

OPQ

SHL Leiderschapsrapport

Naam

Dhr. Henk Willemsen

Datum

7 januari 2015



INTRODUCTIE

In dit rapport worden management en leiderschap beschreven vanuit het alom erkende onderscheid tussen transactionele en transformationele stijlen.

In dit rapport wordt een inschatting gemaakt van het leiderschapspotentieel op basis van door onderzoek verkregen voorspellingen die voortvloeien uit de antwoorden op de persoonlijkheidsvragenlijst OPQ32.

Tijdens de feedbackfase wordt men aangemoedigd na te gaan hoe men de sterke punten heeft gebruikt of uitdagingen heeft overwonnen op weg naar succes. Een beter inzicht in de unieke persoonlijke eigenschappen zal helpen bij het onderzoeken van de manieren waarop men verschillende leiderschapsrollen toepast. Het zal ook helpen bij het kiezen van de juiste benadering voor het verbreden van de eigen leidinggevende capaciteiten.

Het SHL Leiderschapsmodel

Het SHL Leiderschapsmodel omvat vier leiderschapsfuncties die relevant zijn voor effectief leiderschap binnen elke organisatie. Deze vier leiderschapsfuncties kennen elk een managementfocus en een leiderschapsfocus.

- **Management** draait om het beheren en verbeteren van een bestaand systeem (transactionele focus). Het gaat om het leveren van effectieve prestaties voor specifieke doelstellingen.
- **Leiderschap** draait om het opzetten of ontwikkelen van het systeem, of het aanpassen van de richting ervan (transformationele focus). Het gaat om het stimuleren van mensen en de organisatie om veranderingen aan te gaan.

Elke leiderschapsfunctie is gerelateerd aan competenties, gebaseerd op de SHL 'Great Eight'-competentiefactoren. Een aantal competenties is meer relevant voor een managementfocus en andere competenties zijn meer relevant voor een leiderschapsfocus.

		Competenties	
Leiderschapsfunctie	Definitie	Managementfocus (transactioneel)	Leiderschapsfocus (transformationeel)
Visie ontwikkelen	Deze stap bestaat uit een kritische analyse van de huidige situatie en het bedenken van ideeën om vooruitgang te boeken (Strategie).	Analyseren en Interpretieren <i>Analyseren van complexe informatie en toepassen van expertise.</i>	Creëren en Conceptualiseren <i>Genereren van innovatieve ideeën en strategisch denken.</i>
Doelen communiceren	Dit omvat het op overtuigende wijze overbrengen van de visie aan anderen en het inspelen op de veranderingen die de nieuwe strategie met zich meebrengt (Communicatie).	Aanpassen en Aankunnen <i>Zich aanpassen aan veranderingen en omgaan met tegenslagen.</i>	Omgaan met anderen en Presenteren <i>Communiceren, overtuigen en beïnvloeden van anderen.</i>
Draagvlak creëren	Dit omvat het creëren van draagvlak bij anderen door hen te "empoweren" om de veranderingen te implementeren die nodig zijn voor het verwezenlijken van de strategie (Mensen).	Ondersteunen en Samenwerken <i>Ondersteunen van anderen en met mensen werken.</i>	Leidinggeven en Beslissen <i>Actie initiëren en aanvaarden van verantwoordelijkheid.</i>
Resultaten behalen	Deze stap bestaat uit het toepassen van een efficiënte bedrijfsvoering en een effectieve implementatie van de strategie (Uitvoering).	Organiseren en Uitvoeren <i>Plannen, georganiseerd werken en focussen op de uitvoering.</i>	Ondernemen en Presteren <i>Leveren van resultaten en bereiken van doelen.</i>

SAMENVATTING

Dit rapport bestaat uit drie delen.

De **Samenvatting** geeft een overzicht van de voorkeuren voor elk van de vier afzonderlijke leiderschapsfuncties. Deze zijn hieronder samengevat in een tabel.

Het deel **Leiderschapspotentieel** is bestemd voor getrainde OPQ-gebruikers en bevat gedetailleerdere informatie over de geprefereerde leiderschapstijl afgezet tegen elk van de vier functies.

Het deel **Leiderschapspotentieel Samenvatting** ("Leadership Potential Summary") is bestemd voor de persoon die de OPQ vragenlijst heeft ingevuld.

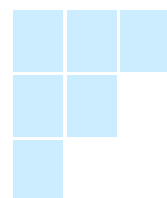
Leiderschaps-functie	Transactioneel	Minder		Meer	Transformationeel	Minder		Meer	Voorkeur voor leiderschapstijl
FOCUS	MANAGEMENT <i>Prestaties leveren en operationele doelstellingen bereiken.</i>				LEIDERSCHAP <i>Anderen inspireren tot het nemen van actie en prestaties.</i>				Leader/Contributor
Visie ontwikkelen	Analyseren en Interpretieren <i>Analyseren van complexe informatie en toepassen van expertise.</i>				Creëren en Conceptualiseren <i>Genereren van innovatieve ideeën en strategisch denken.</i>				Creator/Visionary
Doelen communiceren	Aanpassen en Aankunnen <i>Zich aanpassen aan veranderingen en omgaan met tegenslagen.</i>				Omgaan met anderen en Presenteren <i>Communiceren, overtuigen en beïnvloeden van anderen.</i>				Communicator/Stability Seeker
Draagvlak creëren	Ondersteunen en Samenwerken <i>Ondersteunen van anderen en met mensen werken.</i>				Leidinggeven en Beslissen <i>Actie initiëren en aanvaarden van verantwoordelijkheid.</i>				Balanced Mix of Leading & Supporting (Leidinggeven en Ondersteunen)
Resultaten behalen	Organiseren en Uitvoeren <i>Plannen, georganiseerd werken en focussen op de uitvoering.</i>				Ondernemen en Presteren <i>Leveren van resultaten en bereiken van doelen.</i>				Entrepreneur/Idealist

Verklaring van symbolen

Dit is een meer geprefereerde stijl, het is waarschijnlijk dat deze competentie sterker ontwikkeld is.

Dit is in enige mate een geprefereerde stijl, waarbij deze competentie redelijk sterk ontwikkeld kan zijn.

Dit is een minder geprefereerde stijl, deze competentie is waarschijnlijk minder sterk ontwikkeld.



Algemeen: Managementfocus versus Leiderschapsfocus

Informatie over de voorkeur voor leiderschap in relatie tot de transactionele en transformationele focus wordt hieronder weergegeven.

De tekst beschrijft de voorkeur voor leiderschap. De grafiek geeft de transactionele focus (management) weer op de horizontale as en de transformationele focus (leiderschap) op de verticale as. De voorkeursstijl van de persoon is in de grafiek weergegeven door middel van een **vierkantje**. De OPQ schalen zijn op de volgende bladzijde weergegeven en bieden meer inzicht in de gedragsvoorkeuren van de persoon. De hier beschreven weergave van resultaten wordt aangehouden voor elke van de vier leiderschapsfuncties.

Belangrijk: de tekst in dit rapport is gebaseerd op de voorkeuren van de kandidaat voor een bepaalde leiderschapsstijl en heeft als zodanig betrekking op de gedragswijzen die typerend zijn voor die stijl. Gebruik de informatie over de specifieke gedragsvoorkeuren die behoren bij de OPQ dimensies om de resultaten in het rapport nader te interpreteren en toe te passen voor de betreffende kandidaat.

