



opq32
> Het SHL-leiderschapsrapport

Naam: **Piet Hollander**

Datum: 24 oktober 2006

INLEIDING

Het SHL Leiderschapsmodel is gebaseerd op recente inzichten uit de hedendaagse literatuur over leiderschap, waarbij leiderschap wordt beschouwd als een dynamisch, contextafhankelijk element van een bedrijfsstrategie. Management en leiderschap worden beschreven vanuit het alom erkende onderscheid tussen transactionele en transformationele stijlen. In deze context wordt met management bedoeld het op efficiënte en effectieve wijze draaiende houden van de organisatie terwijl leiderschap verwijst naar het opzetten, ontwikkelen of aanpassen van de richting van de organisatie. Ondanks de conceptuele verschillen zijn management en leiderschap in theorie en in de praktijk onlosmakelijk met elkaar verbonden.

In dit rapport wordt een inschatting gemaakt van uw potentieel, op basis van door onderzoek verkregen voorspellingen die voortvloeien uit uw antwoorden op de persoonlijkheidsvragenlijst OPQ32. Dit rapport biedt inzicht in uw unieke manier van werken en in de uitdagingen en kansen waarmee u als manager en leider te maken krijgt. Dit rapport kan u tevens helpen uw leidinggevende capaciteiten te vergelijken met die van andere senior managers en professionals.

Tijdens de feedbackfase wordt u aangemoedigd na te gaan hoe u uw sterke punten heeft gebruikt of persoonlijke beperkingen en contextspecifieke uitdagingen heeft overwonnen op weg naar succes. Ongeacht uw doelstellingen bij het doorlopen van dit proces zal een beter inzicht in uw unieke persoonlijke eigenschappen en de tijd die u neemt om na te denken over hetgeen u van uw successen en mislukkingen tot op heden heeft geleerd, u helpen bij het kiezen van de juiste benadering voor het uitbouwen van uw leidinggevende capaciteiten en successen.

Het SHL-leiderschapsmodel

Het SHL-leiderschapsmodel omvat vier functies die cruciaal zijn voor effectief leiderschap binnen elke organisatie:

Visie ontwikkelen

De eerste stappen bij organisatie verandering bestaan uit een kritische analyse van de huidige situatie en het bedenken van ideeën om vooruitgang te boeken. Leiders moeten de feiten nauwkeurig analyseren en prioriteiten toekennen aan zaken waarbij verandering nodig is. Ook moeten zij een missie opstellen, een overtuigende en aantrekkelijke toekomstvisie ontwikkelen en de strategie uitstippelen waarmee deze visie kan worden verwezenlijkt.

Doelen communiceren

Leiders moeten de visie overbrengen, doelstellingen en doelen vastleggen en beslissingen nemen waarin de strategische visie van de organisatie tot uiting komt. Bij de presentatie van hun strategie dient er interactie met interne en externe betrokkenen plaats te vinden. Zij moeten verbonden sluiten, netwerken opbouwen en mensen beïnvloeden om ervoor te zorgen dat doelen worden aanvaard en dat men zich deze eigen gemaakt.

Draagvlak creëren

Leiders moeten anderen ondersteuning bieden om hun vertrouwen en steun te winnen. Dit betekent dat leiders oog moeten hebben voor punten van zorg bij anderen en deze in de veranderingsagenda moeten opnemen. Leiders moeten een breed gedragen actie mogelijk maken en zorgen voor succes op de korte termijn om de voordelen van verandering aan te tonen. Als dit niet gebeurt, kunnen anderen binnen de organisatie bang blijven voor of weerstand bieden tegen verandering en de nieuwe visie en strategie slechts halfslachtig ondersteunen, aangezien zij de voordelen ervan niet inzien.

Resultaten behalen

Voor een effectieve implementatie van een strategie zijn operationele efficiëntie en commercieel inzicht nodig. De economische haalbaarheid van de visie moet worden gewaarborgd middels operationele efficiëntie en door het binnenhalen van opdrachten waardoor de organisatie kan groeien.

MANAGEMENTFOCUS VERSUS LEIDERSCHAPSFOCUS

Management draait om het beheren en verbeteren van een bestaand systeem, terwijl leiderschap draait om het opzetten of ontwikkelen van het systeem, of het aanpassen van de richting ervan. Algemeen wordt er vanuit gegaan dat iemand met leiderschaps capaciteiten ook over managementvaardigheden beschikt. Hoewel de twee in de praktijk vaak hand in hand gaan, betreft het twee verschillende concepten en moet bij het beoordelen van leiderschap naar beide worden gekeken.

De kern van dit rapport is gebaseerd op het SHL 'Great Eight'-competentiemodel, dat is ontworpen voor toepassing bij een breed scala aan organisaties en bedrijfssectoren. Hierin worden acht factoren onderscheiden waarmee competenties met betrekking tot management en leiderschap worden beschreven.

- **Analyseren en Interpreteren** betreft competenties op het gebied van analyseren en leren.
- **Creëren en Conceptualiseren** vereist openstaan voor nieuwe ideeën, vernieuwing en creativiteit.
- **Omgaan met anderen en Presenteren** is gericht op mondelinge communicatie en de beïnvloeding van anderen.
- **Leidinggeven en Beslissen** heeft betrekking op het ondernemen van actie, het geven van sturing en het aanvaarden van verantwoordelijkheid.
- **Ondersteunen en Samenwerken** gaat om respect en een positieve houding ten opzichte van anderen.
- **Aanpassing en Aankunnen** heeft betrekking op het inspelen op verandering en op het werken onder druk.
- **Organiseren en Uitvoeren** is gericht op het werken op systematische en georganiseerde wijze.
- **Ondernemen en Presteren** vereist doelgerichtheid en persoonlijke inzet.

