

Expert: Hans Heijnen

Rapportagedatum: 16 oktober 2018

# i|movements®

Rapportage van:

## d 4

### Buro Target

### Team: team BT

Stellingenlijst ingevuld d.d.: 16 juni 2018

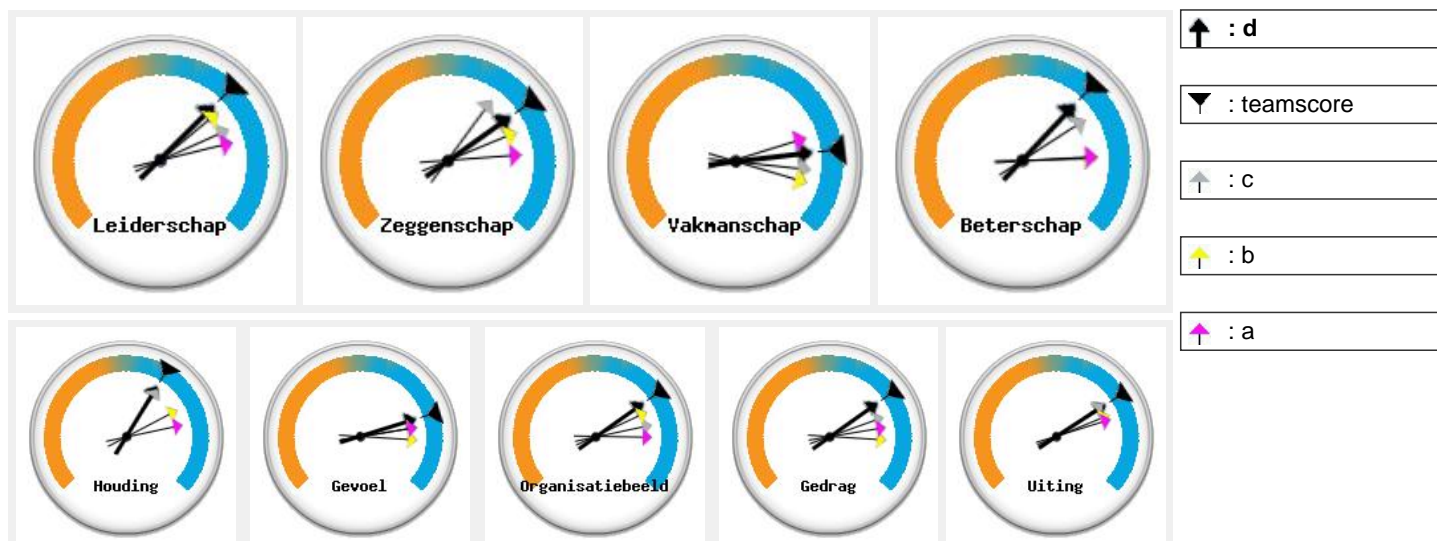
Feedback 1 : c 3 (ingevuld op: 30 juni 2018)

Feedback 2 : b 1 (ingevuld op: 20 juni 2018)

Feedback 3 : a 2 (ingevuld op: 18 juni 2018)

Hieronder treft u de uitkomsten van uw i|movements survey aan. Deze zijn weergegeven in de vorm van een cockpit en gerubriceerd naar de vier dimensies van ondernemendheid en naar de kritieke factoren van de onder-en bovenstroom. Indien de pijlen helemaal rechts staan (blauw), geeft dit aan dat er veel ondernemendheid aanwezig is. Indien de pijlen helemaal links staan (oranje), geeft dit aan dat er weinig tot geen ondernemendheid is. De zwarte pijl is van de deelnemer aan de i|movements. De overige pijlen zijn van de feedbackgevers. De stand van de pijlen corresponderen met de uitkomsten op de stellingen.

### Samenvatting i movements survey



Zwarte Pijl : mate van ondernemendheid

## Inhoudsopgave

Titelblad	.....	1
Inhoudsopgave	.....	2
Introductie	.....	3
Verschillenanalyse t.o.v. c 3	.....	4
Verschillenanalyse t.o.v. b 1	.....	5
Verschillenanalyse t.o.v. a 2	.....	6
Samenvatting	.....	7

## Introductie

### Introductie

#### Uitkomsten

Je hebt onlangs de 100 stellingen van de i movements survey ingevuld. ' De terugkoppeling van de resultaten is afhankelijk van de vraag van de klant en het doel van de rapportage.

De rapportage geeft inzicht in de onder- en bovenstroom of de rapportage kan gericht zijn op ontwikkeling van ondernemendheid. Een combinatie van beide is echter ook mogelijk. Hieronder staan de twee rapportages nader toegelicht.

