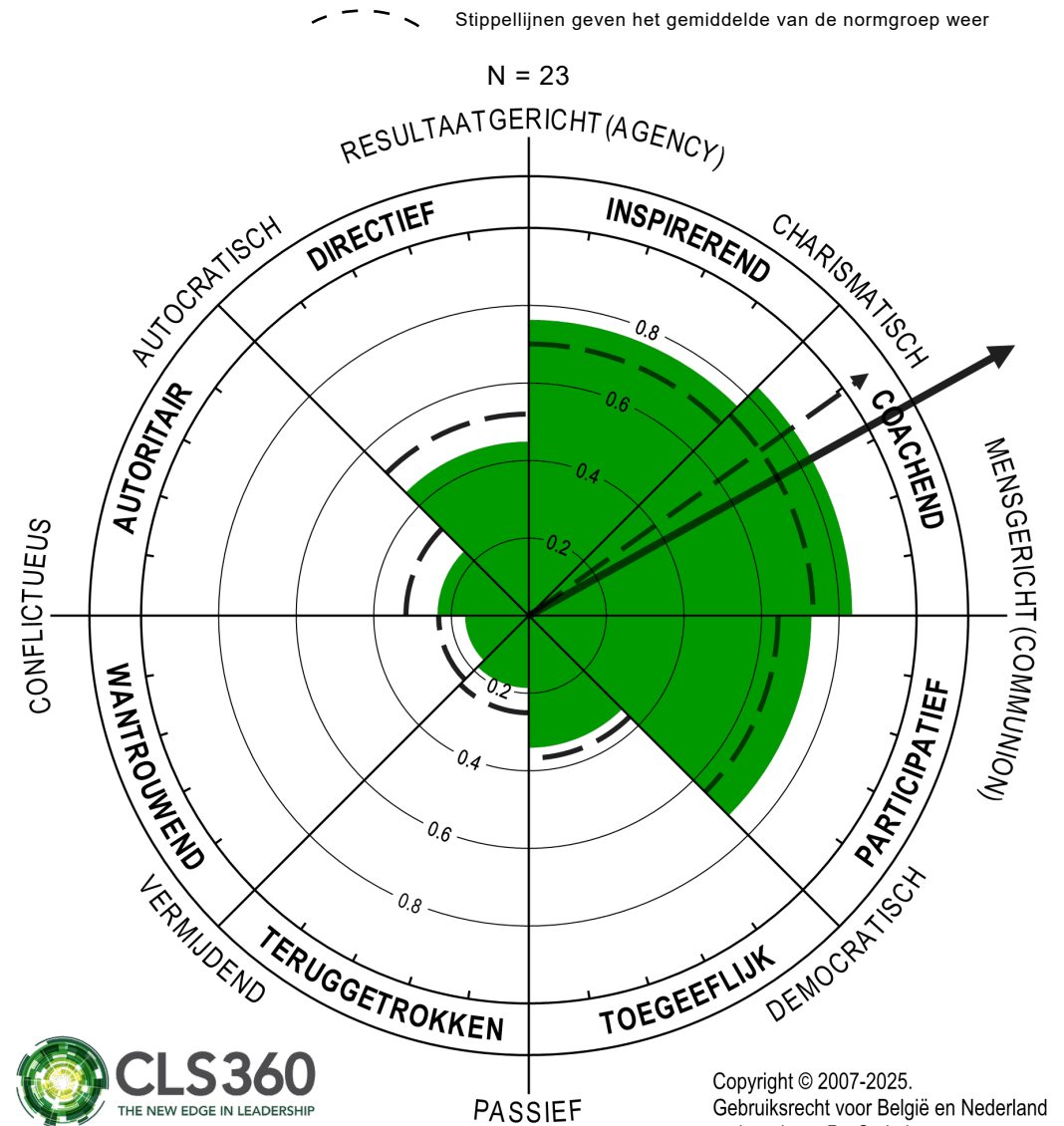
charismatisch	score	stan	sten	T-score
 inspirerend	46	6	7	56
 coachend	50	7	7	59

democratisch	score	stan	sten	T-score
 participatief	41	7	7	59
 toegeeflijk	20	4	5	47

vermijdend	score	stan	sten	T-score
 teruggetrokken	11	4	4	45
 wantrouwend	10	4	4	44

autocratisch	score	stan	sten	T-score
 autoritair	14	4	4	43
 directief	22	4	4	44

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	70°	61°	55°
vectorlengte	1.37	1.44	1.15

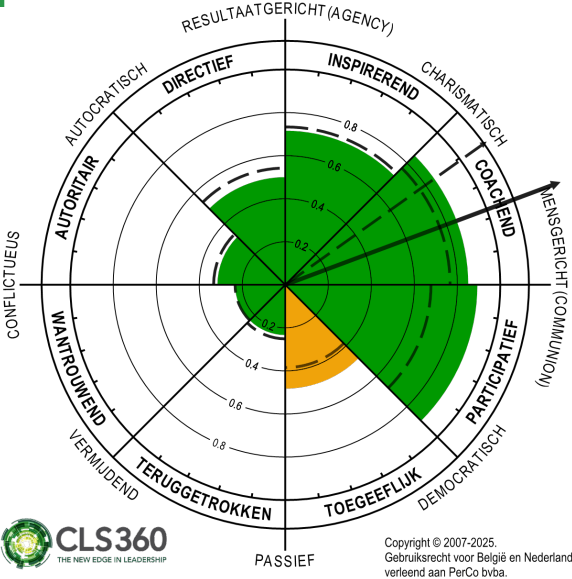
charismatisch	zelf	alle respondenten	Norm
inspirerend	43	46	44
coachend	51	50	46

democratisch	zelf	alle respondenten	Norm
participatief	50	41	38
toegeeflijk	29	20	23

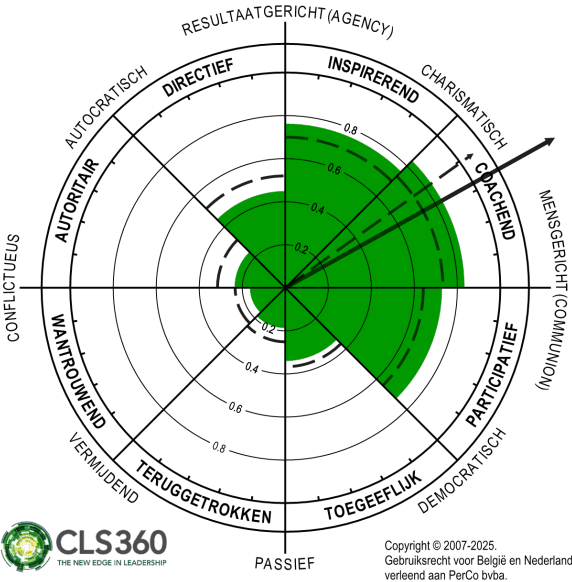
vermijdend	zelf	alle respondenten	Norm
teruggetrokken	14	11	15
wantrouwend	14	10	14