Een aantal van deze competentiefactoren zijn relevanter voor de managementrol, terwijl andere factoren belangrijker zijn voor leiderschap. Factoren met betrekking tot managementcompetenties houden verband met een transactionele stijl die voorziet in beloningen voor betrouwbare prestaties gericht op vastgelegde doelstellingen. Leiderschapsfactoren zijn gerelateerd aan een transformationele stijl, waarbij zowel mensen als de organisatie worden geïnspireerd tot een proactieve houding en het overstijgen van verwachtingen.

Leiderschapsfunctie	Managementfocus (transactioneel)	Leiderschapsfocus (transformationeel)
Visie ontwikkelen	Analyseren en Interpreteren	Creëren en Conceptualiseren
Doelen communiceren	Omgaan met anderen en Presenteren	Leidinggeven en Beslissen
Draagvlak creëren	Ondersteunen en Samenwerken	Aanpassen en Aankunnen
Resultaten behalen	Organiseren en Uitvoeren	Ondernemen en Presteren

SAMENVATTING

In deze tabel wordt de leiderschapspotentie van Piet Hollander beschreven.

Managementfocus versus leiderschapfocus	
Leader	Sterke 'Leaders' transformeren organisaties met innovatie, daadkracht, veerkracht en ondernemingslust. Hun inspanningen boeten echter in aan effectiviteit als zij geen rekening houden met de transactionele aspecten van effectief management.
Visie ontwikkelen	
Gebalanceerde combinatie van stijlen	Personen die een gebalanceerde combinatie van stijlen toepassen, passen een flexibele aanpak toe bij het oplossen van problemen en het genereren van nieuwe mogelijkheden. Zij vinden een balans tussen logische, analytische benaderingen enerzijds en de lessen uit praktijkervaring anderzijds, en hebben er geen moeite mee om heen en weer te schakelen tussen nieuwe en meer beproefde benaderingen.
Doelen communiceren	
Communicator	'Communicators' gaan op een zelfverzekerde en ontspannen manier met anderen om, weten anderen te overtuigen en ondernemen actie die in lijn is met de visie en strategie. Door anderen te inspireren en over te halen overwinnen zij obstakels en weten zij mensen mee te krijgen. Zij geven van nature voorkeur aan het heft in handen te nemen en leiding te geven. Zij kunnen er baat bij hebben na te gaan wanneer het tijd is voor reflectie en anderen het voortouw te laten nemen.
Draagvlak creëren	
Defender	'Defenders' zijn sterk gericht op pragmatische, taakgerelateerde aspecten van het werk en houden effectieve elementen van de status quo in stand door afleidende elementen de kop in te drukken. Zij voelen zich ongemakkelijk bij het vooruitzicht van verandering en zijn minder geneigd om zomaar een nieuwe aanpak uit te proberen. Hoewel zij geen moeite hebben met het nemen van zware beslissingen; zoals soms nodig is binnen een organisatie, voelen zij zich mogelijk ongemakkelijk als er persoonlijke problemen en zorgen van anderen aan bod komen.
Resultaten behalen	
Entrepreneur	'Entrepreneurs' zijn er goed in dingen van de grond te krijgen. Zij pakken kwesties het liefst op flexibele wijze aan wanneer deze zich voordoen en hebben mogelijk moeite om zich aan te passen aan een procedure of proces. Zij hebben actieve belangstelling voor zaken, handel en financiën en zien door hun competitieve en ambitieuze instelling soms kansen over het hoofd om tevreden te zijn met bereikte resultaten. Zij zijn geneigd zich te richten op het nastreven van persoonlijke resultaten in plaats van op zaken waaraan het bedrijf zich heeft gecommitteerd.

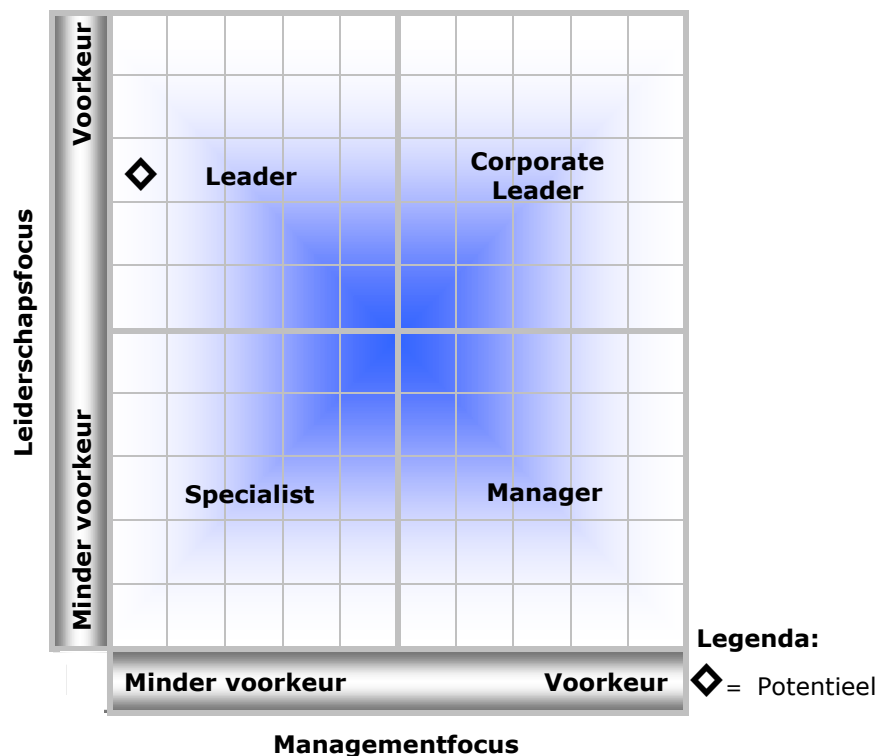
Managementfocus versus leiderschapsfocus

De vier leiderschapsfuncties van het SHL-leiderschapsmodel kennen stuk voor stuk zowel een managementfactor (transactioneel) als een leiderschapsfactor (transformationeel).

