



Talent in Innovation.  
Innovation in Talent.

# Rapport Enterprise Leiderschap



**Naam**

Dhr. Sample Candidate

**Datum**

26 september 2018

# Belangrijke inzichten over leiderschap

## Wat is Enterprise Leiderschap?

Enterprise Leiders behalen hun individuele resultaten, dragen bij aan en benutten optimaal de prestaties van anderen en moedigen hun team aan hetzelfde te doen. In andere woorden, ze *dragen zelf bij aan de onderneming en stellen hun teams in staat bij te dragen aan de onderneming*.

Onderzoek van SHL en Gartner toont aan dat Enterprise Leiders op effectieve wijze:

- bijdragen aan de expertise van andere leiders en deze benutten om de beste resultaten voor het bedrijf te behalen
- begrijpen dat het hun voornaamste rol binnen het team is om de teamprestaties in goede banen te leiden, door medewerkers hier zelf controle over te geven
- de focus en de impact van de prestaties van hun team naar de bredere organisatie doortrekken.

Gezamenlijk behalen Enterprise Leiders betere teamresultaten en resultaten voor de organisatie dan andere leiders. Om precies te zijn, is de kans groter dat Enterprise Leiders teams hebben die innovatiever en flexibeler zijn en meer samenwerken. Ook zijn ze beter in het oplossen van conflicten. Daarnaast behalen organisaties met een hoger percentage Enterprise Leiders elk jaar weer hogere winsten en een hogere omzetgroei.

Enterprise Leiders vormen een drijvende kracht binnen hun organisatie door zich, zowel wat zichzelf als hun teams betreft, te richten op de verschillende facetten van prestatie, waaronder de **Taakprestaties** – oftewel hoe effectief ze zijn in het afronden van taken en opdrachten – en **Netwerkprestaties** – oftewel hoe effectief ze de prestaties van anderen verbeteren en bijdragen van anderen gebruiken om hun eigen prestaties te bevorderen.

## Hoe wordt Enterprise Leiderschap gemeten?

Het is geen gemakkelijke taak om de personen te identificeren die het vermogen hebben om een Enterprise Leider te worden. Gedurende tientallen jaren hebben bedrijven de leiders die de strategie van de organisatie moesten bepalen en uitvoeren, geselecteerd op basis van een bewezen model van leiderschapscompetentie. In dit model heeft Leiderschap twee focusaspecten:

- **Transformationeel Leiderschap** – Richting aangeven en anderen inspireren om verandering te bevorderen. De missie, cultuur en strategie van de organisatie vormgeven, veranderingprocessen binnen de organisatie doorvoeren en anderen motiveren om de prestatieverwachtingen te overstijgen.
- **Transactioneel Leiderschap** – Verzekeren van efficiënte strategie-realiseren door medewerkers aan te sturen en te organiseren. Doelen stellen, prestaties bewaken, medewerkers managen en belonen.

Nu het werk steeds meer op samenwerking gericht wordt en afhankelijker van informatie, moeten organisaties flexibeler zijn en zich sneller aanpassen. Daarom zijn leiders zich vandaag de dag verplicht om netwerken van medewerkers op te zetten en te empoweren en medewerkers te helpen hun bijdrage aan de onderneming te optimaliseren door middel van Netwerk Leiderschap, dat als volgt gedefinieerd wordt:

- **Netwerk Leiderschap** – Het bewerkstelligen van goede Netwerkprestaties door brede netwerken op te bouwen, af te stemmen en te empoweren, zowel binnen als buiten de organisatie, alsook een werkklimaat te creëren waarin autonomie, empowerment, vertrouwen, het delen van informatie en samenwerking kunnen bestaan.

Deze drie **leiderschapsgrondslagen** zijn cruciaal voor het potentieel van een persoon wat betreft Enterprise Leiderschap. Aangezien deze grondslagen multidimensionaal zijn, kunnen leiders sterk zijn op bepaalde vlakken en op andere niet. De eerste stap in de richting van het ontwikkelen van Enterprise Leiders is om het verband tussen deze leiderschapsgrondslagen en de aspecten van Enterprise Leiderschap te begrijpen.

## Uw assessmentresultaten

Uw potentieel betreffende Enterprise Leiderschap wordt samengevat in termen van de leiderschapsgrondslagen. Deze totaalscores (die gepresenteerd worden in het deel Leiderschapssamenvatting) geven aan wat uw potentieel is om kritische leiderschapsresultaten te behalen. Daarnaast gaan de gedetailleerde bevindingen die in het rapport gepresenteerd worden, dieper in op uw sterke punten en ontwikkelingsmogelijkheden.