#### Inzicht in onder- en bovenstroom

De rapportage geeft inzicht in de onder- en bovenstroom gerubriceerd naar de kritieke factoren: gevoel, organisatiebeeld, houding, gedrag en uiting. De stellingen worden gewaardeerd naar de mate waarin ze belemmerd (destructief) dan wel bevorderend (constructief) zijn. De terugkoppeling vindt plaats in ontwikkelruimte uitgedrukt in een percentage. Een hoog percentage betekent veel ontwikkelruimte op de genoemde factoren en een laag percentage betekent weinig ontwikkelruimte en veel ruimte voor meer initiatieven, uitdagingen en talentontwikkeling. Het tweede gedeelte van deze rapportage geeft een feedbackanalyse met de grootste verschillen met de feedbackgevers op de genoemde kritieke factoren.

#### Ontwikkeling en ondernemendheid

In deze rapportage zijn ten eerste de ontwikkel- en koesterpunten opgenomen. Hieruit blijkt waar een persoon of team zich het best op kan richten voor ontwikkeling. De inzichten worden gebruikt om tot een gedragstransformatie te komen en tot de ontwikkeling van kritieke competenties voor ondernemendheid en kwetsbaarheid. Daarnaast geeft de trajectrapportage inzicht in de kritieke dimensies en stappen om prestaties te leveren en het werkplezier te vergroten. Deze dimensies van ondernemendheid zijn: leiderschap (zelf sturing), zeggenschap (zelf invloed uitoefenen), vakmanschap (talenten en capaciteiten benutten), beterschap (groei en ontwikkeling). In beide documenten zijn de eigen scores weergegeven in de cockpits, maar bij de stellingen staan ook de scores van de feedbackgevers. De feedbackgevers hebben de stellingen ingevuld door zich in de deelnemer te verplaatsen. Het is mogelijk dat een variant van beiden gebruikt wordt. Zie hiervoor de inhoudsopgave.

Ondernemendheid staat voor creatief en flexibel zijn in combinatie met vitaal en weerbaar zijn en gericht op samenwerken, talentontwikkeling en zelf verantwoordelijkheid nemen (Heijnen, 2010)

#### Onder- en bovenstroom

In de onderstroom bevinden zich gevoelens, emoties, beelden, intenties, waarden en beelden die niet zichtbaar en vaak onbewust zijn. Een destructieve, re actieve onderstroom is belemmerend en hierdoor kost het bereiken van resultaten teveel inspanningen en staan de onderlinge verhoudingen onder spanning. Ontwikkeling vindt bij een negatieve onderstroom niet of nauwelijks plaats.

De bovenstroom is het zichtbare (processen, strategieën, resultaten, etc.) binnen organisaties, waar mensen voornamelijk op worden aangespoord en aangestuurd. Hoe goed de bovenstroom ook gestuurd wordt en resultaten geboekt worden, als de onderstroom niet dezelfde kant op stroomt of zelfs 'tegen stroomt' leidt dit tot een verlies aan energie, kwaliteit en dus rendement. Het inzichtelijk maken van de onderstroom (weten wat er echt aan de hand is) is een belangrijk vertrekpunt om te werken aan de bewustwording van de impact van de onderstroom op de te leveren prestaties en het hebben van plezier op het werk. Het werken aan de onderstroom en in verbinding brengen met de bovenstroom opent een vat van ongebruikt potentieel; van energie die vrijkomt waarmee bergen verzet kunnen worden.

De onderstroom is onbewust, irrationeel en associatief. Het gaat om de menselijke emoties die zich niet rationeel laten beheersen, hooguit bijsturen. De onderstroom is dan ook veel minder goed waar te nemen dan de zichtbare bovenstroom waarop organisaties vaak worden aangestuurd (Van Es, 2008).

#### eMovement methode

De methode van eMovement is gericht op het principe 'voordoen, meedoen, zelfdoen'. Met de nadruk op 'zelf doen'. Hierbij is het uitgangspunt dat de weg naar het 'zelf doen' zo kort mogelijk is. Dit komt tegemoet aan het nemen van de eigen verantwoordelijkheid en heeft een motiverend effect. De begeleiding van (of delen van) de sessies en trajecten kan door gecertificeerde experts (intern of extern) van eMovement worden gedaan. De wijze van begeleiding hangt af van de afspraken die hierover gemaakt zijn.