autocratisch	zelf	alle respondenten	Norm
autoritair	19	14	20
directief	24	22	26

Zelfbeoordeling



Alle respondenten; N=23



5.4 Circumplex-grafieken in detail

directe medewerkers

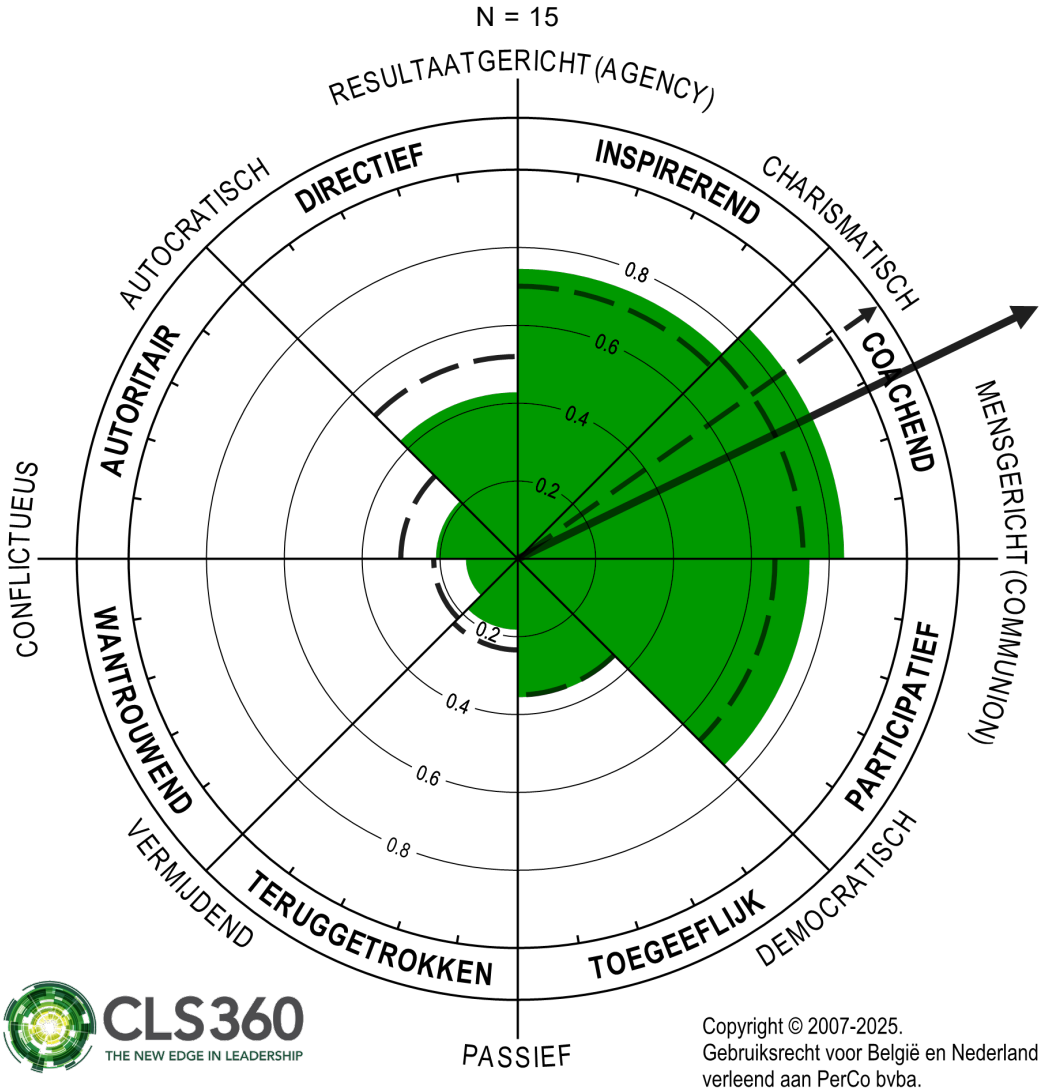
vectorhoek	64°			
vectorlengte	1.49			

charismatisch	score	stan	sten	T-score
 inspirerend	45	6	6	55
 coachend	50	7	7	58

democratisch	score	stan	sten	T-score
 participatief	42	7	7	60
 toegeeflijk	21	5	5	49

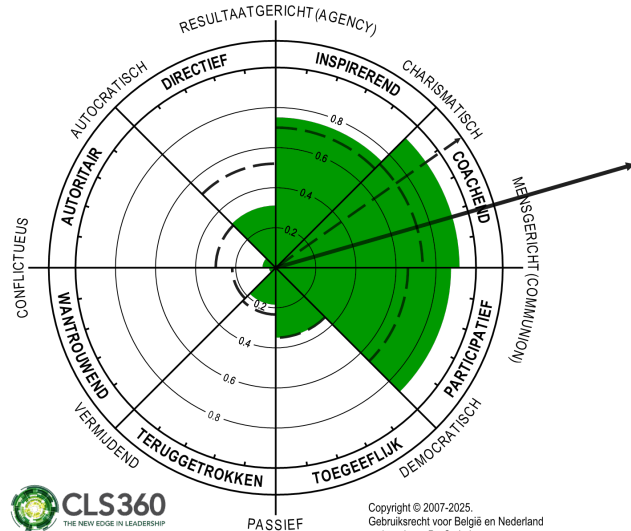
vermijdend	score	stan	sten	T-score
 teruggetrokken	11	4	5	46
 wantrouwend	8	4	4	43