In het onderstaande schema wordt een overzicht gegeven van de resultaten van uw assessment door de transactionele en de transformationele foci tegen elkaar af te zetten.

Leader – Sterke 'Leaders' transformeren organisaties door innovatie, daadkracht, veerkracht en ondernemingslust. Hun inspanningen boeten echter in aan effectiviteit als zij geen rekening houden met de transactionele aspecten van effectief management.

Corporate Leader – Sterke 'Corporate Leaders' transformeren organisaties door innovatie, daadkracht, veerkracht en ondernemingslust. Bij effectieve uitvoering van corporate leiderschap wordt dit gecombineerd met de transactionele managementelementen analyse, communicatie, inlevingsvermogen en een gestructureerde implementatie.



Specialist – 'Specialists' die hun expertise binnen een vastomlijnd gebied met trots toepassen en bijschaven, zijn belangrijk in elke organisatie. Zulke individuen voelen zich mogelijk ongemakkelijk bij het idee om een generalist met verantwoordelijkheden op een breder vlak te worden, wat ten koste kan gaan van hun hoge specialisatieniveau.

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.

Managementfocus versus leiderschapsfocus

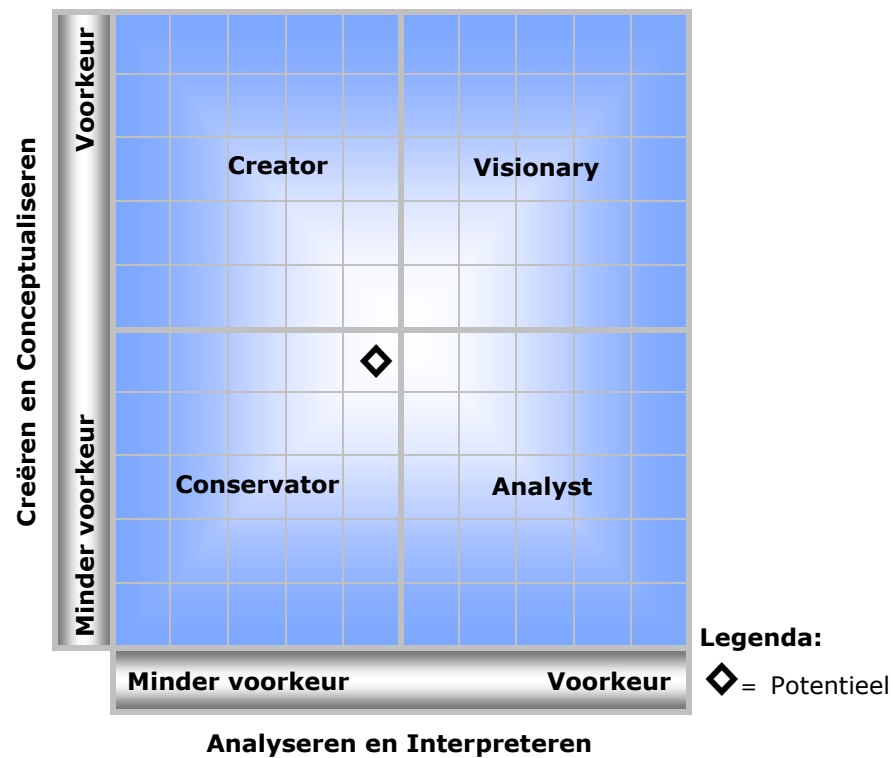
Managementfocus		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1		● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●										Levert betrouwbare prestaties en bereikt operationele doelstellingen.
Gerelateerde competenties:		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
5	Past expertise en bestaande technologieën toe. Is minder geneigd tot een kwantitatieve, analytische manier van denken.	Analyseren en Interpretieren ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●										Weet tot de kern van complexe problemen en kwesties door te dringen. Past eigen expertise op effectieve wijze toe en pakt snel nieuwe technologie op. Kan geneigd zijn een situatie tot in het extreme te analyseren.
8	Neemt de tijd om rustig na te denken en zaken te overwegen. Neigt tot sociale gereserveerdheid. Werkt het liefst onafhankelijk. Loopt mogelijk kansen mis om te netwerken en persoonlijke contacten op te bouwen.	Omgaan m. a. en Presenteren ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●										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 het beste een stap terug kan worden gedaan om zaken te overwegen.
1	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 pragmatische, taakgerelateerde aspecten van het werk.	Ondersteunen en Samenwerken ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●										Stelt problemen van mensen voorop, ondersteunt collega's, heeft respect voor een positieve houding ten opzichte van anderen. Gedraagt zich constant volgens duidelijke persoonlijke waarden en normen. Kan moeite hebben met het nemen van zware beslissingen, zoals soms nodig is in het bedrijfsleven.
2	Gaat het liefst op flexibele wijze op kwesties in wanneer deze zich voordoen. Hecht meer belang aan kwaliteit dan aan deadlines. Heeft mogelijk moeite om zich aan te passen aan de richting van een procedure of proces.	Organiseren en Uitvoeren ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●										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.
Leiderschapsfocus		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
8		● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●										Inspireert zowel mensen als de organisatie tot een proactieve houding en het overstijgen van verwachtingen.
Gerelateerde competenties:		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
5	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.	Creëren en Conceptualiseren ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●										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 organisatie verandering. Kan positieve aspecten van de status quo over het hoofd zien.
8	Voelt zich in het algemeen goed bij het opvolgen van instructies van anderen. Streeft naar een adviserende rol binnen de groep. 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 overwicht.	Leidinggeven en Beslissen ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●										Geeft er van nature de voorkeur aan het heft in handen te nemen en leiderschap 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 voortouw te laten nemen.
4	Minder geneigd nieuwe ideeën uit te proberen. Heeft mogelijk moeite op effectieve wijze om te gaan met organisatie veranderingen. Richt zich op het handhaven van effectieve aspecten van het bestaande systeem of proces.	Aanpassen en Aankunnen ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●										Past zich goed aan verandering aan en speelt er adequaat op in. Presteert goed onder druk en gaat goed om met tegenslag. Zorgt voor stabiliteit. Onderschat mogelijk hoeveel moeite anderen persoonlijk hebben om zich aan verandering aan te passen.
10	Vindt voldoening in het toepassen van een solide, coherente aanpak van de taak die uitgevoerd moet worden. Laat zich minder leiden door commerciële overwegingen of door de behoefte aan persoonlijke erkenning of resultaten. Weet potentiële commerciële kansen mogelijk niet te onderkennen of te benutten.	Ondernemen en Presteren ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●										Richt zich op resultaten en de verwezenlijking van werkdoelstellingen. Toont actieve betrokkenheid bij zakelijke en financiële kwesties. Zoekt naar mogelijkheden tot zelfontwikkeling en carrièreopbouw. Ziet mogelijk kansen over het hoofd om een stap terug te doen en bij te zijn met bereikte resultaten.