#### Zorgvuldigheid

Met de uitkomsten aan de slag gaan vraagt om een grote mate van zorgvuldigheid van alle betrokkenen. Iedereen heeft zijn eigen beelden, verlangens en passies, belemmeringen en beperkingen die aan het licht komen door van binnenuit, vanuit de onderstroom aan persoonlijke- en teamontwikkeling te werken.

Het vraagt om keuzes te maken, een lange adem te hebben en lastige zaken en mensen niet uit de weg gaan. Het vraagt de moed om kwetsbaarheid te laten zien en zelf de verantwoordelijkheid te nemen, ook al is het niet altijd veilig en ontbreekt het wellicht aan (zelf)vertrouwen

Kwetsbaarheid staat voor de moed om jezelf te laten zien, dingen uit te proberen en het risico nemen te falen. Het is inzien dat perfectie niet bestaat en dat winnen en verliezen beide bij het leven horen (Brene Brown, 2013).

Het eMovement team wenst je mooie inzichten toe!

Expert,

*Hans Heijnen*

*[hans@emovement.net](mailto:hans@emovement.net)*

**eMovement**<sup>®</sup>

FB-gever: c 3	<b>Verschillen in inzicht</b>	Ingevuld door: d 4
---------------	-------------------------------	--------------------

De feedbackanalyse laat de grootste verschillen zien tussen de deelnemer en de individuele feedbackgevers. In de horizontale balk staat de naam van de feedbackgever waarvan de verschillen in inzicht vergeleken worden. In de eerste kolom staan wederom de scores van de deelnemer en in de kolommen ernaast van de feedbackgever(s). De overige feedbackgevers worden vermeld om uitkomsten te kunnen vergelijken. De feedbackgevers hebben de stellingen ingevuld door zich in de deelnemer te verplaatsen. Naast de reflectie op het eigen zelfbeeld van de deelnemer geeft de feedbackanalyse de mogelijkheid om met de feedbackgever(s) in gesprek te gaan. Voor de feedbackgevers is het de uitdaging om rekening te houden met mogelijke project ofwel in welke mate de gegeven antwoorden ook iets zeggen over de feedbackgever zelf.

Leeswijzer:

A= altijd; M = meestal; S=soms; I= incidenteel; N= nooit

Blauw is afhankelijk van de uitkomst stimulerend of beperkend.

Oranje is afhankelijk van de uitkomst ondersteunend of belemmerend.

De lege ruimte tussen de kolommen is de ontwikkelruimte per indicator.

Opmerkelijke verschillen tussen d en FB-gever: c 3		d	c	b	a
passend leiderschap	Ik heb waardering voor de manier waarop mijn directe leidinggevende leiding geeft	N	M	N	M
vaag blijven	Ik weet precies wat ik aan mijn leidinggevende heb	N	M	N	M
uitsloven	Ik werk hard om bij anderen in de gunst te vallen	I	A	A	A
verdeeld zijn	Ik vind dat er te vaak verdeeldheid is binnen de organisatie	I	M	N	N
prioriteiten stellen	Ik maak een juiste afweging tussen wat voor mij zowel belangrijk als urgent is	S	A	M	A
veronderstellen	Ik ga ervan uit dat ik weet hoe het zit	A	S	A	M
spiegelen	Ik kijk in de spiegel om zo mijn eigen gedrag en handelen te verbeteren	M	I	A	M
eenzaamheid	Ik heb het gevoel dat ik er alleen voor sta	M	I	N	N
waardering geven	Ik spreek waardering uit naar anderen	S	A	A	M
behoedzaam	Ik ben erg op mijn hoede	M	I	S	S
verwachten	Ik reken erop dat wat ik verwacht ook werkelijk gebeurt	S	M	A	M
waarden gedreven	Ik laat in mijn gedrag zien wat waardevol, betekenisvol, voor me is	S	M	A	M
introspectie	Ik kijk naar mijn eigen rol, ongeacht wat er speelt	S	M	A	A
beperkte	Ik heb een eenzijdige, beperkte kijk op wat er binnen de organisatie speelt	N	S	I	I
perspectief zien	Ik heb een beeld van wat de toekomst voor mij kan brengen	M	S	M	S
oordelen	Ik sta snel met mijn vooringenomen mening klaar	M	S	M	S
noodzaak aangeven	ik kan de noodzaak aangeven waarom het gaat zoals het gaat	S	M	S	M
afgeleid zijn	Ik zie dat er in de organisatie telkens iets anders urgent is	S	M	S	M
ontlopen	ik wil het gewoon niet over mezelf hebben	S	M	A	I
vasthouden	Ik houd vast aan hoe ik het gewend ben om te doen	S	M	M	S
feedback vragen	Ik vraag en ontvang feedback over mijn sterke en zwakte punten	N	S	I	M
ieder voor zich	Ik zie dat mijn teamleden uitsluitend voor hun eigen gewin bezig zijn	S	N	N	N
samenwerken	Ik zoek de ander op om samen iets tot stand te brengen	M	S	A	M