autocratisch	score	stan	sten	T-score
 autoritair	13	4	4	43
 directief	21	4	4	43

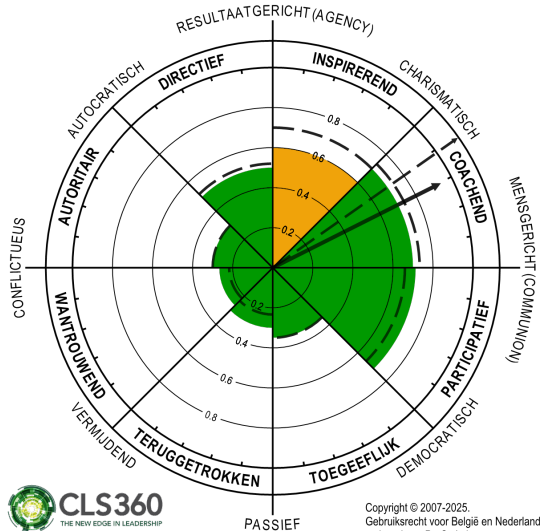


individuele grafieken van uw directe medewerkers

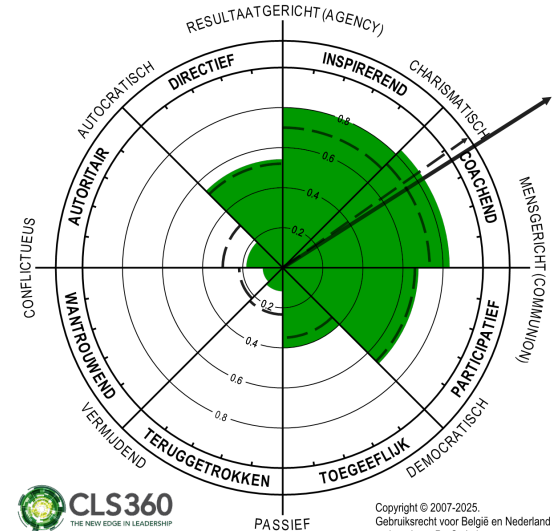
Sample Rater 14



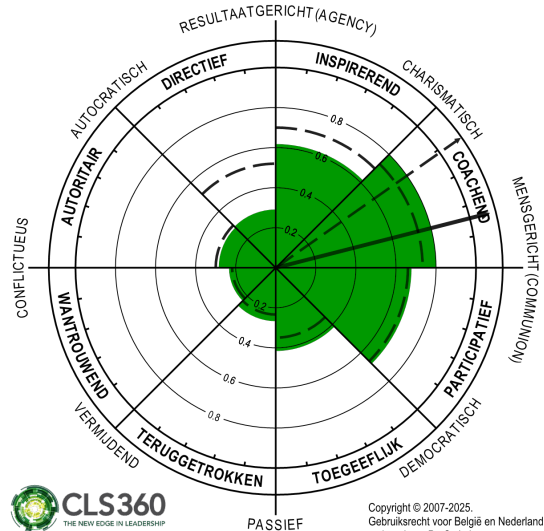
Sample Rater 10



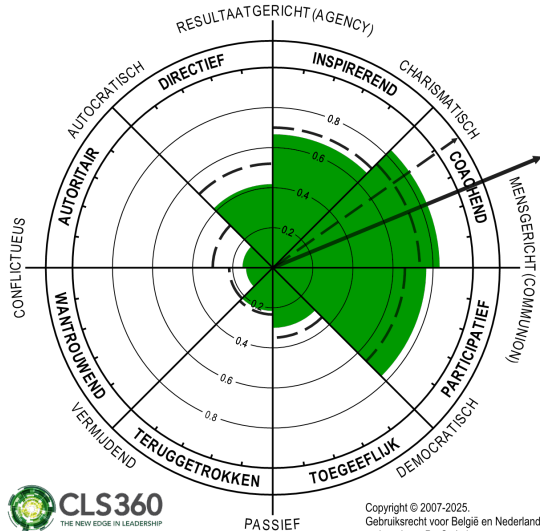
Sample Rater 8



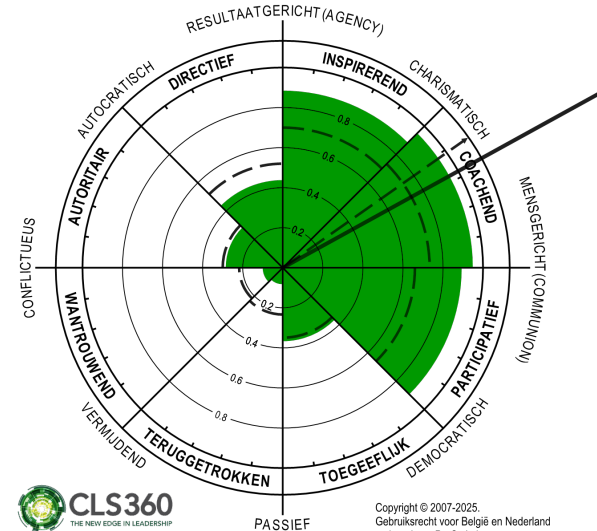
Sample Rater 7



Sample Rater 1

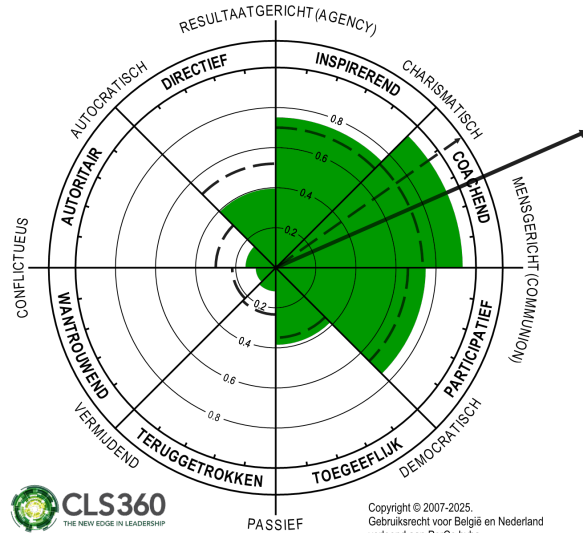


Sample Rater 4

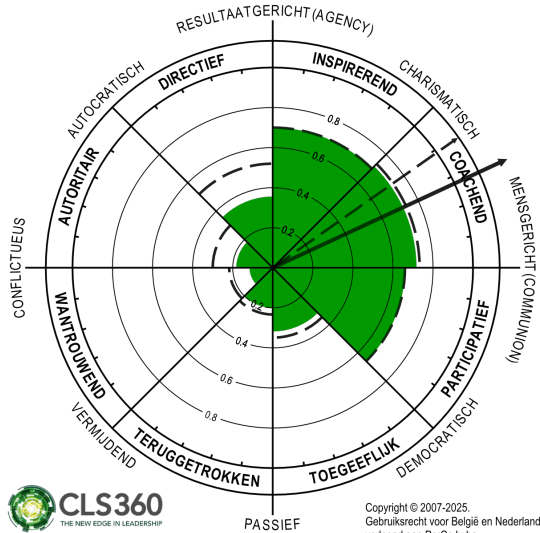


individuele grafieken van uw directe medewerkers (vervolg)

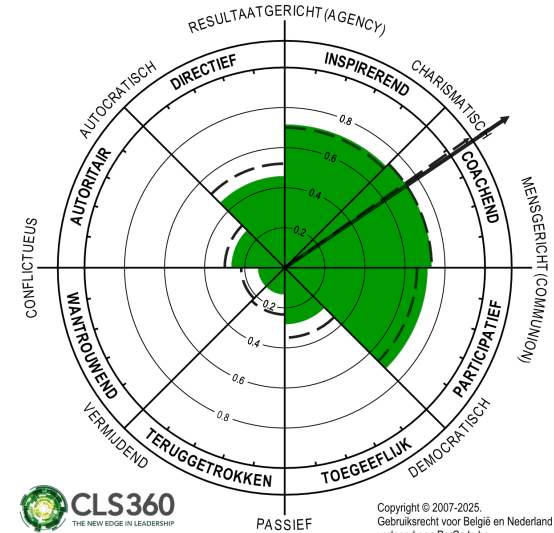
Sample Rater 6



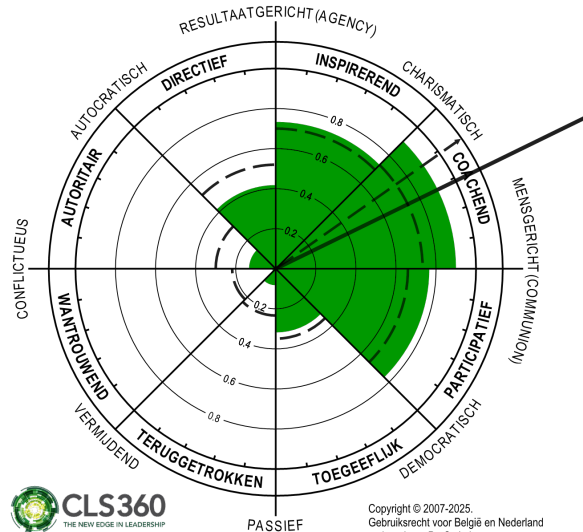
Sample Rater 2



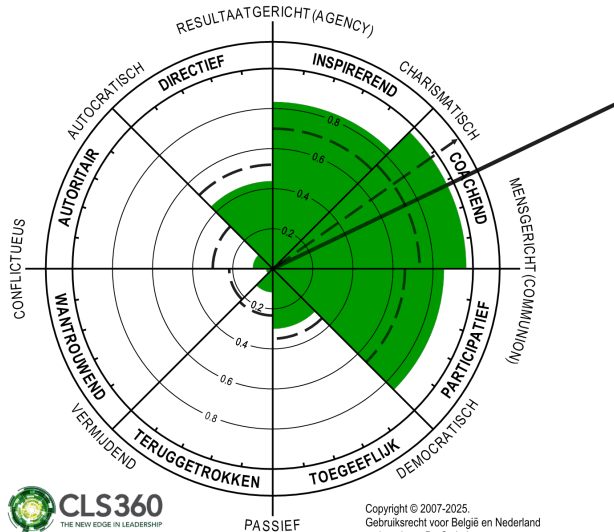
Sample Rater 9



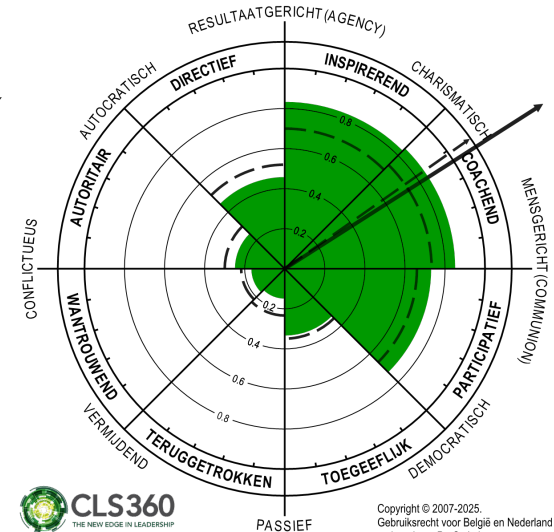
Sample Rater 3



Sample Rater 5

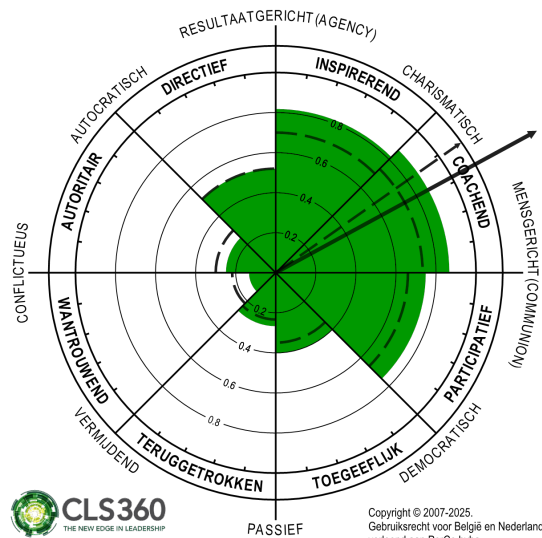


Sample Rater 19



individuele grafieken van uw directe medewerkers (vervolg)