Voorkeursstijl: Leader/ Contributor

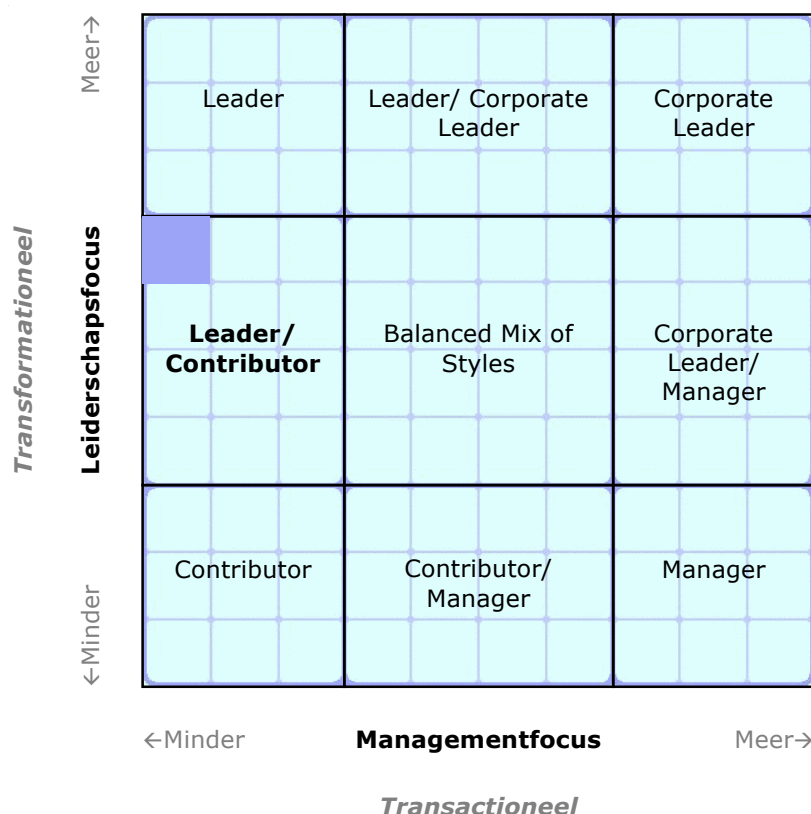
"Leaders/ Contributors" brengen vaak een combinatie in van nieuwe ideeën, daadkracht, overtuigende communicatie en ondernemingslust in de organisatie. Hun inspanningen kunnen echter inboeten aan effectiviteit als zij geen rekening houden met de transactionele aspecten van management.

"Leader/ Contributors" zijn op hun best:

- In rollen met mogelijkheden om de leiding op zich te nemen.
- Wanneer er mogelijkheden zijn om een brede strategische kijk op zaken neer te zetten.
- Wanneer zij zijn betrokken in de 'rollout' van veranderplannen en bij de communicatie daarover.
- Wanneer gewerkt kan worden met realistische doelstellingen die enige flexibiliteit toelaten.

"Leader/ Contributors" kunnen moeite hebben met:

- Sterk competitieve organisatie omgevingen met hoge verwachtingen over prestaties.
- Rollen met een sterke focus op operationele zaken.
- Analytische of technische aspecten van het werk.
- Zeer "fast paced" organisatie/bedrijfssectoren.



Algemeen: Managementfocus versus Leiderschapsfocus

Managementfocus (transactioneel)

Levert prestaties en bereikt operationele doelstellingen.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1										

Gerelateerde competenties:		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	Past praktische denkwijzen en benaderingen toe bij probleemoplossing. Is minder geneigd tot een kwantitatieve, analytische manier van denken.	Analyseren en Interpretieren									
		.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
1	Heeft mogelijk moeite op effectieve wijze om te gaan met organisatieveranderingen. Kan het moeilijk vinden effectief om te gaan met de druk die met een verandering gepaard kan gaan.	Aanpassen en Aankunnen									
		.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
6	Gericht op taakgerelateerde aspecten van het werk. Voelt zich mogelijk ongemakkelijk als er persoonlijke problemen van anderen aan bod komen.	Ondersteunen en Samenwerken									
		.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
1	Gaat het liefst op flexibele manier op kwesties in wanneer deze zich voordoen. Heeft mogelijk moeite zich aan te passen aan een procedure of proces.	Organiseren en Uitvoeren									
		.	.	.	.	.	.	.	.	.	.

Leiderschapsfocus (transformationeel)

Anderen inspireren tot het nemen van actie en prestaties.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7										

Gerelateerde competenties:		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	Heeft de neiging beproefde en getoetste benaderingen toe te passen bij het oplossen van problemen. Houdt de status quo in stand.	Creëren en Conceptualiseren									
		.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
5	Neemt de tijd om rustig na te denken en zaken te overwegen. Neigt tot sociale gereserveerdheid. Loopt mogelijk kansen mis om te netwerken.	Omgaan met anderen en Presenteren									
		.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
5	Voelt zich in het algemeen goed bij het opvolgen van instructies van anderen. Heeft de neiging situaties uit de weg te gaan die vragen om actief persoonlijk leiderschap en overwicht.	Leidinggeven en Beslissen									
		.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
5	Vindt voldoening in het toepassen van een solide, coherente aanpak van het werk. Laat zich minder leiden door competitie of de behoefte aan persoonlijke erkenning.	Ondernemen en Presteren									
		.	.	.	.	.	.	.	.	.	.

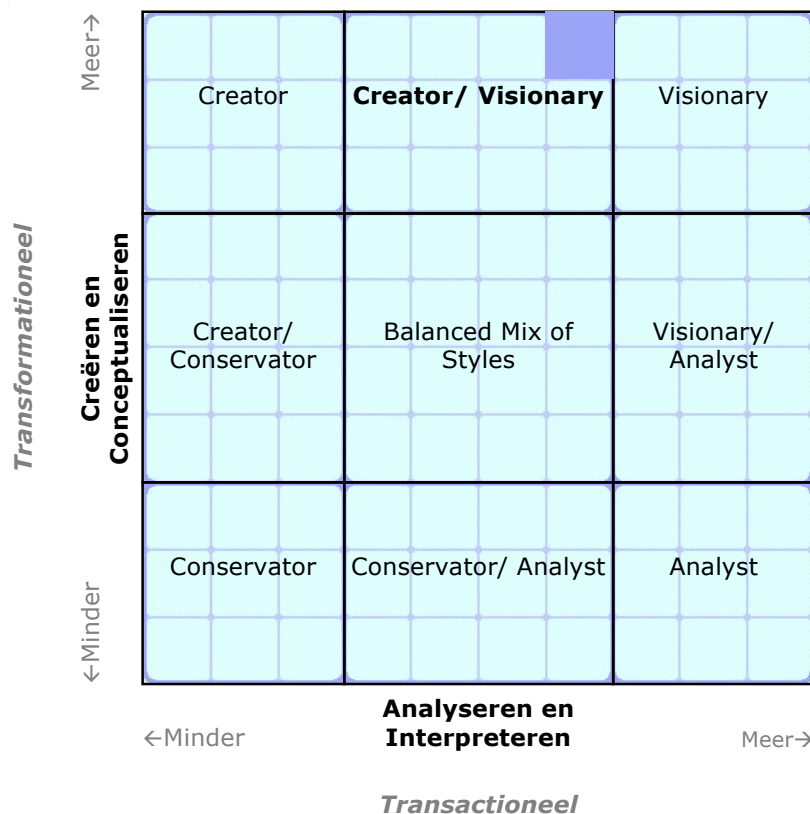
Visie ontwikkelen

Het kritisch analyseren van de huidige situatie, en het bedenken van ideeën om vooruitgang te boeken vormen de eerste fasen bij organisatieverandering. Leiders moeten de feiten analyseren en prioriteiten toekennen aan zaken die verandering vereisen. Zij moeten ook een missie opstellen, een overtuigende en aantrekkelijke toekomstvisie ontwikkelen, en de strategie uitstippelen waarmee deze visie kan worden verwezenlijkt.

Voorkeursstijl: Creator/ Visionary

Mensen die de stijlen van "Creator" en "Visionary" combineren, presteren goed in situaties waarin zij open moeten staan voor nieuwe ideeën en ervaringen. Zij pakken situaties en uitdagingen doorgaans op innovatieve en creatieve wijze aan en geven graag steun of sturing aan organisatieverandering. Zij kiezen voor een flexibele benadering bij het oplossen van problemen. Zij passen kritisch denkwerk toe in combinatie met hetgeen geleerd is vanuit praktische ervaringen. Hun enthousiasme voor verandering kan echter positieve aspecten van de status quo overschaduwen.