Visie ontwikkelen

Een kritische analyse van de huidige situatie en het bedenken van ideeën om vooruitgang te boeken vormen de eerste stappen van organisatie verandering. Leiders moeten de feiten nauwkeurig analyseren en prioriteit toekennen aan benodigde verandering. Ook moeten zij een missie opstellen, een overtuigende en aantrekkelijke toekomstvisie ontwikkelen en de strategie uitstippelen waarmee deze kan worden verwezenlijkt.

Creator – 'Creators' presteren goed in situaties waarin zij moeten openstaan voor nieuwe ideeën en ervaringen. Zij pakken situaties en uitdagingen doorgaans op innovatieve en creatieve wijze aan en geven vaak steun of sturing aan organisatie verandering. Hun enthousiasme voor verandering kan echter positieve aspecten van de status quo overschaduwen. Aangezien hun stijl ook minder gericht is op kwantitatieve analyse, hebben zij ook de neiging 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 tot hun recht in omgevingen waarin zij beproefde methoden kunnen blijven gebruiken en daarmee onverenigbare ideeën kunnen ontmoedigen. Hoewel zij minder geneigd zijn tot kwantitatieve analyse, gebruiken zij beproefde methoden en werkwijzen 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 problemen en kwesties. Zij werken het effectiefst in situaties waarin beproefde methoden en werkwijzen moeten worden toegepast en hebben mogelijk moeite met het creëren van nieuwe ideeën en concepten. 'Analysts' streven ernaar beproefde benaderingen toe te passen bij het oplossen van problemen en kunnen, als zij niet worden begeleid, de neiging hebben een situatie tot in het extreme te analyseren.

Visie ontwikkelen

Analyseren en Interpreteren		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Past expertise en bestaande technologieën toe. Is minder geneigd tot een kwantitatieve, analytische manier van denken.
Weet tot de kern van complexe problemen en kwesties door te dringen. Past eigen expertise op effectieve wijze toe en pakt snel nieuwe technologie op. Kan geneigd zijn een situatie tot in het extreme te analyseren.											
Gerelateerde OPQ-schalen:		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Is niet gericht op mogelijke beperkingen, houdt niet van het kritisch analyseren van informatie, zoekt zelden naar fouten of vergissingen
Kritisch											
4	Is liever bezig met praktische dan met theoretische zaken, houdt er niet van bezig te zijn met abstracte begrippen
Abstract											
4	Geeft de voorkeur aan meningen en gevoelens boven feiten en cijfers, geneigd het gebruik van statistieken te vermijden
Rationeel											
1	Niet snel in beslag genomen door details, minder ordelijk en systematisch, houdt niet van werken met details	
Accuraat											
5	Bezorgd over de toekomst, verwacht dat dingen fout gaan, concentreert zich op de negatieve aspecten van een situatie
Optimistisch*											

Creëren en Conceptualiseren		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	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 organisatie verandering. Kan positieve aspecten van de status quo over het hoofd zien.											
Gerelateerde OPQ-schalen:		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Bouwt liever voort op bestaande ideeën dan nieuwe te verzinnen, minder geneigd creatief en inventief te zijn
Vindingrijk											
5	Staat positief tegenover veranderingen in werkmethode, geeft de voorkeur aan nieuwe benaderingen, minder conventioneel
Conventioneel*											
8	Aanvaardt meerderheidsbeslissingen, bereid om tot consensus te komen
Onafhankelijk handelend											
4	Niet beperkt door regels en procedures, bereid om regels te breken, houdt niet van bureaucratie
Regels volgend*											
8	Geeft de voorkeur aan routine, is bereid steeds dezelfde taken uit te voeren, zoekt niet naar afwisseling
Gericht op afwisseling											