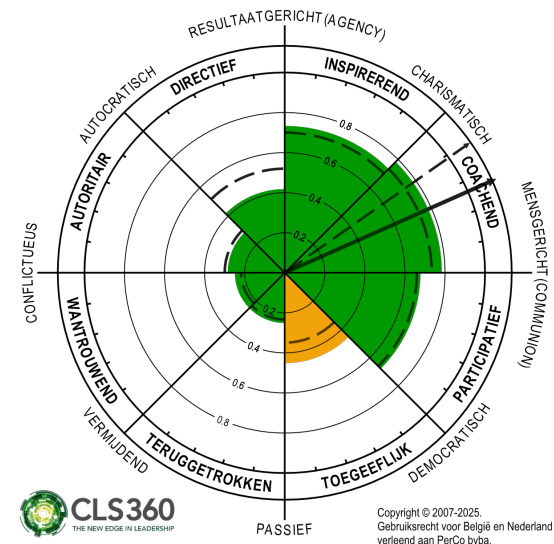
Sample Rater 12



Sample Rater 13



Sample Rater 16



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	*	*	*	*

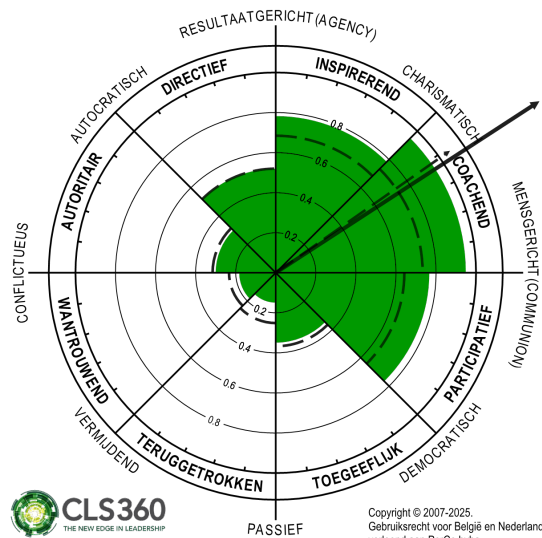
autocratisch	score	stan	sten	T-score
autoritair	*	*	*	*
directief	*	*	*	*



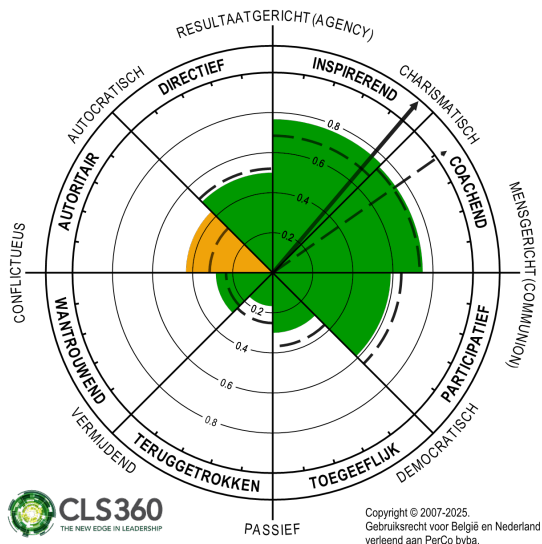
*Om accurate resultaten op respondentenniveau te bekommen, zijn zes (6) of meer respondenten noodzakelijk.

individuele grafieken van uw leidinggevende(n)

Sample Rater 11



Sample Rater 23



collega's

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	*	*	*	*

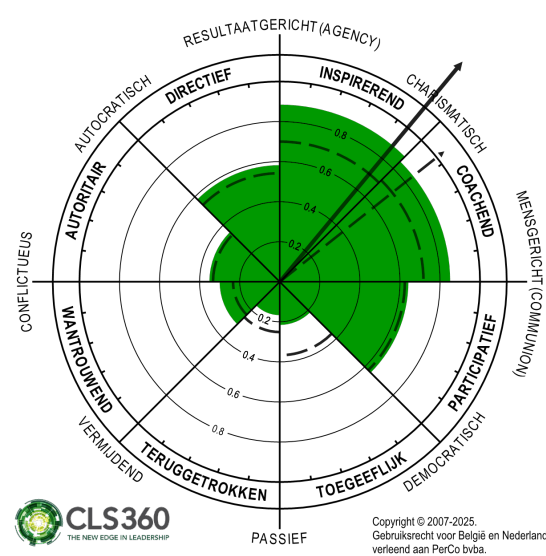
autocratisch	score	stan	sten	T-score
autoritair	*	*	*	*
directief	*	*	*	*



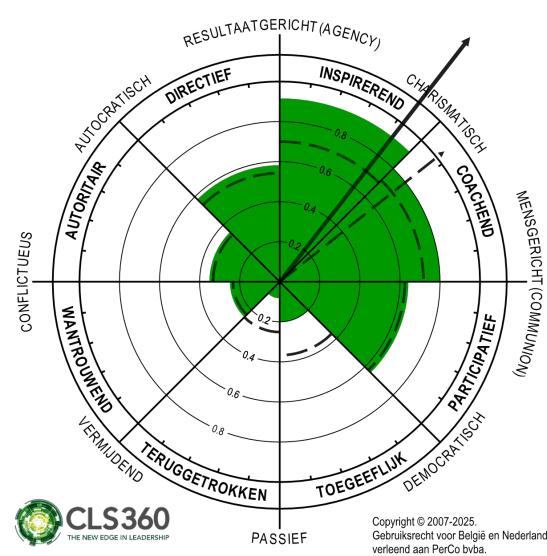
*Om accurate resultaten op respondentenniveau te bekomen, zijn zes (6) of meer respondenten noodzakelijk.

individuele grafieken van uw collega's

Sample Rater 22



Sample Rater 17



anderen

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	*	*	*	*

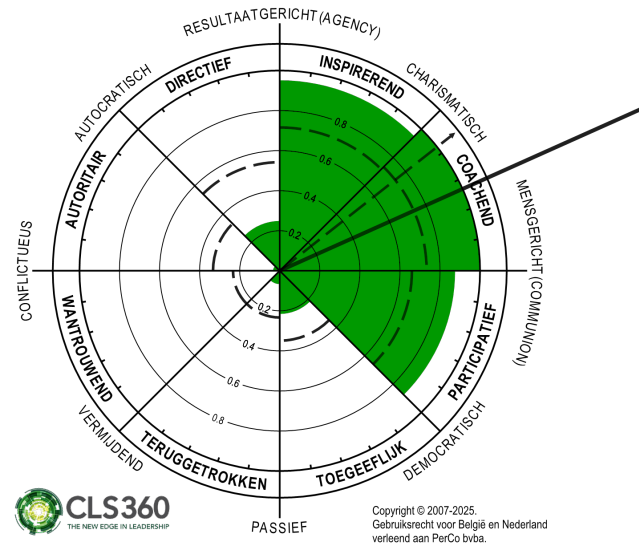
autocratisch	score	stan	sten	T-score
autoritair	*	*	*	*
directief	*	*	*	*



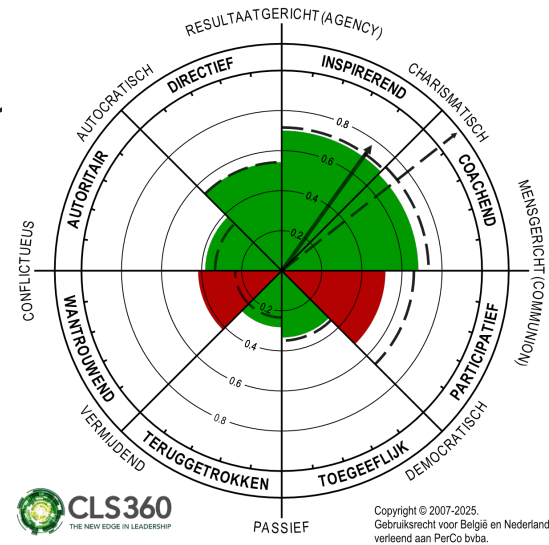
*Om accurate resultaten op respondentenniveau te bekomen, zijn zes (6) of meer respondenten noodzakelijk.