# Hoe dit rapport optimaal benutten?

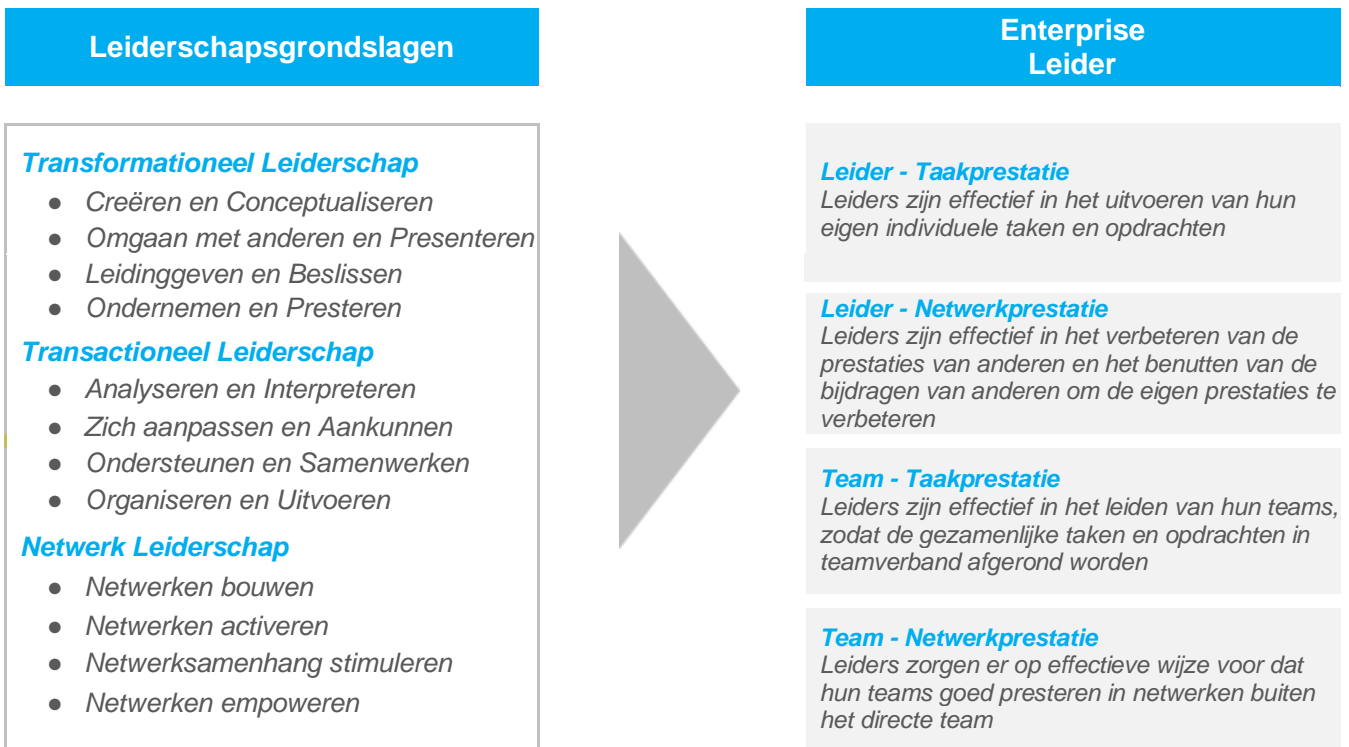
U hebt onlangs de Occupational Personality Questionnaire (OPQ32) ingevuld, die voorkeuren en houdingen met betrekking tot verschillende aspecten van het werkende leven beschrijft. Het is geen test en gaat voornamelijk over uw voorkeuren en persoonlijke stijl op het werk. De vragenlijst is niet feilloos en de nauwkeurigheid ervan hangt, net als bij vragenlijsten voor zelfrapportage, af van de eerlijkheid en openheid waarmee ze ingevuld worden.

Dit rapport kan gebruikt worden als startpunt voor het begrijpen van uw ontwikkelmogelijkheden om een effectievere Enterprise Leader binnen uw organisatie te worden.

## Symbolen in het rapport

De leiderschapsgrondslagen zijn verbonden met de aspecten van Enterprise Leiderschap via hun onderliggende competenties.

Elk van deze competenties houdt verband met één of meer aspecten van Enterprise Leiderschap; door deze competenties te tonen kan iemand een succesvolle Enterprise Leader worden. Deze verbanden worden beschreven in het deel Leiderschap - gedetailleerde informatie. Ze worden ook in de figuur hieronder samengevat:



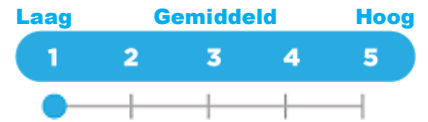
Uw potentieel voor elke leiderschapsgrondslag en competentie wordt weergegeven in diagrammen die eruit zien als het diagram hieronder. Deze figuur geeft weer hoe waarschijnlijk het is dat het gebied een sterk punt van u is. Er is meer ruimte voor ontwikkeling op gebieden die minder waarschijnlijk uw sterkte zijn.