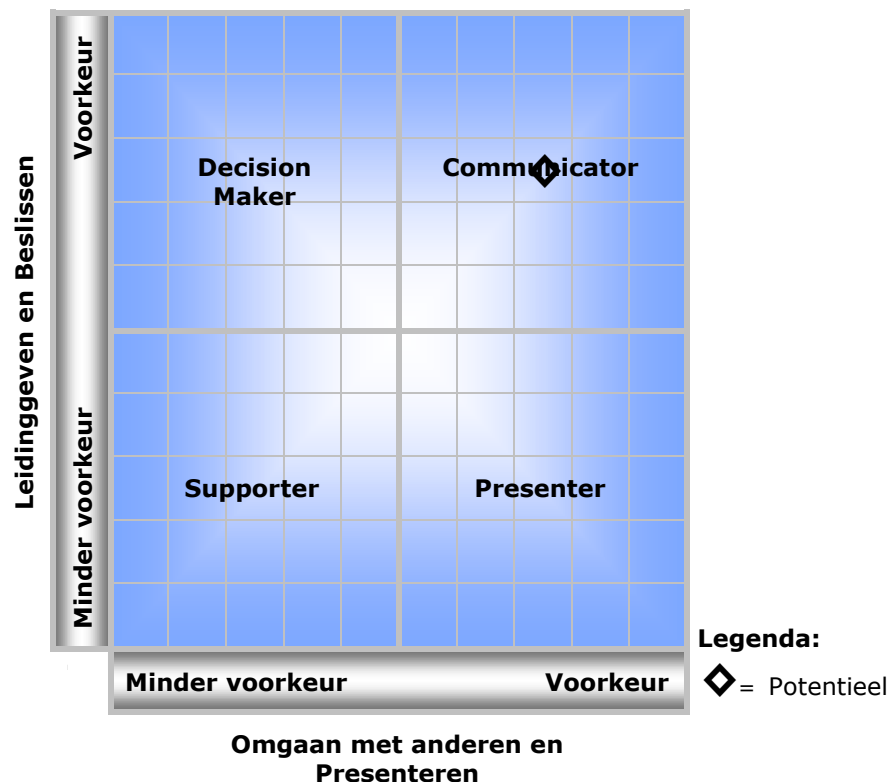
* Schalen die met een sterretje zijn gemarkeerd, hebben omgekeerde scores, wat betekent dat hogere scores voor een kleinere bijdrage staan.

Doelen communiceren

Leiders moeten de visie overbrengen, doelen en doelstellingen vastleggen en beslissingen nemen die de strategische richting bepalen. Zij dienen de strategie uit te dragen en te interacteren met mensen binnen en buiten de organisatie. Zij moeten verbonden sluiten, netwerken opbouwen en mensen beïnvloeden om ervoor te zorgen dat de doelen worden aanvaard en nagestreefd.

Decision Maker – 'Decision Makers' proberen van nature het heft in handen te nemen, actie te ondernemen en leiding te geven. In het algemeen hechten zij belang aan reflectie. Zij kunnen collega's verrassen met doortastende acties. Dit betekent dat zij baat hebben bij zorgvuldige overweging van de beste methoden om anderen te beïnvloeden via de inzet van vertrouwde collega's. Doordat zij doorgaans nogal op zichzelf en sociaal gereserveerd zijn, dienen zij zich mogelijk meer te richten op kansen om een breder netwerk van persoonlijke en zakelijke contacten op te bouwen.

Communicator – 'Communicators' gaan op een zelfverzekerde en ontspannen manier met anderen om, weten anderen te overtuigen en ondernemen actie die in lijn is met de visie en strategie. Door anderen te inspireren en over te halen overwinnen zij obstakels en weten zij mensen mee te krijgen. Zij geven er van nature de voorkeur aan om het heft in handen te nemen en leiding te geven. Zij kunnen er baat bij hebben na te gaan wanneer het tijd is voor reflectie en om anderen het voortouw te laten nemen.



Supporter – Organisaties hebben 'Supporters' nodig die zich een visie eigen kunnen maken en de oplossingen voor verandering kunnen implementeren. 'Supporters' werken liever niet op sturende wijze ten opzichte van anderen en zoeken naar een onafhankelijke, adviserende rol binnen de groep. Zij zijn nogal op zichzelf en sociaal gereserveerd en hechten belang aan reflectie. Zij lopen mogelijk kansen mis om te netwerken en persoonlijke contacten op te bouwen.

Presenter – 'Presenters' gaan op zelfverzekerde en ontspannen wijze met anderen om, zijn bijzonder goed in spreken in het openbaar en zijn ware ambassadeurs voor de organisatie. Zij netwerken op effectieve wijze en slagen er doorgaans in anderen te overtuigen en te beïnvloeden. Zij kunnen er baat bij hebben na te denken wanneer zij het beste een stap terug kunnen doen en het tijd is voor reflectie. 'Presenters' volgen graag instructies van anderen en zijn geneigd situaties uit de weg te gaan die vragen om actief persoonlijk leiderschap en verantwoordelijkheid.

Doelen communiceren

Omgaan met anderen en Presenteren		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Hecht belang aan reflectie en nadenken. Neigt tot sociale gereserveerdheid. Werkt het liefst onafhankelijk. Loopt mogelijk kansen mis om te netwerken en persoonlijke contacten op te bouwen.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Gerelateerde OPQ-schalen:		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	Voelt zich meer op zijn/haar gemak in minder formele situaties, kan zich ongemakkelijk voelen wanneer hij/zij mensen voor het eerst ontmoet	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
		Zelfverzekerd									
7	Stil en gereserveerd in groepen, houdt er niet van in het centrum van de belangstelling te staan	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
		Extravert									
3	Maakt kenbaar wat zijn/haar sterke kanten en prestaties zijn, praat over persoonlijke successen	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
		Bescheiden*									
4	Drukt gevoelens openlijk uit, vindt het moeilijk om gevoelens te verbergen, toont duidelijk emoties	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
		Terughoudend									
8	Weerhoudt er zich van anderen te bekritisieren, kan eigen opvattingen soms achterhouden, weinig bereid tot het naar voor brengen van eigen mening	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
		Direct									

Leidinggeven en Beslissen		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Voelt zich in het algemeen goed bij het opvolgen van instructies van anderen. Streeft naar een adviserende rol binnen de groep. 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 overzicht.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Gerelateerde OPQ-schalen:		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Laat graag anderen de leiding nemen, houdt er niet van te zeggen wat anderen moeten doen, neemt niet graag de leiding	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
		Leidinggevend									
10	Is geneigd voorzichtig te zijn bij het nemen van beslissingen, neemt liefst de tijd alvorens conclusies te trekken	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
		Besluitvaardig									
9	Oefent zelden druk uit om anderen van mening te laten veranderen, houdt niet van verkopen, minder op zijn/haar gemak bij onderhandelingen	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
		Overtuigend									
6	Voelt zich kalm voor belangrijke gebeurtenissen, minder getroffen door ingrijpende gebeurtenissen, vrij van zorgen	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
		Zorgelijk*									
1	Selectief met sympathie en het geven van steun, houdt afstand van persoonlijke problemen van anderen	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
		Zorgzaam*									