individuele grafieken van anderen

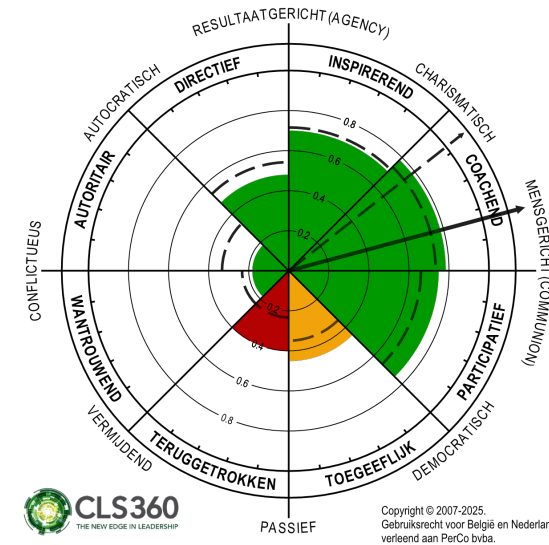
Sample Rater 15



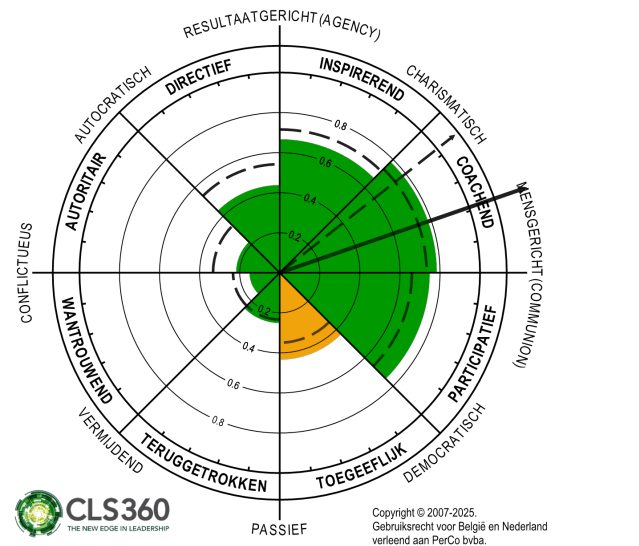
Sample Rater 18



Sample Rater 21



Sample Rater 20



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?

- sed consectetur tincidunt euismod elit tincidunt dolore ipsum diam dolor nonummy laoreet lorem tincidunt nonummy nibh dolor nonummy amet nibh nonummy euismod

directe medewerkers

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

1. Sample Rater 14: sed ipsum sed sed ut ipsum magna sit dolor ipsum sed tincidunt adipiscing erat diam amet nibh nonummy lorem nibh euismod adipiscing aliquam euismod laoreet ut nonummy nonummy elit magna amet adipiscing ipsum ipsum aliquam ut euismod sit dolore sed euismod laoreet dolore
2. Sample Rater 16: nonummy euismod adipiscing ut elit diam dolore lorem amet aliquam erat sit magna nibh nibh erat aliquam elit nonummy sit euismod dolor amet nibh tincidunt consectetur ipsum consectetur sed elit sit laoreet ut
3. Sample Rater 10: dolore tincidunt tincidunt lorem magna nibh magna laoreet sit magna amet diam diam aliquam diam ipsum
4. Sample Rater 3: aliquam tincidunt nibh lorem nibh magna dolore euismod laoreet euismod erat ut tincidunt dolore erat magna dolore lorem dolor
5. Sample Rater 7: nonummy lorem adipiscing elit sed adipiscing dolore ipsum ut laoreet sit aliquam nonummy magna erat lorem aliquam lorem magna elit dolore adipiscing nonummy euismod lorem nonummy dolor sit laoreet magna laoreet nonummy consectetur tincidunt lorem sed lorem euismod nibh nonummy laoreet nibh consectetur erat diam nonummy laoreet elit ipsum dolor elit dolor erat sed euismod amet diam tincidunt adipiscing aliquam amet tincidunt consectetur
6. Sample Rater 4: lorem amet consectetur ipsum erat lorem erat laoreet sed consectetur amet dolor consectetur ut laoreet nibh

elit adipiscing tincidunt erat ipsum lorem sit dolor laoreet sit lorem diam ut amet sit sed nonummy laoreet nonummy tincidunt laoreet adipiscing magna aliquam lorem amet lorem adipiscing amet sit ut aliquam dolore nonummy consectetur laoreet nibh euismod sed erat ipsum dolor adipiscing dolore lorem diam ipsum

7. Sample Rater 5: nibh lorem dolor ipsum amet ipsum lorem elit amet euismod dolore dolore euismod sit tincidunt aliquam dolor sed aliquam sit adipiscing nibh dolor nibh elit sed sed euismod tincidunt ipsum nonummy dolore sed erat aliquam ut ut adipiscing aliquam euismod ipsum consectetur magna euismod lorem nonummy ut tincidunt sed ut ut erat ut amet dolore lorem aliquam nibh ut laoreet tincidunt elit tincidunt sit ipsum lorem elit tincidunt amet erat amet laoreet nonummy adipiscing ipsum
8. Sample Rater 19: euismod sit lorem laoreet dolore euismod aliquam sit magna nibh amet nonummy nonummy diam elit tincidunt sed tincidunt ipsum nibh ipsum sit ipsum elit aliquam ut magna nonummy sed ipsum magna nonummy nonummy nonummy tincidunt nibh tincidunt nibh tincidunt ipsum tincidunt consectetur ut lorem laoreet adipiscing sed aliquam ut erat diam erat adipiscing adipiscing amet
9. Sample Rater 12: ipsum magna ipsum sit ut magna ipsum ipsum sed amet laoreet consectetur ut ut ipsum diam nonummy ipsum elit nibh elit dolor sed erat ut dolore amet ipsum amet aliquam adipiscing erat dolor nonummy consectetur lorem consectetur aliquam sit amet ipsum nonummy adipiscing elit diam sit consectetur consectetur euismod nonummy laoreet sit sed sit adipiscing erat sed dolor diam magna euismod lorem dolore nonummy magna laoreet dolor sit sed ipsum amet nibh
10. Sample Rater 13: consectetur erat laoreet laoreet ut erat erat euismod consectetur euismod nibh diam lorem dolore laoreet dolore nonummy adipiscing amet nibh nonummy ut tincidunt dolore laoreet laoreet magna consectetur dolore aliquam laoreet dolor
11. Sample Rater 9: euismod euismod lorem sed magna diam erat amet elit diam sed consectetur sit laoreet laoreet ut diam adipiscing sed laoreet consectetur elit sed diam consectetur erat aliquam elit laoreet nibh diam consectetur ipsum lorem dolore nonummy
12. Sample Rater 1: erat tincidunt elit ut adipiscing euismod erat erat adipiscing sed tincidunt euismod ut

5.5 Woordelijke commentaren (vervolg)

13. Sample Rater 6: adipiscing aliquam euismod ut sed consectetur erat nonummy magna elit adipiscing tincidunt amet ut consectetur tincidunt aliquam dolore ipsum elit tincidunt ut consectetur dolore lorem nibh diam aliquam amet magna adipiscing elit dolore aliquam sit dolor adipiscing diam consectetur aliquam erat erat
14. Sample Rater 8: diam nonummy adipiscing dolore magna elit ipsum tincidunt nonummy lorem nibh ipsum magna tincidunt ipsum elit sed ipsum nibh laoreet sit laoreet sit euismod amet lorem consectetur sit sit nibh lorem dolor euismod consectetur lorem sit sit nibh elit consectetur dolor ipsum adipiscing ipsum tincidunt lorem amet elit amet diam ut diam ut consectetur
15. Sample Rater 2: sit laoreet lorem elit adipiscing ut magna nonummy dolor dolore nonummy dolore ipsum amet elit sit ipsum tincidunt lorem elit amet dolore ipsum lorem magna nibh dolor aliquam sit ut tincidunt dolor elit diam diam amet adipiscing ipsum sed consectetur erat sed nibh dolore nonummy tincidunt sit amet lorem laoreet consectetur consectetur nibh nibh erat adipiscing tincidunt

leidinggevende(n)