"Creator/ Visionaries" zijn op hun best: • In situaties die een frisse blik verlangen en een innovatieve benadering. • Wanneer zij bij het oplossen van problemen de mogelijkheid hebben om alternatieven kritisch te analyseren. • In organisaties waar behoefte bestaat aan een nieuwe strategie.	"Creator/ Visionaries" kunnen moeite hebben met: • Rollen met beperkte mogelijkheden om de toekomstige richting van de organisatie te bepalen. • Rollen die regelmatig vragen om een grondige en kritische analyse van informatie. • Omgevingen met beperkte mogelijkheden voor innovatie en creativiteit.
---	--



Visie ontwikkelen

Transactionele Focus

Analyseren en Interpretieren

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7	Past praktische denkwijzen en benaderingen toe bij probleemoplossing. Is minder geneigd tot een kwantitatieve, analytische manier van denken.	  . .	Analyseren van complexe informatie en toepassen van expertise.
---	---	---	--

Gerelateerde OPQ schalen:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4	Geeft de voorkeur aan meningen en gevoelens boven feiten en cijfers, geneigd het gebruik van statistieken te vermijden	Rationeel . . 	Houdt van werken met cijfers, heeft plezier in het analyseren van statistische informatie, baseert beslissingen op feiten en cijfers
5	Is niet gericht op mogelijke beperkingen, houdt niet van het kritisch analyseren van informatie, zoekt zelden naar fouten of vergissingen	Kritisch . . . 	Evalueert informatie kritisch, zoekt naar mogelijke beperkingen, gericht op fouten
9	Is liever bezig met praktische dan met theoretische zaken, houdt er niet van bezig te zijn met abstracte begrippen	Abstract¹  .	Geïnteresseerd in theorieën, heeft plezier in discussiëren over abstracte begrippen

Transformationele Focus

Creëren en Conceptualiseren

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

10	Heeft de neiging beproefde en getoetste benaderingen toe te passen bij het oplossen van problemen. Houdt de status quo in stand. Werkt het effectiefst in situaties waarin gevestigde methoden en werkwijzen moeten worden toegepast.	  .	Staat open voor nieuwe ideeën en ervaringen. Zoekt naar nieuwe leermogelijkheden. Gaat op creatieve wijze om met situaties en problemen. Geeft ondersteuning en sturing aan organisatieverandering. Kan positieve aspecten van de status quo over het hoofd zien.
----	---	---	---

Gerelateerde OPQ schalen:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9	Bouwt liever voort op bestaande ideeën dan nieuwe te verzinnen, minder geneigd creatief en inventief te zijn	Vindingrijk  .	Verzint nieuwe ideeën, is graag creatief, bedenkt originele oplossingen
9	Is liever bezig met praktische dan met theoretische zaken, houdt er niet van bezig te zijn met abstracte begrippen	Abstract¹  .	Geïnteresseerd in theorieën, heeft plezier in discussiëren over abstracte begrippen
8	Richt zich liever op ad hoc - dan op lange termijn zaken, minder geneigd een strategisch perspectief in te nemen	Vooruitziend  .	Heeft een lange termijn visie, stelt doelen voor de toekomst, meer geneigd een strategisch perspectief in te nemen
4	Staat positief tegenover veranderingen in werkmethode, geeft de voorkeur aan nieuwe benaderingen, minder conventioneel	Conventioneel * . . 	Geeft de voorkeur aan de reeds bestaande methodes, bevordert een meer traditionele benadering

¹De dimensie Abstract is relevant voor "Analyseren en Interpretieren" (bijvoorbeeld het toepassen van theorieën om complexe problemen op te lossen of expertise te ontwikkelen) en "Creëren en Conceptualiseren" (bijvoorbeeld het gebruik van theorieën bij het ontwikkelen van nieuwe ideeën en bij innovatie).

* Schalen die met een sterretje zijn gemarkeerd, hebben omgekeerde scores. Dit betekent dat hogere scores voor een kleinere bijdrage staan.

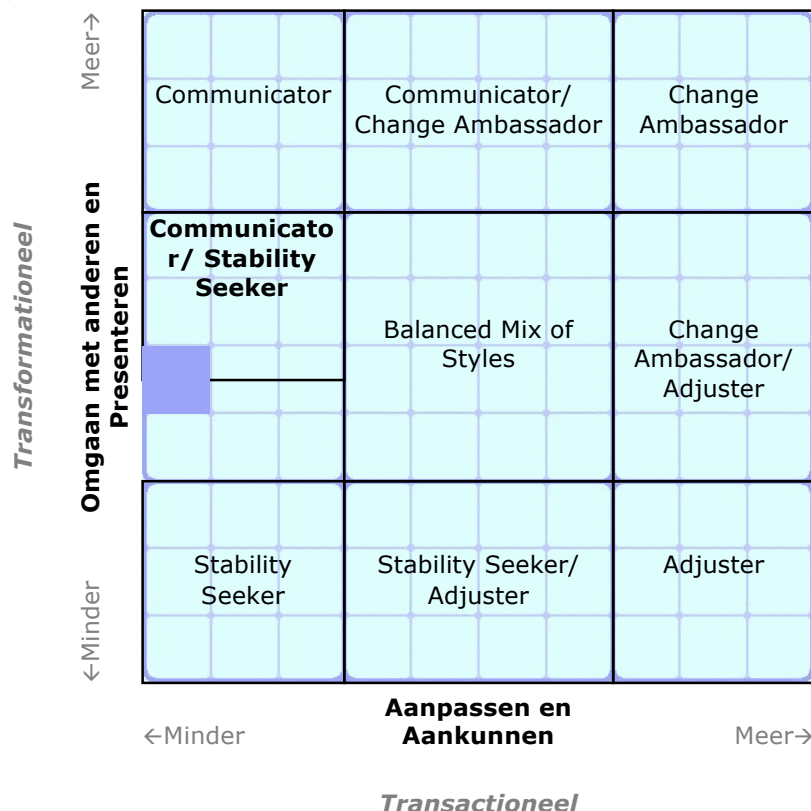
Doelen communiceren

Leiders en managers moeten de visie overbrengen en doelen en strategie uitdragen, waarbij ze anderen hiervan de voordelen laten zien. Zij passen hun interpersoonlijke stijl aan om anderen te overtuigen en te beïnvloeden. Zo slagen zij erin anderen zo ver krijgen dat ze doelen aanvaarden en zich eigen maken. Zij reageren positief op de uitdagingen die met een nieuwe visie en nieuwe doelen gepaard kunnen gaan. Zij gaan effectief om met de druk die gepaard kan gaan met veranderingen.

Voorkeursstijl: Communicator/ Stability Seeker

Mensen die de stijlen van "Communicator" en "Stability Seeker" combineren, hebben geen moeite met het opbouwen en onderhouden van netwerken en contacten met anderen. Zij streven hierbij naar evenwicht tussen de behoefte aan contact met anderen en persoonlijke reflectie. Zij kunnen het evenwel moeilijk vinden op een effectieve manier om te gaan met de druk die gepaard gaat met veranderingen. Wanneer zij eenmaal zelf overtuigd zijn van de noodzaak van verandering dan kunnen zij deze met verve uitdragen.

"Communicator/ Stability Seekers" zijn op hun best: • In rollen waar zich in beperkte mate uitdagingen, maar ook tegenslagen voordoen. • In informele situaties waarin zij in mindere mate de organisatie hoeven te vertegenwoordigen. • In rollen waar gecommuniceerd moet worden met zowel 'face-to-face' gesprekken als via minder directe communicatiekanalen.	"Communicator/ Stability Seekers" kunnen moeite hebben met: • In een omgeving waar de werkdruk hoog is. • Organisaties waar sprake is van veel uitdaging van de visie waarop direct gereageerd zal moeten worden. • Met situaties waarin men sterk "zichtbaar" is en bijvoorbeeld in het openbaar moet spreken.
--	---



Doelen communiceren

Transactionele Focus											
Aanpassen en Aankunnen		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Heeft mogelijk moeite op effectieve wijze om te gaan met organisatieveranderingen. Kan het moeilijk vinden effectief om te gaan met de druk die met een verandering gepaard kan gaan.										
		Past zich goed aan veranderingen aan en speelt hier adequaat op in. Presteert goed onder druk en gaat goed om met tegenslag. Hanteert een optimistische inslag. Onderschat mogelijk de persoonlijke uitdagingen die anderen ervaren bij aanpassing aan veranderingen.									

Gerelateerde OPQ schalen:											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	Bezorgd over de toekomst, verwacht dat dingen fout gaan, concentreert zich op de negatieve aspecten van een situatie	Optimistisch 									
1	Gevoelig, gemakkelijk geraakt door kritiek, verstoord door onredelijk commentaar of beledigingen	Onaangedaan 									
10	Aanvaardt meerderheidsbeslissingen, bereid om tot consensus te komen	Onafhankelijk handelend* 									
3	Neigt ertoe gespannen te zijn, kan zich moeilijk ontspannen na het werk	Ontspannen 									
		Verwacht dat dingen goed aflopen, kijkt naar de positieve aspecten van een situatie, heeft een optimistische kijk op de toekomst Niet gemakkelijk beledigd, kan beledigingen negeren, kan ongevoelig zijn voor persoonlijke kritiek Volgt liever eigen benadering, bereid tot het negeren van meerderheidsbeslissingen Vindt het makkelijk om te ontspannen, voelt zich zelden gespannen, over het algemeen kalm en onbezorgd									

Transformationele Focus											
Omgaan met anderen en Presenteren		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Hecht belang aan reflectie en nadenken. Neigt tot sociale gereserveerdheid. Kan zich ongemakkelijk voelen bij het geven van presentaties voor (nieuw) publiek, of in het openbaar. Loopt mogelijk kansen mis om te netwerken en persoonlijke contacten op te bouwen.										
		Weet op efficiënte wijze te communiceren en te netwerken. Weet anderen over te halen en te beïnvloeden. Gaat op zelfverzekerde en ontspannen wijze met anderen om. Kan er baat bij hebben te overwegen wanneer er een stap terug moet worden gedaan voor reflectie.									