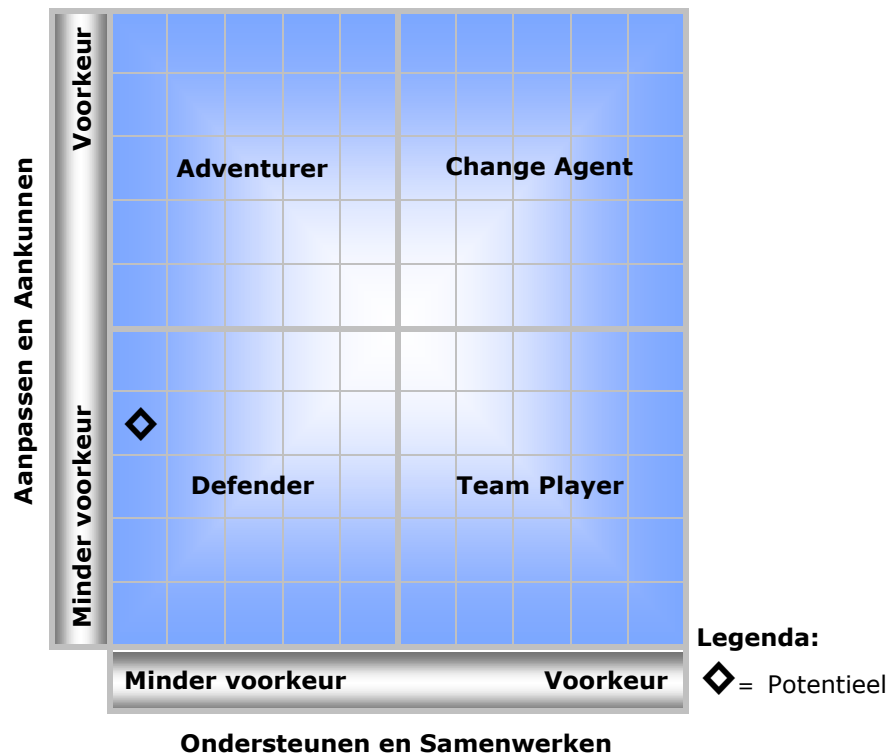
* Schalen die met een sterretje zijn gemarkeerd, hebben omgekeerde scores, wat betekent dat hogere scores voor een kleinere bijdrage staan.

Draagvlak creëren

Leiders moeten anderen ondersteuning bieden om hun vertrouwen en steun te winnen. Dit betekent dat leiders oog moeten hebben voor punten van zorg bij anderen en hen moeten helpen bij de acceptatie van aanstaande veranderingen. Leiders moeten een breed gedragen actie mogelijk maken en zorgen voor succes op de korte termijn om het voordeel van verandering aan te tonen. Als dit niet gebeurt, kunnen anderen binnen de organisatie bang blijven voor of weerstand bieden tegen verandering en de nieuwe visie en strategie slechts halfslachtig ondersteunen, aangezien zij de voordelen ervan niet inzien.

Adventurer – ‘Adventurers’ reageren goed op de uitdagingen die verandering met zich mee brengt en maken zich niet te druk over de mogelijke gevolgen van het uitproberen van een nieuwe aanpak. Zij zijn sterk gericht op pragmatische, taakgerelateerde aspecten van het werk en voelen zich ongemakkelijk bij persoonlijke kwesties en zorgen van anderen. Hoewel hun persoonlijke zelfverzekerdheid anderen een gevoel van stabiliteit en veiligheid kan bieden, hebben zij de neiging de persoonlijke uitdagingen die anderen aangaan om zich aan verandering aan te passen te onderschatten en kunnen zij anderen onbedoeld kwetsen of er niet in slagen hen voor de zaak te winnen.

Change Agent – ‘Change Agents’ luisteren naar de zienswijze en zorgen van mensen en kunnen goed inschatten hoeveel verandering haalbaar is in een bepaalde situatie. Zij gedragen zich constant volgens duidelijke persoonlijke normen en waarden en hebben respect en een positieve houding ten opzichte van anderen. Zij functioneren goed onder druk en geven anderen in tijden van onzekerheid en verandering een gevoel van stabiliteit en veiligheid. Zij kunnen echter moeite hebben met het nemen van zware beslissingen en kunnen de persoonlijke uitdagingen onderschatten die anderen moeten aangaan om zich aan verandering aan te passen.



Defender – ‘Defenders’ zijn sterk gericht op pragmatische, taakgerichte aspecten van het werk en houden effectieve elementen van de status quo in stand door afleidende elementen te onderdrukken. Zij voelen zich ongemakkelijk bij het vooruitzicht van verandering en zijn minder geneigd om zomaar een nieuwe aanpak uit te proberen. Hoewel zij geen moeite hebben met het nemen van zware beslissingen, zoals soms nodig is binnen een organisatie, voelen zij zich mogelijk ongemakkelijk als er persoonlijke problemen en zorgen van anderen aan bod komen.

Team Player – ‘Team Players’ stellen problemen van mensen van nature voorop, geven ondersteuning aan collega's en hebben respect en een positieve houding ten opzichte van anderen. Zij zijn minder geneigd zo maar een nieuwe aanpak uit te proberen, kunnen het moeilijk vinden om goed om te gaan met de persoonlijke druk waarvan vaak sprake is bij organisatie verandering en richten zich liever op het handhaven van effectieve aspecten van de status quo. Zij gedragen zich consequent volgens duidelijke persoonlijke normen en waarden en kunnen moeite hebben met het maken van zware keuzen.