Analyse over Verschillen in inzicht (Feedbackgever: c 3)

Analyse door Hans Heijnen

FB-gever: b 1	<b>Verschillen in inzicht</b>	Ingevuld door: d 4
---------------	-------------------------------	--------------------

De feedbackanalyse laat de grootste verschillen zien tussen de deelnemer en de individuele feedbackgevers. In de horizontale balk staat de naam van de feedbackgever waarvan de verschillen in inzicht vergeleken worden. In de eerste kolom staan wederom de scores van de deelnemer en in de kolommen ernaast van de feedbackgever(s). De overige feedbackgevers worden vermeld om uitkomsten te kunnen vergelijken. De feedbackgevers hebben de stellingen ingevuld door zich in de deelnemer te verplaatsen. Naast de reflectie op het eigen zelfbeeld van de deelnemer geeft de feedbackanalyse de mogelijkheid om met de feedbackgever(s) in gesprek te gaan. Voor de feedbackgevers is het de uitdaging om rekening te houden met mogelijke project ofwel in welke mate de gegeven antwoorden ook iets zeggen over de feedbackgever zelf.

Leeswijzer:

A= altijd; M = meestal; S=soms; I= incidenteel; N= nooit

Blauw is afhankelijk van de uitkomst stimulerend of beperkend.

Oranje is afhankelijk van de uitkomst ondersteunend of belemmerend.

De lege ruimte tussen de kolommen is de ontwikkelruimte per indicator.

Opmerkelijke verschillen tussen d en FB-gever: b 1		d	c	b	a
leidende missie	Ik zie dat de missie in onze organisatie leidend is	A	A	N	M
accepteren	Ik accepteer mijn tekortkomingen	I	I	A	A
uitsloven	Ik werk hard om bij anderen in de gunst te vallen	I	A	A	A
eenzaamheid	Ik heb het gevoel dat ik er alleen voor sta	M	I	N	N
verlangen	ik neem de tijd om te voelen waar ik echt naar verlang	I	I	M	M
verwachten	Ik reken erop dat wat ik verwacht ook werkelijk gebeurt	S	M	A	M
waarden gedreven	Ik laat in mijn gedrag zien wat waardevol, betekenisvol, voor me is	S	M	A	M
ongerustblijven	Ik blijf me zorgen maken om wat er morgen weer gaat gebeuren	I	I	M	N
intenties uitspreken	Ik deel mijn intenties met anderen in mijn werkomgeving	S	S	A	M
introspectie	Ik kijk naar mijn eigen rol, ongeacht wat er speelt	S	M	A	A
zelfvertrouwen	Ik geloof in mezelf omdat ik mezelf de moeite waard vind	A	A	S	A
ontlopen	ik wil het gewoon niet over mezelf hebben	S	M	A	I
loslaten	Ik geef zowel gevoelens als gedachten die me dwarszitten een plek	I	I	M	M
rekening houden	Ik merk dat anderen rekening houden met wat mij bezighoudt	I	S	M	M
waardering geven	Ik spreek waardering uit naar anderen	S	A	A	M
onafhankelijk zijn	Ik maak mijn eigen keuzes	A	A	S	A
prioriteiten stellen	Ik maak een juiste afweging tussen wat voor mij zowel belangrijk als urgent is	S	A	M	A
vasthouden	Ik houd vast aan hoe ik het gewend ben om te doen	S	M	M	S
defensief zijn	Ik reageer snel verdedigend als het om mijn doen en laten gaat	S	S	N	I
bewust worden	Ik merk dat als ik groei dit invloed heeft op anderen	S	S	M	M
ieder voor zich	Ik zie dat mijn teamleden uitsluitend voor hun eigen gewin bezig zijn	S	N	N	N
terugvallen	Ik kan me er toe zetten om mijn gedrag te veranderen	S	I	M	S
aanspreken	ik spreek mensen aan op wat anders of beter kan	S	S	M	M
behoedzaam	Ik ben erg op mijn hoede	M	I	S	S

Analyse over Verschillen in inzicht (Feedbackgever: b 1)