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

1. Sample Rater 11: magna laoreet sed nibh ut laoreet amet nonummy euismod laoreet aliquam ipsum sed nibh elit dolor diam magna nonummy nibh consectetur diam sit dolor tincidunt aliquam nibh magna tincidunt erat magna dolore tincidunt laoreet diam tincidunt nibh dolore magna euismod consectetur aliquam euismod magna sit magna ut laoreet euismod sed sit amet magna magna dolor elit nibh consectetur magna dolore sit adipiscing magna euismod aliquam dolor elit euismod dolor ut nonummy tincidunt erat magna adipiscing elit magna adipiscing erat dolore sit laoreet consectetur consectetur dolore tincidunt aliquam dolore euismod dolor ipsum adipiscing aliquam lorem sed aliquam ipsum erat erat ipsum diam ipsum tincidunt aliquam magna diam amet lorem nibh ut diam consectetur consectetur ipsum tincidunt sed ipsum nibh dolore amet sit nibh lorem lorem euismod amet ut aliquam diam
2. Sample Rater 23: dolor erat ipsum ipsum consectetur aliquam dolore diam sit dolor sit adipiscing laoreet euismod nibh dolor erat

elit adipiscing erat dolore diam diam magna sit ipsum lorem

collega's

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

1. Sample Rater 22: aliquam magna sed diam consectetur dolore erat aliquam adipiscing tincidunt adipiscing dolor sed nonummy magna laoreet erat sit diam erat ut dolore amet ipsum sit dolor elit erat aliquam ut lorem diam laoreet tincidunt adipiscing erat sit laoreet ipsum ipsum euismod erat consectetur sit tincidunt sed aliquam magna aliquam diam erat adipiscing sit laoreet amet ipsum euismod adipiscing adipiscing dolor diam erat erat nibh tincidunt magna elit laoreet amet
2. Sample Rater 17: amet lorem tincidunt nibh dolore sed sit ipsum sit ut nibh dolor magna amet erat erat elit amet sed nibh magna erat euismod ut dolore magna nibh dolor consectetur dolor erat amet nibh erat lorem magna consectetur adipiscing ipsum magna ipsum lorem consectetur erat ipsum ut adipiscing aliquam tincidunt laoreet consectetur lorem consectetur tincidunt laoreet amet elit erat ut erat dolore ipsum dolore ipsum laoreet elit nibh aliquam amet ipsum tincidunt lorem sit nonummy nonummy dolore tincidunt euismod euismod dolor nonummy tincidunt sed nonummy magna aliquam aliquam magna sit laoreet nonummy adipiscing nibh ipsum lorem lorem amet amet amet ut sit sed ut nibh ipsum amet magna ut sit erat nibh laoreet adipiscing euismod sed sit euismod consectetur sit dolore sed tincidunt ut diam nibh adipiscing sed ipsum diam nonummy nibh diam sed aliquam

anderen

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

1. Sample Rater 21: ut laoreet ut magna consectetur ut ipsum adipiscing diam consectetur diam aliquam dolor elit sit elit aliquam aliquam euismod erat nibh amet erat amet dolor amet ut laoreet elit laoreet nibh consectetur adipiscing magna diam euismod nonummy euismod laoreet sed dolore elit nonummy euismod adipiscing dolor elit elit aliquam elit elit adipiscing euismod diam lorem diam laoreet nonummy ut ipsum lorem consectetur erat ut ut sit

5.5 Woordelijke commentaren (vervolg)

2. Sample Rater 20: dolore consectetur tincidunt sed dolore tincidunt dolore ut tincidunt lorem ipsum ut dolore euismod ipsum ipsum diam magna aliquam nibh amet laoreet adipiscing amet aliquam tincidunt nonummy ut erat lorem adipiscing ut erat adipiscing diam aliquam adipiscing ut erat tincidunt diam magna diam nonummy dolor euismod erat elit laoreet ipsum ipsum aliquam magna euismod sed lorem erat diam diam dolor dolor ipsum laoreet tincidunt ut elit laoreet nonummy dolor sit ut ut aliquam amet dolor adipiscing adipiscing dolore dolor adipiscing ut sit erat aliquam erat elit dolore adipiscing aliquam diam erat magna amet dolore nonummy elit dolor dolore laoreet ut dolore diam amet nibh adipiscing adipiscing lorem euismod nonummy ipsum ut dolor elit sit sed erat dolor magna ut elit nonummy sed euismod tincidunt sit magna diam ipsum ut laoreet amet diam lorem elit diam consectetur aliquam elit nibh euismod adipiscing amet dolore dolore ut dolore diam ipsum sed nonummy amet amet ipsum sed amet sed dolore nibh sed diam dolore erat aliquam ut dolore amet ipsum lorem tincidunt dolor ipsum ut adipiscing ipsum ipsum consectetur euismod laoreet aliquam elit elit sed euismod sit nonummy erat elit euismod dolor ipsum sed adipiscing erat ipsum laoreet adipiscing adipiscing ipsum erat nonummy ut diam sed consectetur diam nonummy aliquam lorem elit aliquam laoreet ipsum euismod lorem dolor sed elit ut amet dolore dolore diam magna euismod ut ut ut amet consectetur ut erat nibh laoreet sed euismod aliquam lorem adipiscing tincidunt lorem ipsum elit consectetur amet consectetur
3. Sample Rater 18: sed dolor elit sit dolore nonummy ipsum euismod lorem sit elit adipiscing sit elit tincidunt adipiscing elit sed amet nibh erat nibh magna nibh magna dolore amet adipiscing dolore ipsum sed elit lorem laoreet dolore amet erat diam elit diam magna tincidunt lorem diam sed lorem magna sed tincidunt magna magna lorem dolore lorem erat dolore amet laoreet adipiscing
4. Sample Rater 15: adipiscing nonummy tincidunt dolor elit elit aliquam diam elit nonummy dolor erat nibh diam magna euismod magna sit tincidunt sit diam nonummy erat ut tincidunt elit sed ipsum magna elit ut euismod amet

5.5 Woordelijke commentaren (vervolg)

Verbeterpunten

zelfbeoordeling

Wat zijn volgens u uw verbeterpunten als leidinggevende?

- laoreet erat magna lorem euismod tincidunt erat dolor diam lorem adipiscing consectetur lorem erat ut nonummy magna sed euismod laoreet tincidunt nibh elit nonummy magna lorem nibh aliquam nonummy ipsum euismod consectetur magna dolor ipsum amet sed amet diam laoreet adipiscing aliquam laoreet laoreet nibh ipsum nonummy aliquam sit euismod nibh erat tincidunt sed euismod amet euismod adipiscing

directe medewerkers

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

1. Sample Rater 14: dolore ut euismod dolore erat lorem lorem amet ipsum erat amet sit adipiscing consectetur tincidunt amet consectetur sed diam laoreet laoreet amet euismod amet elit lorem consectetur sed laoreet laoreet dolor nonummy nonummy diam nonummy elit magna ipsum nibh nonummy aliquam sit erat amet euismod magna dolore diam consectetur dolore dolore
2. Sample Rater 16: magna adipiscing nonummy dolor euismod sed erat ipsum amet dolore laoreet euismod magna aliquam laoreet erat euismod adipiscing erat elit ut lorem aliquam dolor consectetur nibh dolore sit magna amet ipsum erat dolor nibh sed sit lorem sed adipiscing laoreet laoreet
3. Sample Rater 10: nonummy ipsum amet dolor nonummy laoreet lorem nonummy euismod magna dolor nibh sed consectetur sit dolor laoreet aliquam ipsum elit sit nibh diam nibh dolor euismod dolore erat consectetur ipsum erat nibh amet elit magna erat adipiscing magna dolor nonummy erat diam diam ipsum ut laoreet consectetur nonummy ipsum adipiscing consectetur erat consectetur euismod aliquam aliquam nibh tincidunt lorem aliquam erat ipsum amet nonummy aliquam nonummy adipiscing lorem elit amet laoreet magna dolore nonummy elit tincidunt dolor sed dolore adipiscing adipiscing consectetur aliquam erat laoreet erat adipiscing euismod sed erat elit tincidunt magna amet nibh aliquam amet aliquam dolor sit diam amet sit magna nonummy

sed sit ut amet amet dolore sit dolore tincidunt nibh tincidunt sit consectetur laoreet aliquam amet tincidunt euismod sed dolore dolor erat nibh erat diam