Gerelateerde OPQ schalen:											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Voelt zich meer op zijn/haar gemak in minder formele situaties, kan zich ongemakkelijk voelen wanneer hij/zij mensen voor het eerst ontmoet	Zelfverzekerd 									
5	Oefent zelden druk uit om anderen van mening te laten veranderen, houdt niet van verkopen, minder op zijn/haar gemak bij onderhandelingen	Overtuigend 									
7	Gedraagt zich hetzelfde in verschillende situaties, gedraagt zich waarschijnlijk niet anders bij verschillende mensen	Buigzaam 									
6	Stil en gereserveerd in groepen, houdt er niet van in het centrum van de belangstelling te staan	Extravert 									
		Voelt zich op zijn/haar gemak als hij/zij mensen voor het eerst ontmoet, op zijn/haar gemak in formele situaties Geniet van verkopen, op zijn/haar gemak bij onderhandelingen, houdt ervan het standpunt van anderen te veranderen Past gedrag aan de situatie aan, past benadering aan verschillende mensen aan Levendig en geanimeerd in groepen, spraakzaam, geniet van aandacht									

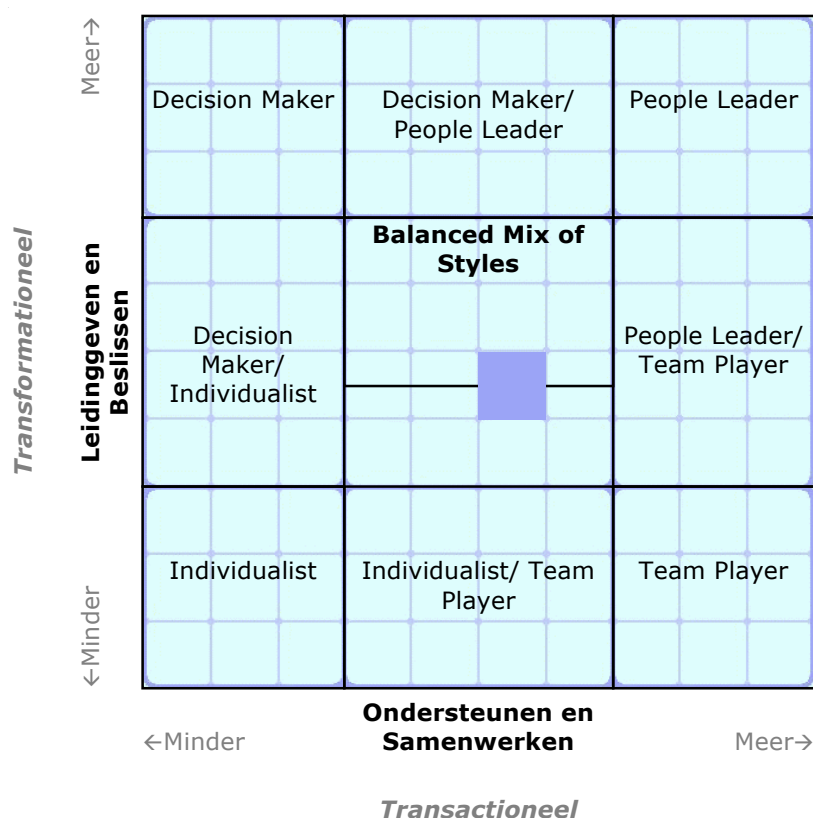
* Schalen die met een sterretje zijn gemarkeerd, hebben omgekeerde scores. Dit betekent dat hogere scores voor een kleinere bijdrage staan.

Leiders en managers moeten beslissen hoe de doelen van de organisatie zullen worden gerealiseerd. Zij moeten het vertrouwen en steun van anderen winnen voor de implementatie. Dit betekent dat zij oog moeten hebben voor punten van zorg bij anderen en deze in de veranderingsagenda moeten opnemen. Het vinden van steun omvat ook het motiveren en stimuleren van anderen om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor de veranderingen die nodig zijn om de doelstellingen te bereiken.

Voorkeursstijl: **Balanced Mix of Leading & Supporting (Leidinggeven en Ondersteunen)**

Mensen met een combinatie van stijlen kiezen doorgaans voor een flexibele benadering bij het leiden en ondersteunen van anderen. Zo werken zij doorgaans graag samen met anderen en tonen zij zorg en respect voor anderen. Daarnaast zijn zij doorgaans geneigd beslissingen te nemen en acties te initiëren. In bepaalde situaties laten zij dit echter liever aan anderen over.

Personen met een "Balanced Mix of Leading & Supporting" zijn op hun best: • Waar het van belang is om taakgerelateerde- en mensgerelateerde aspecten mee te nemen bij besluitvorming. • Rollen waar zij het initiatief kunnen nemen en actie kunnen ondernemen. • Situaties met mogelijkheden om anderen te motiveren.	Personen met "Balanced Mix of Leading & Supporting" kunnen moeite hebben met: • Rollen met weinig mogelijkheden voor een samenwerking met anderen. • Een omgeving met een beperkt oog voor de persoonlijke behoeften van mensen. • Rollen waar belangrijke beslissingen zeer snel moeten worden genomen.
--	--



Draagvlak creëren

Transactionele Focus

Ondersteunen en Samenwerken	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Heeft geen moeite met het nemen van moeilijke beslissingen; voelt zich mogelijk ongemakkelijk als er persoonlijke problemen van anderen aan bod komen. Sterk gericht op taakgerelateerde aspecten van het werk. + . . . Stelt problemen van mensen voorop, ondersteunt collega's, heeft respect voor en een positieve houding ten opzichte van anderen. Kan moeite hebben met het nemen van zware beslissingen die gevolgen voor anderen kunnen hebben.									

Gerelateerde OPQ schalen:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	Zorgzaam + . . Sympathiek en attent ten opzichte van anderen, hulpvaardig en ondersteunend, raakt betrokken bij problemen van anderen									
2	Democratisch + Overlegt uitgebreid, betreft anderen bij het nemen van beslissingen, neemt beslissingen liever niet alleen									
7	Direct* + . . Drukt mening vrijelijk uit, maakt het duidelijk wanneer hij/zij het oneens is, bereid om anderen te bekritisieren									
10	Gericht op gedragingen + . . Probeert motieven en gedrag te begrijpen, heeft er plezier in mensen te analyseren									

Transformationele Focus

Leidinggeven en Beslissen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Voelt zich in het algemeen goed bij het opvolgen van instructies van anderen. Werkt liever niet op sturende wijze ten opzichte van anderen. Heeft de neiging situaties uit de weg te gaan die vragen om actief persoonlijk leiderschap en/of overwicht. . . . + Geeft er de voorkeur aan het heft in handen te nemen en leiderschap en overwicht uit te oefenen. Neemt initiatief tot actie en aanvaardt verantwoordelijkheid. Kan er baat bij hebben te overwegen wanneer het beste een stap terug kan worden gedaan om anderen het initiatief te laten nemen.									

Gerelateerde OPQ schalen:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Leidinggevend . . + Heeft het graag voor het zeggen, neemt het voortouw, zegt anderen wat ze moeten doen, neemt de leiding									
7	Besluitvaardig + . . Beslist snel, komt snel tot conclusies, minder voorzichtig									
7	Zorgelijk* + . . Voelt zich kalm voor belangrijke gebeurtenissen, minder getroffen door ingrijpende gebeurtenissen, vrij van zorgen									

* Schalen die met een sterretje zijn gemarkeerd, hebben omgekeerde scores. Dit betekent dat hogere scores voor een kleinere bijdrage staan.