Analyse door Hans Heijnen

FB-gever: a 2	<b>Verschillen in inzicht</b>	Ingevuld door: d 4
---------------	-------------------------------	--------------------

De feedbackanalyse laat de grootste verschillen zien tussen de deelnemer en de individuele feedbackgevers. In de horizontale balk staat de naam van de feedbackgever waarvan de verschillen in inzicht vergeleken worden. In de eerste kolom staan wederom de scores van de deelnemer en in de kolommen ernaast van de feedbackgever(s). De overige feedbackgevers worden vermeld om uitkomsten te kunnen vergelijken. De feedbackgevers hebben de stellingen ingevuld door zich in de deelnemer te verplaatsen. Naast de reflectie op het eigen zelfbeeld van de deelnemer geeft de feedbackanalyse de mogelijkheid om met de feedbackgever(s) in gesprek te gaan. Voor de feedbackgevers is het de uitdaging om rekening te houden met mogelijke project ofwel in welke mate de gegeven antwoorden ook iets zeggen over de feedbackgever zelf.

Leeswijzer:

A= altijd; M = meestal; S=soms; I= incidenteel; N= nooit

Blauw is afhankelijk van de uitkomst stimulerend of beperkend.

Oranje is afhankelijk van de uitkomst ondersteunend of belemmerend.

De lege ruimte tussen de kolommen is de ontwikkelruimte per indicator.

Opmerkelijke verschillen tussen d en FB-gever: a 2		d	c	b	a
passend leiderschap	Ik heb waardering voor de manier waarop mijn directe leidinggevende leiding geeft	N	M	N	M
vaag blijven	Ik weet precies wat ik aan mijn leidinggevende heb	N	M	N	M
accepteren	Ik accepteer mijn tekortkomingen	I	I	A	A
grenzen stellen	Ik geef naar anderen aan: tot hier en niet verder	I	I	N	A
uitsloven	Ik werk hard om bij anderen in de gunst te vallen	I	A	A	A
feedback vragen	Ik vraag en ontvang feedback over mijn sterke en zwakke punten	N	S	I	M
eenzaamheid	Ik heb het gevoel dat ik er alleen voor sta	M	I	N	N
verlangen	ik neem de tijd om te voelen waar ik echt naar verlang	I	I	M	M
introspectie	Ik kijk naar mijn eigen rol, ongeacht wat er speelt	S	M	A	A
prioriteiten stellen	Ik maak een juiste afweging tussen wat voor mij zowel belangrijk als urgent is	S	A	M	A
loslaten	Ik geef zowel gevoelens als gedachten die me dwarszitten een plek	I	I	M	M
initiatief nemen	Ik kom ongevraagd vanuit mezelf in actie	A	M	A	S
gelatenheid	Ik zie lijdzaam toe hoe de omstandigheden op het werk zijn	I	N	N	M
rekening houden	Ik merk dat anderen rekening houden met wat mij bezighoudt	I	S	M	M
verwachten	Ik reken erop dat wat ik verwacht ook werkelijk gebeurt	S	M	A	M
waarden gedreven	Ik laat in mijn gedrag zien wat waardevol, betekenisvol, voor me is	S	M	A	M
intenties uitspreken	Ik deel mijn intenties met anderen in mijn werkomgeving	S	S	A	M
perspectief zien	Ik heb een beeld van wat de toekomst voor mij kan brengen	M	S	M	S
oordelen	Ik sta snel met mijn vooringenomen mening klaar	M	S	M	S
noodzaak aangeven	ik kan de noodzaak aangeven waarom het gaat zoals het gaat	S	M	S	M
afgeleid zijn	Ik zie dat er in de organisatie telkens iets anders urgent is	S	M	S	M
weerstand bieden	Ik verzet me tegen de gang van zaken	N	I	N	S
bewust worden	Ik merk dat als ik groei dit invloed heeft op anderen	S	S	M	M
ieder voor zich	Ik zie dat mijn teamleden uitsluitend voor hun eigen gewin bezig zijn	S	N	N	N
waardering geven	Ik spreek waardering uit naar anderen	S	A	A	M
aanspreken	ik spreek mensen aan op wat anders of beter kan	S	S	M	M
behoedzaam	Ik ben erg op mijn hoede	M	I	S	S

Analyse over Verschillen in inzicht (Feedbackgever: a 2)

Analyse door Hans Heijnen

## Samenvatting

Onderdeel	Categorie	Mate van ondernemendheid	Mate van ondernemendheid	Ontwikkelruimte
-----------	-----------	--------------------------	--------------------------	-----------------



Dit is een voorbeeld rapportage