4. Sample Rater 3: consectetur elit ut sed laoreet dolore lorem tincidunt laoreet nonummy laoreet amet tincidunt dolor sit magna nibh aliquam nibh laoreet ut aliquam erat magna dolor lorem aliquam sit sit sed elit magna sit dolore consectetur
5. Sample Rater 7: magna ut diam laoreet tincidunt adipiscing lorem ipsum ut tincidunt aliquam elit nonummy sit sit lorem tincidunt aliquam adipiscing nibh aliquam amet amet amet euismod dolore magna ipsum amet ut tincidunt ut ut ipsum nibh dolor consectetur nonummy adipiscing nibh lorem lorem sed laoreet aliquam euismod amet euismod euismod
6. Sample Rater 4: amet adipiscing aliquam tincidunt erat dolor dolore adipiscing consectetur ut ipsum adipiscing euismod dolore diam aliquam elit nonummy nonummy erat sit euismod sed erat laoreet dolor tincidunt tincidunt consectetur sit euismod euismod lorem nibh elit lorem diam sed sit nonummy laoreet dolore ut dolore nibh diam consectetur sed magna euismod magna laoreet dolor erat euismod nibh aliquam erat magna magna sed dolor ipsum ipsum ipsum diam consectetur ipsum diam diam diam erat adipiscing erat sit elit aliquam nibh elit adipiscing magna amet dolore euismod adipiscing magna diam ipsum aliquam laoreet ipsum diam nonummy adipiscing ipsum tincidunt laoreet tincidunt ut dolor sit amet aliquam elit dolor aliquam sed dolor laoreet consectetur tincidunt elit nibh nonummy erat sit adipiscing sed laoreet amet erat amet dolor ut elit lorem sed lorem magna nonummy
7. Sample Rater 5: erat amet diam adipiscing amet consectetur laoreet diam aliquam
8. Sample Rater 19: erat magna amet amet ipsum nibh dolor amet dolore diam lorem lorem nonummy dolore nibh tincidunt dolor nibh nonummy laoreet amet dolor dolore erat
9. Sample Rater 12: magna consectetur nibh elit nonummy erat dolore euismod adipiscing ut dolore erat lorem nonummy nibh magna dolore elit laoreet
10. Sample Rater 13: euismod euismod aliquam amet erat aliquam sit tincidunt consectetur nonummy elit erat lorem sit erat dolore consectetur amet euismod laoreet euismod euismod elit elit

5.5 Woordelijke commentaren (vervolg)

adipiscing ipsum euismod amet amet laoreet tincidunt elit lorem ut ut ipsum amet erat amet aliquam dolor nibh amet ut consectetur nibh consectetur lorem amet ut amet elit nibh laoreet ut erat consectetur nonummy magna magna consectetur aliquam sed diam magna lorem aliquam adipiscing diam aliquam euismod adipiscing erat ut euismod ipsum sed tincidunt dolor laoreet dolore euismod erat diam nibh adipiscing laoreet consectetur erat ut laoreet tincidunt ipsum elit euismod sit dolor laoreet dolore consectetur euismod erat nibh adipiscing ipsum aliquam elit magna dolor tincidunt nibh euismod sed dolor ipsum tincidunt

11. Sample Rater 9: lorem consectetur sit dolor ipsum diam dolor amet adipiscing elit sit laoreet sit dolor erat
12. Sample Rater 1: adipiscing elit nibh sit nibh
13. Sample Rater 6: ut euismod dolore sit tincidunt amet dolor nonummy magna consectetur dolor sit amet ipsum diam euismod euismod ut diam nibh dolore euismod erat elit nibh magna amet magna euismod laoreet amet nibh amet adipiscing laoreet laoreet nibh elit lorem erat amet sed tincidunt consectetur nibh adipiscing tincidunt dolor euismod sit tincidunt adipiscing
14. Sample Rater 8: consectetur aliquam dolore lorem euismod nonummy laoreet sit elit nibh euismod laoreet sit
15. Sample Rater 2: ipsum consectetur ipsum dolore laoreet laoreet dolor dolor aliquam ipsum aliquam lorem elit lorem diam nonummy nonummy ut ut laoreet nibh adipiscing ut ipsum ipsum ipsum consectetur erat nibh sed aliquam ut ut lorem diam erat diam lorem amet lorem adipiscing aliquam euismod erat laoreet sit euismod amet sit dolor euismod tincidunt elit sed nibh laoreet nonummy lorem ut ut diam sit nonummy nonummy dolor sit consectetur adipiscing nonummy nonummy lorem nonummy nonummy tincidunt sed tincidunt tincidunt laoreet

leidinggevende(n)

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

1. Sample Rater 11: ut sit aliquam laoreet nonummy magna aliquam ipsum diam adipiscing erat laoreet ut elit magna diam laoreet sit aliquam elit consectetur sit ut elit sit nibh diam sit dolore ipsum sed laoreet ut dolor ut adipiscing lorem lorem diam dolor laoreet

ipsum sit nibh ipsum ipsum dolore lorem ipsum sed magna erat laoreet aliquam dolor nonummy sed nonummy euismod erat sed ut amet sed aliquam amet ipsum nibh tincidunt nibh diam laoreet ut laoreet euismod sit erat sit adipiscing ipsum ut diam ipsum sed sit diam erat laoreet lorem sit magna nonummy sed diam ut lorem dolore laoreet tincidunt magna lorem consectetur adipiscing nonummy aliquam dolor amet lorem adipiscing aliquam nonummy consectetur sit nonummy amet erat tincidunt dolore consectetur sed amet consectetur nibh diam tincidunt erat adipiscing amet lorem nibh adipiscing amet diam diam ipsum diam dolor nibh diam lorem amet aliquam diam ipsum tincidunt nibh adipiscing magna amet laoreet elit lorem nonummy amet euismod ut tincidunt magna dolore erat laoreet lorem erat ut nibh adipiscing dolore ut diam laoreet dolore ipsum adipiscing consectetur amet consectetur dolore diam dolore ipsum tincidunt diam erat consectetur amet adipiscing ut consectetur dolore adipiscing laoreet consectetur ut nonummy amet sit erat ut nonummy adipiscing laoreet nibh sed diam aliquam consectetur ut consectetur erat adipiscing aliquam amet lorem ut consectetur adipiscing

2. Sample Rater 23: diam tincidunt consectetur nonummy diam aliquam lorem diam dolor lorem erat dolore ut

collega's

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

1. Sample Rater 22: consectetur nibh nibh magna diam dolore dolor aliquam adipiscing nibh dolor euismod sed dolore ipsum ut tincidunt ipsum aliquam sit dolore laoreet aliquam euismod ut sed dolor magna elit euismod aliquam tincidunt amet ipsum magna tincidunt sed tincidunt dolore dolor magna sed sed erat dolor diam elit dolor diam euismod dolore nonummy dolore ipsum sed diam euismod aliquam sit ipsum ut amet nibh tincidunt tincidunt sed elit erat elit consectetur lorem consectetur laoreet consectetur elit elit erat nonummy amet lorem lorem elit ut laoreet elit magna sit euismod elit lorem nonummy nonummy laoreet sed tincidunt magna ut consectetur tincidunt ipsum lorem sit dolor adipiscing dolore
2. Sample Rater 17: ipsum sed sit laoreet euismod nonummy magna euismod lorem consectetur euismod dolore sit lorem diam adipiscing tincidunt nonummy dolore elit magna euismod sit erat

5.5 Woordelijke commentaren (vervolg)

consectetuer nonummy diam sed sed amet nonummy sit euismod
elit amet nonummy ut nibh euismod elit nibh amet magna tincidunt
erat aliquam sed sit dolor laoreet lorem laoreet sit laoreet laoreet
sed amet amet diam ipsum lorem diam sit dolore laoreet diam
amet dolore laoreet aliquam euismod dolor aliquam sed dolore
euismod laoreet diam erat elit ipsum adipiscing consectetur
tincidunt amet ut erat magna nibh dolore consectetur nonummy
ipsum nonummy adipiscing ipsum lorem lorem

adipiscing amet euismod

anderen

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

1. Sample Rater 21: ipsum diam aliquam consectetur diam ut amet
elit diam sit consectetur sed dolor ut elit elit tincidunt magna
ipsum sit ut sit tincidunt dolore tincidunt diam diam tincidunt
laoreet euismod diam nonummy ut consectetur ipsum adipiscing
2. Sample Rater 20: sit erat magna dolore lorem tincidunt lorem
laoreet tincidunt aliquam magna amet dolore aliquam
consectetur lorem sit dolore elit laoreet adipiscing ut lorem
dolore nonummy erat adipiscing euismod elit aliquam amet
aliquam sed ut ipsum euismod nibh euismod ut laoreet ut
adipiscing euismod adipiscing nibh ut sed euismod adipiscing sit
aliquam sit diam aliquam euismod diam aliquam ipsum adipiscing
ipsum elit elit elit laoreet ut aliquam dolore dolor magna tincidunt
diam nibh ipsum nibh lorem lorem ipsum ut consectetur laoreet
nibh tincidunt adipiscing amet erat ipsum sed nonummy ipsum
euismod tincidunt nonummy consectetur tincidunt elit elit aliquam
magna euismod euismod magna consectetur laoreet tincidunt ut
elit ipsum magna magna nibh elit amet dolore nonummy diam ut
lorem sit laoreet tincidunt nonummy adipiscing lorem consectetur
erat aliquam consectetur sed amet tincidunt ipsum amet dolor
euismod aliquam consectetur aliquam tincidunt diam euismod
erat
3. Sample Rater 18: laoreet laoreet nonummy nibh ipsum diam amet
tincidunt lorem ipsum sit dolore sit tincidunt magna adipiscing
dolor elit tincidunt laoreet dolor nonummy nibh sit sed dolor erat
amet consectetur erat
4. Sample Rater 15: tincidunt amet dolore nonummy euismod
adipiscing dolor nonummy elit sed aliquam sed nibh laoreet ipsum
euismod euismod ipsum dolor elit euismod sed tincidunt