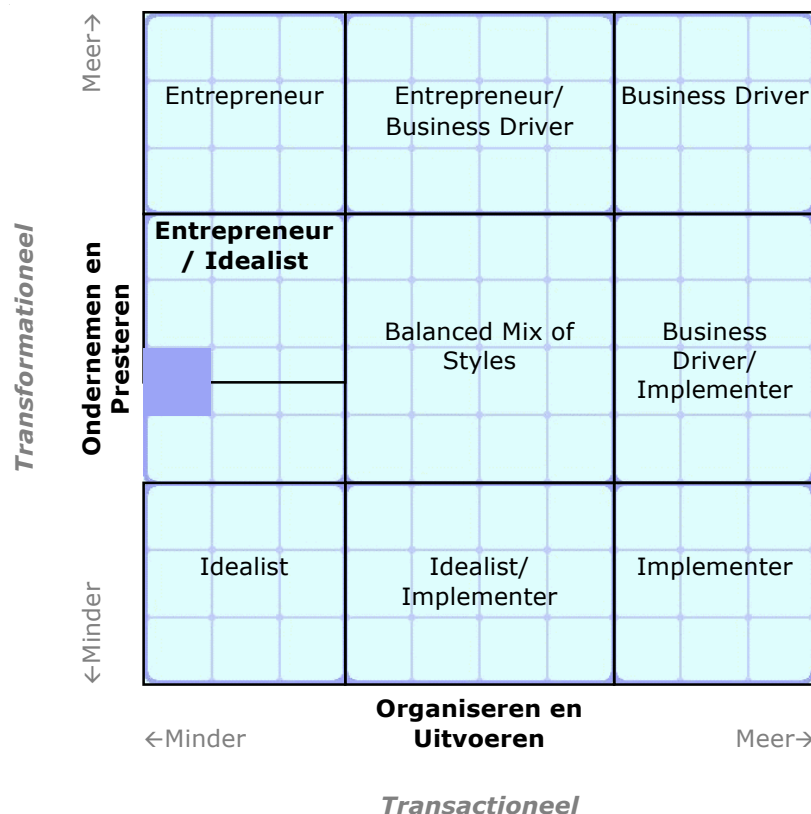
Resultaten behalen

De effectieve implementatie van een strategie vraagt operationele efficiëntie en zakelijk/commercieel inzicht. De economische haalbaarheid van de visie moet worden gewaarborgd door concrete resultaten en door het binnenhalen/realiseren van opdrachten of een dienstverlening waardoor de organisatie kan groeien.

Voorkeursstijl: Entrepreneur/ Idealist

Mensen die de stijlen van "Entrepreneur" en "Idealist" combineren gaan bij voorkeur flexibel te werk wanneer zij kwesties aanpakken, en streven doorgaans naar het realiseren van persoonlijke en zakelijke doelen. Hun gemiddelde competitieve instelling kan een interesse in commercie bevorderen. Zij zullen doorgaans kansen voor zelfontwikkeling en vooruitgang in het werk actief oppakken. Zij kennen een lagere prioriteit toe aan strikte en vooraf vastgestelde deadlines en werken niet graag volgens strakke procedurele of vastomlijnde procesgeoriënteerde benaderingen.

"Entrepreneur/ Idealists" zijn op hun best: • Wanneer zij werken in een minder gestructureerde werkomgeving. • Waar mogelijkheden bestaan om met anderen te wedijveren, bijvoorbeeld in een commerciële functie. • Waar prestaties en beloning aan elkaar gekoppeld zijn.	"Entrepreneur/ Idealists" kunnen moeite hebben met: • Rollen waar veel nadruk ligt op projectmanagementvaardigheden. • Sterk gestructureerde werkomgevingen waar het naleven van procedures van belang is. • Sterk competitieve omgevingen en bij het behalen van duidelijke en vastomlijnde doelen.
---	--



Resultaten behalen

Transactionele Focus

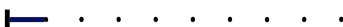
Organiseren en Uitvoeren

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1	Gaat het liefst op flexibele manier op kwesties in wanneer deze zich voordoen. Heeft mogelijk moeite zich aan te passen aan een procedure of proces.		Volgt aanwijzingen, plant vooruit en gaat op systematische en georganiseerde wijze te werk. Concentreert zich op het opleveren van resultaten. Heeft mogelijk moeite om te gaan met afwijkingen van het plan.
---	--	---	---

Gerelateerde OPQ schalen:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1	Ziet deadlines als flexibel, is bereid sommige taken niet af te maken	Volhardend 	Is gericht op het voltooien van dingen, zet door tot het werk af is
2	Niet snel in beslag genomen door details, minder ordelijk en systematisch, houdt niet van werken met details	Accuraat 	Gericht op details, houdt ervan methodisch te zijn, ordelijk en systematisch, kan in beslag genomen worden door details
1	Niet beperkt door regels en procedures, bereid om regels te breken, houdt niet van bureaucratie	Regels volgend 	Volgt regels en reglementen, geeft de voorkeur aan duidelijke richtlijnen, vindt het moeilijk om regels te breken
5	Houdt ervan dingen te doen in een rustig tempo, houdt niet van zeer veeleisend werk	Energiek 	Gedijt op activiteit, houdt ervan bezig te zijn, geniet ervan veel te doen te hebben

Transformationele Focus

Ondernemen en Presteren

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5	Vindt voldoening in het toepassen van een solide, coherente aanpak van het werk. Laat zich minder leiden door competitie of door de behoefte aan persoonlijke erkenning of resultaten. Weet potentiële commerciële kansen mogelijk niet te onderkennen of te benutten.		Richt zich op resultaten en de verwezenlijking van werkdoelen. Toont actieve betrokkenheid bij zakelijke kwesties. Zoekt naar mogelijkheden tot zelfontwikkeling en carrièreopbouw. Ziet mogelijk kansen over het hoofd om een stap terug te doen wanneer dat nodig is en blij te zijn met bereikte resultaten.
---	--	---	---

Gerelateerde OPQ schalen:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6	Ziet carrière maken als minder belangrijk, zoekt eerder bereikbare dan hoog ambitieuze doelen	Ambitieuw 	Ambitieuw en carrièregericht, houdt ervan veeleisende doelen na te streven
4	Houdt er niet van in competitie te treden met anderen, vindt dat deelnemen belangrijker is dan winnen	Competitief 	Heeft de behoefte om te winnen, geniet van competitieve activiteiten, houdt niet van verliezen

DEFINITIES

Definities voor de leiderschapsstijlfocus (leiderschap versus management) en de vier leiderschapsfuncties zijn hier weergegeven. Voor elke functie worden de definities van de **vier kernstijlen** gegeven die gerelateerd zijn aan die functie.

Algemeen: Managementfocus versus Leiderschapsfocus	
Leader "Leaders" transformeren organisaties met innovatie, daadkracht, veerkracht en ondernemingslust. Hun inspanningen kunnen echter minder effectief uitwerken als zij geen rekening houden met de transactionele aspecten van effectief management.	Corporate Leader "Corporate Leaders" transformeren organisaties door middel van innovatie, sturing, overtuigende communicatie en ondernemingslust. Zij combineren dit met analyse, veerkracht, inlevingsvermogen en een gestructureerde implementatie.
Contributor "Contributors" die hun expertise binnen een vastomlijnd gebied met trots toepassen en bijschaven, richten zich bij voorkeur op hun eigen gebied van managementverantwoordelijkheden. Zij voelen zich mogelijk ongemakkelijk bij een generalistische rol met verantwoordelijkheden op een breder vlak.	Manager "Managers" die technische expertise combineren met een duidelijke, transactionele managementstijl, hebben een grote kans van slagen bij het sturing geven aan operationeel succes, in het hier en nu. Toekomstig succes is echter ook afhankelijk van een gestage stroom vernieuwingen die leidt tot nieuwe zakelijke reacties op marktontwikkelingen.