Draagvlak creëren

Ondersteunen en Samenwerken

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	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 pragmatische, taakgerelateerde aspecten van het werk.		Stelt problemen van mensen voorop, ondersteunt collega's, heeft respect voor en een positieve houding ten opzichte van anderen. Gedraagt zich constant volgens duidelijke persoonlijke waarden en normen. Kan moeite hebben met het nemen van zware beslissingen, zoals soms nodig is in organisaties.
Gerelateerde OPQ-schalen:												
1	Selectief met sympathie en het geven van steun, houdt afstand van persoonlijke problemen van anderen		Zorgzaam Sympathiek en attent ten opzichte van anderen, hulpvaardig en ondersteunend, raakt betrokken bij problemen van anderen
3	Brengt graag tijd door zonder andere mensen, waardeert het om alleen te zijn, mist zelden het gezelschap van anderen	Gesteld op contact Heeft plezier in het gezelschap van anderen, is graag onder de mensen, mist snel het gezelschap van anderen
1	Bereid beslissingen te nemen zonder overleg, neemt beslissingen liever alleen		Democratisch Overlegt uitgebreid, betreft anderen bij het nemen van beslissingen, neemt beslissingen liever niet alleen
4	Is liever bezig met praktische dan met theoretische zaken, houdt er niet van bezig te zijn met abstracte begrippen	Abstract Geïnteresseerd in theorieën, heeft plezier in discussiëren over abstracte begrippen

Aanpassen en Aankunnen

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
4	Minder geneigd nieuwe ideeën uit te proberen. Heeft mogelijk moeite op effectieve wijze om te gaan met organisatie veranderingen. Richt zich op het handhaven van effectieve aspecten van het bestaande systeem of proces.	Past zich goed aan verandering aan en speelt er adequaat op in. Presteert goed onder druk en gaat goed om met tegenslag. Zorgt voor stabiliteit. Onderschat mogelijk hoeveel moeite anderen persoonlijk hebben om zich aan verandering aan te passen.
Gerelateerde OPQ-schalen:												
4	Gevoelig, gemakkelijk geraakt door kritiek, verstoord door onredelijk commentaar of beledigingen	Onaangedaan Niet gemakkelijk beledigd, kan beledigingen negeren, kan ongevoelig zijn voor persoonlijke kritiek
6	Neigt ertoe gespannen te zijn, kan zich moeilijk ontspannen na het werk	Ontspannen Vindt het makkelijk om te ontspannen, voelt zich zelden gespannen, over het algemeen kalm en onbezorgd
5	Bezorgd over de toekomst, verwacht dat dingen fout gaan, concentreert zich op de negatieve aspecten van een situatie	Optimistisch Verwacht dat dingen goed aflopen, kijkt naar de positieve aspecten van een situatie, heeft een optimistische kijk op de toekomst
6	Voelt zich kalm voor belangrijke gebeurtenissen, minder getroffen door ingrijpende gebeurtenissen, vrij van zorgen	Zorgelijk* Voelt zich nerveus voor belangrijke gebeurtenissen, maakt zich zorgen dat dingen fout zullen gaan

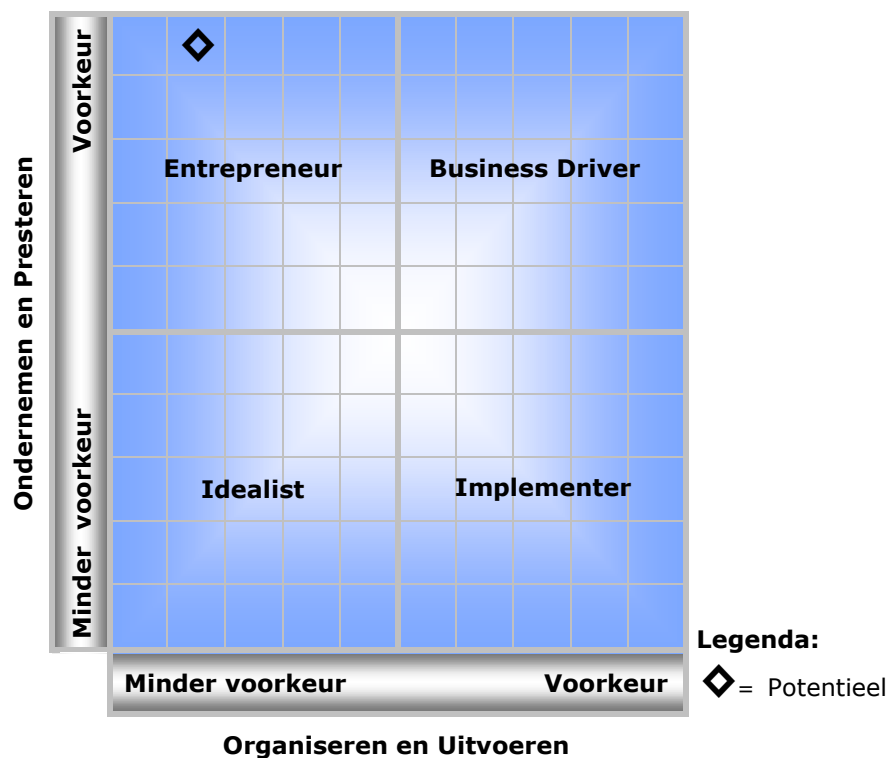
* Schalen die met een sterretje zijn gemarkeerd, hebben omgekeerde scores, wat betekent dat hogere scores voor een kleinere bijdrage staan.

Resultaten behalen

Voor een effectieve implementatie van strategie zijn operationele efficiëntie en commercieel inzicht nodig. De economische haalbaarheid van de visie moet worden gewaarborgd middels operationele efficiëntie en door het binnenhalen van opdrachten waardoor de organisatie kan groeien.