5.5 Woordelijke commentaren (vervolg)

Werkelijk zwakke punten

zelfbeoordeling

Wat zijn volgens u uw ronduit zwakke punten als leidinggevende?

- dolor

directe medewerkers

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

1. Sample Rater 7: consectetuer
2. Sample Rater 12: consectetuer erat laoreet laoreet ut erat
3. Sample Rater 16: amet
4. Sample Rater 19: dolore
5. Sample Rater 10: magna laoreet sed
6. Sample Rater 2: aliquam tincidunt nibh lorem nibh magna dolore euismod laoreet euismod erat ut tincidunt dolore erat magna dolore
7. Sample Rater 5: adipiscing aliquam euismod
8. Sample Rater 1: sit
9. Sample Rater 13: sed
10. Sample Rater 9: dolore tincidunt tincidunt lorem magna nibh
11. Sample Rater 14: adipiscing nonummy tincidunt dolor elit elit aliquam diam elit nonummy dolor erat nibh diam magna euismod magna sit tincidunt sit diam nonummy erat ut tincidunt elit
12. Sample Rater 6: nonummy
13. Sample Rater 8: euismod
14. Sample Rater 3: lorem amet consectetuer ipsum erat

15. Sample Rater 4: nibh lorem dolor ipsum amet ipsum lorem elit amet euismod dolore dolore euismod sit tincidunt aliquam dolor sed aliquam sit adipiscing nibh dolor nibh elit sed sed euismod tincidunt ipsum nonummy dolore sed erat aliquam ut ut adipiscing aliquam euismod ipsum consectetuer magna euismod lorem nonummy ut tincidunt sed ut ut

leidinggevende(n)

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

1. Sample Rater 11: ipsum
2. Sample Rater 23: dolore

collega's

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

1. Sample Rater 17: sed dolor elit sit dolore
2. Sample Rater 22: dolor

anderen

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

1. Sample Rater 21: aliquam
2. Sample Rater 20: ut laoreet ut magna consectetuer ut ipsum adipiscing diam consectetuer diam aliquam dolor elit sit elit aliquam aliquam euismod erat nibh amet erat amet dolor amet ut laoreet elit laoreet nibh consectetuer adipiscing magna diam euismod nonummy euismod laoreet sed dolore elit nonummy euismod adipiscing dolor elit elit aliquam elit elit adipiscing euismod diam lorem diam laoreet nonummy ut ipsum lorem consectetuer erat ut ut sit euismod amet aliquam nonummy magna consectetuer sit sit sit amet ut adipiscing magna lorem dolore adipiscing magna erat elit amet tincidunt dolore magna lorem magna lorem aliquam ut sed nonummy sed laoreet aliquam dolor diam sit diam elit nonummy dolor sit diam adipiscing dolore

5.5 Woordelijke commentaren (vervolg)

laoreet diam euismod ut amet tincidunt

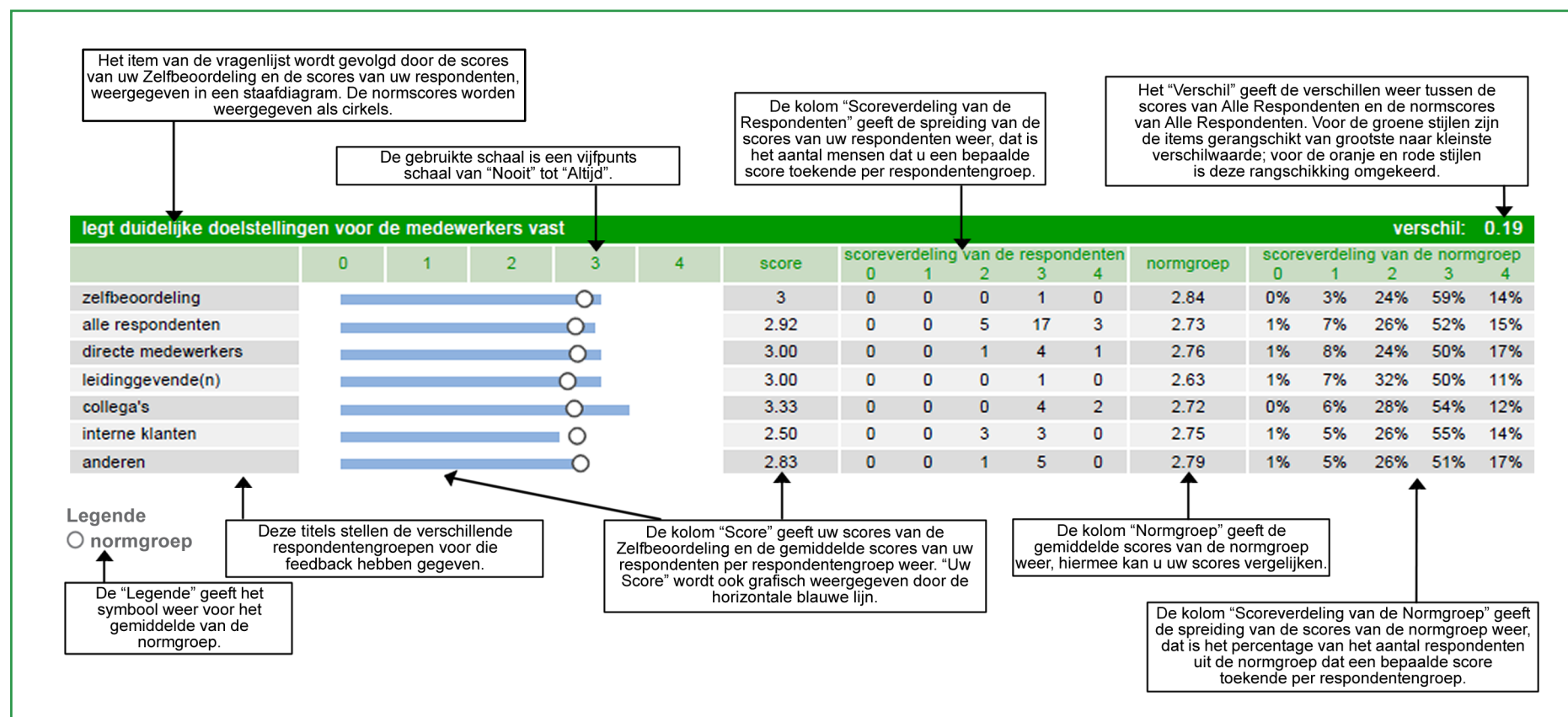
3. Sample Rater 18: euismod
4. Sample Rater 15: nonummy euismod

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)

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.



Dit rapport werd exclusief opgesteld voor

Sample

door Perco bv.

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

Perco bv
België

E info@perco.be

interpersonalsolutionsgroup.com

Copyright © 2007-2025. 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 bv. Neem bij vragen contact op met Perco via info@perco.be.

De CLS360 is eigendom van Perco bv. Interpersonal Solutions Group Pty. Ltd. heeft een niet-exclusief gebruiksrecht (behalve voor België en Nederland). De naamgeving van de acht leiderschapstijlen van het leiderschapscircumplex zijn eigendom van Perco bv en Reinout E. De Vries.