Visie ontwikkelen	
Creator "Creators" presteren goed in situaties waarin zij open moeten staan voor nieuwe ideeën en ervaringen. Zij pakken situaties en uitdagingen doorgaans op een innovatieve en creatieve wijze aan en geven vaak steun of sturing aan organisatieverandering. Hun enthousiasme voor verandering kan echter positieve aspecten van de status quo overschaduwen. Aangezien hun stijl vaak minder gericht is op kwantitatieve analyse, kunnen zij de neiging hebben om de noodzaak tot evaluatie van praktische haalbaarheid van hun ideeën over het hoofd te zien.	Visionary "Visionaries" blinken uit in het ontwikkelen van een visie voor de organisatie, terwijl zij ook de feiten kritisch onder de loep nemen en ideeën en concepten ontwikkelen waarmee de organisatie voorwaarts beweegt. In bepaalde contexten kunnen zij echter geneigd zijn een situatie tot in het extreme te analyseren en positieve aspecten van de status quo over het hoofd te zien.
Conservator "Conservators" komen goed tot hun recht in een omgeving waarin zij beproefde methoden kunnen blijven gebruiken. Ideeën die daarmee onverenigbaar zijn, kunnen zij ontmoedigen. Zij zijn veelal minder geneigd tot diepgaande kwantitatieve analyse. Zij zijn meer gericht op het oplossen van praktische problemen en handhaving van de status quo.	Analyst "Analysts" zijn van nature geschikt voor kritisch denkwerk en dringen snel door tot de kern van complexe kwesties en problemen. Zij werken het meest effectief in situaties waarin beproefde methoden en werkwijzen moeten worden toegepast. Zij hebben mogelijk moeite met het zelf creëren van nieuwe ideeën en concepten. "Analysts" streven ernaar beproefde benaderingen toe te passen bij het oplossen van problemen, en om zaken eerst te doorgronden, en kunnen, als zij niet worden begeleid, de neiging hebben een situatie tot in het extreme te analyseren.

Doelen communiceren

Communicator “Communicators” gaan op een zelfverzekerde en ontspannen manier met anderen om en verkondigen een beleid dat in lijn is met de nieuwe visie en strategie. Zij spreken graag in het openbaar, zijn veelal effectieve netwerkers en slagen er doorgaans in anderen te overtuigen en te beïnvloeden. Zij kunnen het echter moeilijk vinden om effectief om te gaan met de persoonlijke druk waarmee organisatieveranderingen gepaard kunnen gaan.	Change Ambassador “Change Ambassadors” stimuleren anderen de nieuwe visie en doelen van de organisatie over te nemen. Zij gaan op zelfverzekerde en ontspannen wijze met anderen om. Zij zijn doorgaans effectieve netwerkers en houden van het spreken in het openbaar. “Change Ambassadors” functioneren goed onder druk en geven anderen in tijden van onzekerheid en verandering een gevoel van stabiliteit en veiligheid. Zij kunnen wellicht de persoonlijke uitdagingen onderschatten die anderen moeten aangaan om zich aan verandering aan te passen.
Stability Seeker “Stability Seekers” komen goed tot hun recht in een omgeving die stabiel is en waarin netwerken minder belangrijk is. Ze zijn doorgaans sociaal wat meer gereserveerd en spreken niet graag in het openbaar; zij prefereren andere manieren van communiceren. Zij oefenen liever geen druk uit op anderen, en kunnen wellicht personen met meer overtuigende en dwingende stijlen aanvullen. Zij kunnen zich ongemakkelijk voelen bij het vooruitzicht van verandering; zij hebben de neiging zich consistent te gedragen. Zij zijn vaak meer geneigd om naar mogelijke bedreigingen te kijken. Dit kan bijdragen aan het in kaart brengen van risicofactoren.	Adjuster “Adjusters” richten zich op de positieve aspecten van een nieuwe visie en strategie, en reageren soepel op de uitdagingen die deze met zich mee brengen. Zij houden er niet van in het middelpunt van de belangstelling te staan en zij kunnen wat meer sociaal gereserveerd zijn. Hierdoor delen zij mogelijk niet op een heel expliciete manier hun optimistische kijk op de toekomst met anderen. Dit kan gevolgen hebben voor hun kansen om anderen te overtuigen en te beïnvloeden.

Draagvlak creëren

Decision Maker “Decision Makers” proberen van nature het heft in handen te nemen, actie te ondernemen en leiding te geven. Zij zijn meer gericht op de taakgerelateerde aspecten van het werk. Zij maken zich veelal minder druk over de persoonlijke zorgen van anderen waardoor zij ook in staat zijn om lastige besluiten te nemen die ingrijpen op anderen binnen de organisatie. Als keerzijde geldt dat zij mogelijk de zorgen die anderen hebben over verandering kunnen onderschatten. Dit kan een beperking vormen voor de mate waarin zij de steun van anderen weten te vinden wanneer dat nodig is.	People Leader “People Leaders” luisteren naar de standpunten van anderen en hebben goed zicht op hoe zij anderen het best kunnen motiveren en stimuleren. Zij proberen het heft in handen te nemen, actie te ondernemen en leiding te geven. Hun mensgerichte benadering, in combinatie met de neiging verantwoordelijkheid te nemen, helpt hen het vertrouwen van anderen te winnen. Zij kunnen het echter moeilijk vinden impopulaire beslissingen te nemen.
Individualist “Individualists” zijn meer gericht op inhoudelijke en taakgerelateerde dan op relatiegerelateerde aspecten van het werk. Zij voelen zich mogelijk ongemakkelijk als er persoonlijke problemen en zorgen van anderen aan bod komen bij veranderingen. Het heeft minder hun voorkeur om zelf een leidinggevende rol te claimen. Zij zijn meestal wel geneigd hun mening redelijk direct naar voren te brengen. Binnen een groep kunnen zij een meer onafhankelijke adviserende rol innemen.	Team Player “Team Players” stellen problemen van mensen van nature voorop. Zij geven collega's ondersteuning en hebben respect en een positieve houding ten opzichte van anderen. Wat dit betreft weten zij veelal de steun van anderen te vinden. Zij laten echter een directe sturing van mensen liever aan anderen over en dit kan een beperking vormen voor de mate waarin zij anderen actief kunnen superviseren.

Resultaten behalen

Entrepreneur

"Entrepreneurs" functioneren vaak effectief wanneer zij een competitief element kunnen toevoegen aan hun werk. Zij pakken problemen bij voorkeur aan op een flexibele manier, wanneer deze zich voordoen. Zij kunnen mogelijk moeite hebben zich aan te passen aan een procedure of een vaststaand proces. Hun competitieve en ambitieuze instelling gaat vaak samen met een actieve gerichtheid op 'business gerelateerde' onderwerpen en financiën. Zij zijn geneigd zich te richten op persoonlijke doelen en resultaten, maar plannen mogelijk niet tot in detail hoe zij deze zullen realiseren.

Business Driver

"Business Drivers" focussen op de te bereiken resultaten in het werk, persoonlijke doelen en de voortgang in hun carrière. Dit kan ook samengaan met een actieve bemoeienis met zakelijke onderwerpen en financiën. Zij herkennen nieuwe kansen en spelen hier veelal op in. Zij plannen graag vooruit en gaan op systematische en georganiseerde wijze te werk. Ook al kan het laatste samengaan met een sterke gerichtheid op details, "Business Drivers" worden doorgaans gerespecteerd om hun soepele en efficiënte bedrijfsvoering.

Idealist

"Idealists" lossen problemen bij voorkeur flexibel op, wanneer deze zich voordoen. Zij hebben mogelijk moeite met het toepassen van sterk gestructureerde benaderingen. Zij laten zich minder leiden door commerciële overwegingen, competitie, of door de behoefte aan persoonlijke erkenning. Zij kunnen hierdoor soms potentiële commerciële kansen niet onderkennen of weten er niet van te profiteren. Hun ongedwongen en flexibele stijl zorgt echter voor tegenwicht bij al te planmatige en strakke aanpakken binnen de organisatie, en kan voor rust en comfort zorgen.

Implementer

"Implementers" willen dingen voor elkaar krijgen en vinden voldoening in veel te doen te hebben. Zij volgen graag aanwijzingen en procedures op. Zij gaan systematisch en georganiseerd te werk. "Implementers" richten zich op het afleveren van producten of diensten volgens vooraf vastgestelde normen. Zij kunnen moeite hebben met afwijkingen ten opzichte van een plan. Aangezien zij zich minder laten leiden door commerciële overwegingen of door de behoefte aan persoonlijke erkenning of resultaten, onderkennen of benutten zij soms (commerciële) kansen niet.