Entrepreneur – 'Entrepreneurs' zijn er goed in dingen van de grond te krijgen. Zij pakken kwesties het liefst op flexibele wijze aan wanneer deze zich voordoen en hebben mogelijk moeite om zich aan te passen aan een procedure of proces. Zij hebben actieve belangstelling voor zaken, handel en financiën en zien door hun competitieve en ambitieuze instelling soms kansen over het hoofd om tevreden te zijn met in het verleden behaalde resultaten. Zij zijn geneigd zich te richten op het nastreven van persoonlijke resultaten in plaats van op zaken waaraan het bedrijf zich heeft gecommitteerd.

Business Driver – 'Business Drivers' focussen op zaken, handel en financiën. Zij zijn geneigd zich te richten op het nastreven van persoonlijke resultaten en voortgang in hun carrière. Zij herkennen nieuwe kansen en spelen er op in, plannen vooruit en gaan op systematische en georganiseerde wijze te werk. Zij worden doorgaans gerespecteerd om hun soepele en efficiënte bedrijfsvoering. Zij kunnen zich er echter ongemakkelijk bij voelen als zij van hun plan moeten afwijken en kunnen kansen over het hoofd zien om tevreden te zijn met bereikte resultaten.



Idealist – 'Idealists' gaan het liefst op flexibele wijze op kwesties in wanneer deze zich voordoen. Zij vinden voldoening in een solide aanpak van hetgeen moet worden gedaan en hebben mogelijk moeite om zich aan te passen aan een meer gestructureerde benadering. Zij laten zich minder leiden door commerciële overwegingen of door de behoefte aan persoonlijke erkenning of -prestaties, en zijn meer geïnteresseerd in het afleveren van kwalitatief hoogstaande resultaten. Hoewel zij potentiële commerciële kansen soms niet onderkennen of er niet van weten te profiteren, zorgt hun ongedwongen en flexibele stijl voor tegenwicht bij de hectiek van alledag binnen de organisatie.

Implementer – 'Implementers' zijn erin gespecialiseerd dingen voor elkaar te krijgen. Zij volgen aanwijzingen en procedures, plannen vooruit, werken op systematische en georganiseerde wijze en vinden voldoening in het toepassen van een solide, coherente aanpak van hetgeen gedaan moet worden. 'Implementers' richten zich op het afleveren van producten of diensten die zijn gedefinieerd op basis van vooraf vastgestelde normen en kunnen er moeite mee hebben afwijkingen van het plan te verwerken. Aangezien zij zich minder laten leiden door commerciële overwegingen of door de behoefte aan persoonlijke erkenning of resultaten, onderkennen of benutten zij soms potentiële commerciële kansen niet.

Resultaten behalen

Organiseren en Uitvoeren		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Gaat het liefst op flexibele wijze op kwesties in wanneer deze zich voordoen. Hecht meer belang aan kwaliteit dan aan deadlines. Heeft mogelijk moeite om zich aan te passen aan de richting van een procedure of proces.										
Gerelateerde OPQ-schalen:		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Ziet deadlines als flexibel, is bereid sommige taken niet af te maken										
		Volhardend									
1	Niet snel in beslag genomen door details, minder ordelijk en systematisch, houdt niet van werken met details										
		Accuraat									
6	Richt zich liever op ad hoc - dan op lange termijn zaken, minder geneigd een strategisch perspectief in te nemen										
		Vooruitziend									
5	Stelt zich geen vragen over de beweegredenen van mensen, is er niet op gericht mensen te analyseren										
		Gericht op gedragingen									

Ondernemen en Presteren		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	Vindt voldoening in het toepassen van een solide, coherente aanpak van de taak die uitgevoerd moet worden. Laat zich minder leiden door commerciële overwegingen of door de behoefte aan persoonlijke erkenning of resultaten. Weet potentiële commerciële kansen mogelijk niet te onderkennen of te benutten.										
Gerelateerde OPQ-schalen:		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Ziet carrière maken als minder belangrijk, zoekt eerder bereikbare dan hoog ambitieuze doelen										
		Ambitieus									
8	Houdt ervan dingen te doen in een rustig tempo, houdt niet van zeer veeleisend werk										
		Energiek									
10	Houdt er niet van in competitie te treden met anderen, vindt dat deelnemen belangrijker is dan winnen										
		Competitief									
5	Laat graag anderen de leiding nemen, houdt er niet van te zeggen wat anderen moeten doen, neemt niet graag de leiding										
		Leidinggevend									

OVER DIT RAPPORT

Dit rapport is gegenereerd met het SHL Expert Assessment System. Het bevat informatie uit de persoonlijkheidsvragenlijst OPQ32. Het gebruik van deze vragenlijst is voorbehouden aan personen die gespecialiseerde training hebben gehad in het gebruik en de interpretatie ervan.

Dit rapport is gegenereerd op basis van de resultaten van een vragenlijst die door de kandida(a)t(en) is beantwoord en weerspiegelt de gegeven antwoorden. Bij de interpretatie van deze gegevens moet rekening worden gehouden met de subjectieve aard van beoordelingen op basis van vragenlijsten. Dit rapport is elektronisch gegenereerd; de gebruiker van de software kan aanpassingen en toevoegingen doorvoeren in de tekst van het rapport.

SHL Group Ltd en de daaraan gelieerde bedrijven kunnen niet garanderen dat de inhoud van dit rapport de ongewijzigde uitvoer van het computersysteem vormt. Wij aanvaarden geen enkele vorm van aansprakelijkheid (inclusief nalatigheid) voor de gevolgen van het gebruik van dit rapport en voor de inhoud ervan.

Gebruikte vergelijkingsgroep: Hoger opleidingsniveau
Versienummer SHL-leiderschapsrapport: 3.2

© 2006, SHL Group Ltd.
www.shl.com

SHL en OPQ zijn handelsmerken van SHL Group Ltd.

Alle rechten voorbehouden. Geen enkel deel van deze publicatie mag zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van SHL Group Ltd in welke vorm en op welke wijze dan ook worden gereproduceerd of gedistribueerd, of worden opgeslagen in een database of zoekstelsel.