BEOORDELINGSMETHODOLOGIE

Dit Profiel is gebaseerd op de volgende informatiebronnen van Dhr. Henk Willemsen:

Vragenlijst / Capaciteitentest	Normgroep
OPQ32r Dutch v1 (Std Inst)	OPQ32r Nederlands Management & Professionals 2011 (NLD)

Naam	Dhr. Henk Willemsen
Kandidaatgegevens	RP1=5, RP2=4, RP3=7, RP4=10, RP5=6, RP6=1, RP7=4, RP8=5, RP9=2, RP10=7, TS1=4, TS2=5, TS3=10, TS4=4, TS5=9, TS6=9, TS7=6, TS8=7, TS9=8, TS10=2, TS11=1, TS12=1, FE1=3, FE2=7, FE3=1, FE4=7, FE5=3, FE6=6, FE7=5, FE8=4, FE9=6, FE10=7, CNS=8 LPO1=5, LPO2=6, LPO3=5, LPO4=7, LPO5=10, LPO6=1, LPO7=1, LPO8=5, LPOMO=1, LPOLO=7
Rapport	Leiderschapsrapport versienummer: 2.0 ^{SC}

OVER DIT RAPPORT

Dit rapport is gegenereerd met behulp van het SHL Online Assessment System. Het bevat informatie over de Occupational Personality Questionnaire™ (OPQ32). Het gebruik van deze vragenlijst is beperkt tot de mensen die een gespecialiseerde training volgden voor het gebruik en de interpretatie.

Het rapport is gegenereerd vanuit de resultaten van een vragenlijst die door de respondent(en) werd(en) ingevuld en is een weergave van de gegeven antwoorden. De subjectieve aard van beoordelingen gebaseerd op vragenlijsten moet bij de interpretatie van de data in beschouwing worden genomen.

Dit rapport werd elektronisch gegenereerd - de gebruiker van de software kan wijzigingen en aanvullingen maken op de tekst van het rapport.

SHL Group Limited en zijn associates kunnen niet garanderen dat de inhoud van dit rapport de onveranderde weergave is van het computersysteem. Wij accepteren geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van het gebruik van dit rapport en geen aansprakelijkheid onder geen enkele vorm (inclusief onachtzaamheid) voor de inhoud ervan.

www.ceb.shl.com

© 2013 SHL, onderdeel van CEB. Alle rechten voorbehouden. SHL en OPQ zijn trademarks van SHL Group Limited welke geregistreerd zijn in het Verenigd Koninkrijk en andere landen.

Dit rapport werd gegenereerd door SHL voor de klant en bevat SHL's intellectuele eigendom. Zodoende staat SHL de klant toe dit rapport enkel te reproduceren, verdelen of aan te passen voor interne en niet-commerciële doeleinden. Alle overige rechten zijn voorbehouden aan SHL.

This page has been deliberately left blank.

OPQ

SHL Leiderschapsrapport: Leiderschapspotentieel Samenvatting

Naam

Dhr. Jan Schuitemaker

Datum

7 januari 2015



LEIDERSCHAPSPOTENTIEEL SAMENVATTING

Uw voorkeursstijl voor elke leiderschapsfunctie wordt afgeleid uit uw antwoorden op de Persoonlijkheidsvragenlijst OPQ.

Deze sectie geeft een samenvatting van uw voorkeur voor leiderschapsstijlen. Daarnaast worden voorbeelden gegeven van situaties waarin mensen met deze stijlen doorgaans op hun best zijn, en gebieden die zij lastiger vinden en waar zij kunnen profiteren van verdere ontwikkeling.

Elke bladzijde bevat ruimte voor aantekeningen. Ontvangt u dit rapport voorafgaand aan de feedbacksessie, dan kunt u hier uw opmerkingen en vragen opschrijven. Ontvangt u het rapport tijdens of na een feedbacksessie, dan kunt u hier aantekeningen maken van de belangrijkste punten die zijn besproken.

Leiderschapspotentieel Samenvatting

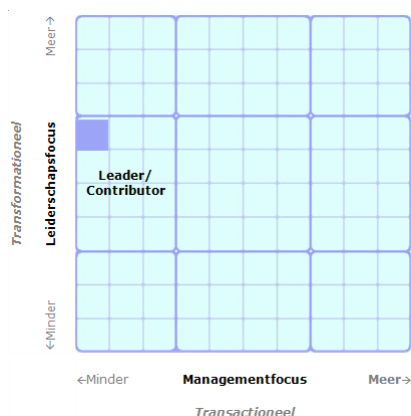
Leiderschaps-functie	Uw voorkeursstijl:
Focus: Managementfocus versus Leiderschapsfocus	Leader/ Contributor
Visie ontwikkelen	Creator/ Visionary
Doelen communiceren	Communicator/ Stability Seeker
Draagvlak creëren	Balanced Mix of Leading & Supporting (Leidinggeven en Ondersteunen)
Resultaten behalen	Entrepreneur/ Idealist

FOCUS: MANAGEMENT VERSUS LEIDERSCHAPSFOCUS

Management draait om het beheren en verbeteren van een bestaand systeem (transactionele focus). Het gaat om het leveren van effectieve prestaties voor specifieke doelstellingen. **Leiderschap** draait om het opzetten of ontwikkelen van het systeem, of het aanpassen van de richting ervan (transformationele focus). Het gaat om het stimuleren van mensen en de organisatie om veranderingen aan te gaan.

Voorkeursstijl: Leader/ Contributor

"Leaders/ Contributors" brengen vaak een combinatie in van nieuwe ideeën, daadkracht, overtuigende communicatie en ondernemingslust in de organisatie. Hun inspanningen kunnen echter inboeten aan effectiviteit als zij geen rekening houden met de transactionele aspecten van management.



"Leader/ Contributors" zijn op hun best:

- In rollen met mogelijkheden om de leiding op zich te nemen.
- Wanneer er mogelijkheden zijn om een brede strategische kijk op zaken neer te zetten.
- Wanneer zij zijn betrokken in de 'rollout' van veranderplannen en bij de communicatie daarover.
- Wanneer gewerkt kan worden met realistische doelstellingen die enige flexibiliteit toelaten.

"Leader/ Contributors" kunnen moeite hebben met:

- Sterk competitieve organisatie omgevingen met hoge verwachtingen over prestaties.
- Rollen met een sterke focus op operationele zaken.
- Analytische of technische aspecten van het werk.
- Zeer "fast paced" organisatie/bedrijfssectoren.

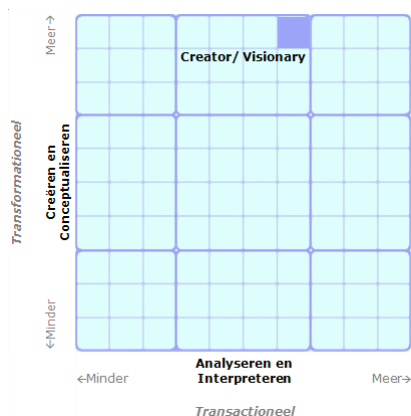
Notities

VISIE ONTWIKKELEN

Het kritisch analyseren van de huidige situatie, en het bedenken van ideeën om vooruitgang te boeken vormen de eerste fasen bij organisatieverandering. Leiders moeten de feiten analyseren en prioriteiten toekennen aan zaken die verandering vereisen. Zij moeten ook een missie opstellen, een overtuigende en aantrekkelijke toekomstvisie ontwikkelen, en de strategie uitstippelen waarmee deze visie kan worden verwezenlijkt.

Voorkeursstijl: Creator/ Visionary

Mensen die de stijlen van "Creator" en "Visionary" combineren, presteren goed in situaties waarin zij open moeten staan voor nieuwe ideeën en ervaringen. Zij pakken situaties en uitdagingen doorgaans op innovatieve en creatieve wijze aan en geven graag steun of sturing aan organisatieverandering. Zij kiezen voor een flexibele benadering bij het oplossen van problemen. Zij passen kritisch denkwerk toe in combinatie met hetgeen geleerd is vanuit praktische ervaringen. Hun enthousiasme voor verandering kan echter positieve aspecten van de status quo overschaduwen.



"Creator/ Visionaries" zijn op hun best:

- In situaties die een frisse blik verlangen en een innovatieve benadering.
- Wanneer zij bij het oplossen van problemen de mogelijkheid hebben om alternatieven kritisch te analyseren.
- In organisaties waar behoefte bestaat aan een nieuwe strategie.

"Creator/ Visionaries" kunnen moeite hebben met:

- Rollen met beperkte mogelijkheden om de toekomstige richting van de organisatie te bepalen.
- Rollen die regelmatig vragen om een grondige en kritische analyse van informatie.
- Omgevingen met beperkte mogelijkheden voor innovatie en creativiteit.

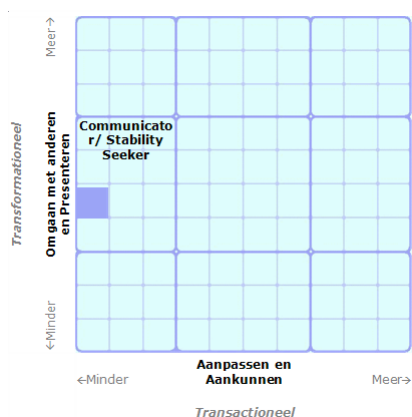
Notities

DOELEN COMMUNICEREN

Leiders en managers moeten de visie overbrengen en doelen en strategie uitdragen, waarbij ze anderen hiervan de voordelen laten zien. Zij passen hun interpersoonlijke stijl aan om anderen te overtuigen en te beïnvloeden. Zo slagen zij erin anderen zo ver krijgen dat ze doelen aanvaarden en zich eigen maken. Zij reageren positief op de uitdagingen die met een nieuwe visie en nieuwe doelen gepaard kunnen gaan. Zij gaan effectief om met de druk die gepaard kan gaan met veranderingen.

Voorkeursstijl: Communicator/ Stability Seeker

Mensen die de stijlen van "Communicator" en "Stability Seeker" combineren, hebben geen moeite met het opbouwen en onderhouden van netwerken en contacten met anderen. Zij streven hierbij naar evenwicht tussen de behoefte aan contact met anderen en persoonlijke reflectie. Zij kunnen het evenwel moeilijk vinden op een effectieve manier om te gaan met de druk die gepaard gaat met veranderingen. Wanneer zij eenmaal zelf overtuigd zijn van de noodzaak van verandering dan kunnen zij deze met verve uitdragen.



"Communicator/ Stability Seekers" zijn op hun best:

- In rollen waar zich in beperkte mate uitdagingen, maar ook tegenslagen voordoen.
- In informele situaties waarin zij in mindere mate de organisatie hoeven te vertegenwoordigen.
- In rollen waar gecommuniceerd moet worden met zowel 'face-to-face' gesprekken als via minder directe communicatiekanalen.

"Communicator/ Stability Seekers" kunnen moeite hebben met:

- In een omgeving waar de werkdruk hoog is.
- Organisaties waar sprake is van veel uitdaging van de visie waarop direct gereageerd zal moeten worden.
- Met situaties waarin men sterk "zichtbaar" is en bijvoorbeeld in het openbaar moet spreken.

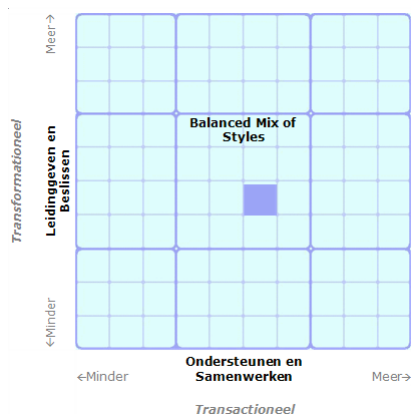
Notities

DRAAGVLAK CREËREN

Leiders en managers moeten beslissen hoe de doelen van de organisatie zullen worden gerealiseerd. Zij moeten het vertrouwen en steun van anderen winnen voor de implementatie. Dit betekent dat zij oog moeten hebben voor punten van zorg bij anderen en deze in de veranderingsagenda moeten opnemen. Het vinden van steun omvat ook het motiveren en stimuleren van anderen om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor de veranderingen die nodig zijn om de doelstellingen te bereiken.

Voorkeursstijl: **Balanced Mix of Leading & Supporting (Leidinggeven en Ondersteunen)**

Mensen met een combinatie van stijlen kiezen doorgaans voor een flexibele benadering bij het leiden en ondersteunen van anderen. Zo werken zij doorgaans graag samen met anderen en tonen zij zorg en respect voor anderen. Daarnaast zijn zij doorgaans geneigd beslissingen te nemen en acties te initiëren. In bepaalde situaties laten zij dit echter liever aan anderen over.



Personen met een "Balanced Mix of Leading & Supporting" zijn op hun best:

- Waar het van belang is om taakgerelateerde- en mensgerelateerde aspecten mee te nemen bij besluitvorming.
- Rollen waar zij het initiatief kunnen nemen en actie kunnen ondernemen.
- Situaties met mogelijkheden om anderen te motiveren.

Personen met "Balanced Mix of Leading & Supporting" kunnen moeite hebben met:

- Rollen met weinig mogelijkheden voor een samenwerking met anderen.
- Een omgeving met een beperkt oog voor de persoonlijke behoeften van mensen.
- Rollen waar belangrijke beslissingen zeer snel moeten worden genomen.

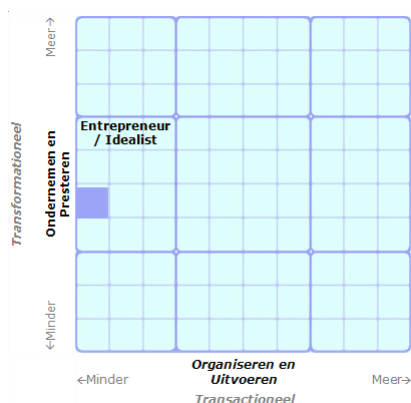
Notities

RESULTATEN BEHALEN

De effectieve implementatie van een strategie vraagt operationele efficiëntie en zakelijk/commercieel inzicht. De economische haalbaarheid van de visie moet worden gewaarborgd door concrete resultaten en door het binnenhalen/realiseren van opdrachten of een dienstverlening waardoor de organisatie kan groeien.

Voorkeursstijl: Entrepreneur/ Idealist

Mensen die de stijlen van "Entrepreneur" en "Idealist" combineren gaan bij voorkeur flexibel te werk wanneer zij kwesties aanpakken, en streven doorgaans naar het realiseren van persoonlijke en zakelijke doelen. Hun gemiddelde competitieve instelling kan een interesse in commercie bevorderen. Zij zullen doorgaans kansen voor zelfontwikkeling en vooruitgang in het werk actief oppakken. Zij kennen een lagere prioriteit toe aan strikte en vooraf vastgestelde deadlines en werken niet graag volgens strakke procedurele of vastomlijnde procesgeoriënteerde benaderingen.



"Entrepreneur/ Idealists" zijn op hun best:

- Wanneer zij werken in een minder gestructureerde werkomgeving.
- Waar mogelijkheden bestaan om met anderen te wedijveren, bijvoorbeeld in een commerciële functie.
- Waar prestaties en beloning aan elkaar gekoppeld zijn.

"Entrepreneur/ Idealists" kunnen moeite hebben met:

- Rollen waar veel nadruk ligt op projectmanagementvaardigheden.
- Sterk gestructureerde werkomgevingen waar het naleven van procedures van belang is.
- Sterk competitieve omgevingen en bij het behalen van duidelijke en vastomlijnde doelen.

Notities

OVER DIT RAPPORT

Dit rapport is gegenereerd met behulp van het SHL Online Assessment System. Het bevat informatie over de Occupational Personality Questionnaire™ (OPQ32). Het gebruik van deze vragenlijst is beperkt tot de mensen die een gespecialiseerde training volgden voor het gebruik en de interpretatie.

Het rapport is gegenereerd vanuit de resultaten van een vragenlijst die door de respondent(en) werd(en) ingevuld en is een weergave van de gegeven antwoorden. De subjectieve aard van beoordelingen gebaseerd op vragenlijsten moet bij de interpretatie van de data in beschouwing worden genomen.

Dit rapport werd elektronisch gegenereerd - de gebruiker van de software kan wijzigingen en aanvullingen maken op de tekst van het rapport.

SHL Group Limited en zijn associates kunnen niet garanderen dat de inhoud van dit rapport de onveranderde weergave is van het computersysteem. Wij accepteren geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van het gebruik van dit rapport en geen aansprakelijkheid onder geen enkele vorm (inclusief onachtzaamheid) voor de inhoud ervan.

Leiderschapsrapport versienummer: 2.0^{SC}

www.ceb.shl.com

© 2013 SHL, onderdeel van CEB. Alle rechten voorbehouden. SHL en OPQ zijn trademarks van SHL Group Limited welke geregistreerd zijn in het Verenigd Koninkrijk en andere landen.

Dit rapport werd gegenereerd door SHL voor de klant en bevat SHL's intellectuele eigendom. Zodoende staat SHL de klant toe dit rapport enkel te reproduceren, verdelen of aan te passen voor interne en niet-commerciële doeleinden. Alle overige rechten zijn voorbehouden aan SHL.