# Leiderschap: samenvatting van resultaten

In dit deel staat een samenvattend overzicht van uw potentieel voor de verschillende leiderschapsgrondslagen. Houd er rekening mee dat de scores volledig gebaseerd zijn op antwoorden op de OPQ en mogelijk geen weergave zijn van andere factoren die van invloed zijn op de eigenlijke prestaties, zoals eerdere leidinggevende ervaring, vaardigheden en capaciteiten. Deze samenvatting kan gebruikt worden om gebieden te identificeren waar persoonlijkheidstrekken mogelijk uitdagingen zullen vormen of juist potentieel bieden om een sterke Enterprise Leader te worden.

## Transformationeel Leiderschap



Transformationeel Leiderschap zal **waarschijnlijk geen sterkte** van u zijn. Dit betekent dat u het mogelijk lastig vindt om: zowel mensen als de organisatie op effectieve wijze te inspireren om proactief te zijn en verwachtingen te overstijgen; het uitwisselen van ideeën binnen het bedrijf te ondersteunen; uw team aan te moedigen om sterk te presteren in netwerken en de hoeveelheid en kwaliteit van uw output en die van uw team te verbeteren door gebruik te maken van ideeën en informatie van andere onderdelen van de organisatie.

## Transactioneel Leiderschap



Transactioneel Leiderschap zal **waarschijnlijk een matige sterkte** van u zijn. Dit betekent dat u soms: bestaande systemen op effectieve wijze operationeel houdt; de prestaties van het team verzekert; operationele doelen behaalt; om weet te gaan met veranderende prioriteiten, druk en tegenslagen; uw teams ondersteunt bij het uitvoeren van de taken en teams leidt in tijden van ambiguïteit en onzekerheid.

## Netwerk Leiderschap



Netwerk Leiderschap zal **waarschijnlijk geen sterkte** van u zijn. Dit betekent dat u het mogelijk lastig vindt om: een werkomgeving te creëren die gebaseerd is op autonomie, empowerment, vertrouwen, het delen van informatie en samenwerking; netwerken van mensen op te zetten en uit te breiden; spanning en conflict strategisch te gebruiken om innovatie te bevorderen; anderen de ruimte te geven om autonoom problemen op te lossen en beslissingen te nemen; op te komen voor anderen binnen en buiten de organisatie en tegelijkertijd de barrières die hun prestaties belemmeren, weg te nemen.

# Leiderschap - gedetailleerde informatie

In dit deel vindt u meer gedetailleerde informatie over de scores voor de onderliggende competenties van de leiderschapsgrondslagen. Ook wordt hun verband met de aspecten van Enterprise Leiderschap toegelicht. Deze informatie moet gebruikt worden om sterktes en punten voor verdere ontwikkeling te identificeren. In het volgende deel worden tips voor individuele ontwikkeling gegeven.

## Transformationeel Leiderschap

*Inspireren van mensen en organisatie tot het aannemen van een proactieve houding en het overstijgen van verwachtingen.*

Transformationeel Leiderschap is belangrijk in leiderschapsfuncties waarin het nodig is richting te geven en anderen te inspireren om verandering te bevorderen en het richt zich op het vormgeven van de missie, cultuur en strategie van de organisatie.



### Creëren en Conceptualiseren

*Genereren van innovatieve ideeën en strategisch denken.*

*Houdt waarschijnlijk verband met effectieve **netwerkprestaties van de leider en van het team** aangezien er van de leiders die hoog scoren op deze competentie verwacht kan worden dat ze het uitwisselen van ideeën binnen de organisatie ondersteunen, nieuwe ideeën van binnen en buiten de organisatie importeren en toepassen op hun werkzaamheden. Ze gaan verder dan alleen het uitvoeren van de taken die zij toegewezen krijgen.*

Mensen met **lagere** resultaten functioneren het best in situaties waar gangbare methodes en werkwijzen toegepast moeten worden; ze hebben de neiging te gaan voor een aanpak die ze reeds eerder geprobeerd of getest hebben bij het oplossen van problemen; houden de status quo in stand.



Mensen met **hogere** resultaten functioneren goed in situaties waar zij open dienen te staan voor nieuwe ideeën en ervaringen; op zoek kunnen gaan naar mogelijkheden om te leren; op innovatieve, creatieve en strategisch wijze met situaties en problemen kunnen omgaan en verandering binnen de organisatie kunnen bevorderen.

### Omgaan met anderen en Presenteren

*Communiceren met anderen, overtuigen en beïnvloeden.*

*Houdt waarschijnlijk verband met effectieve **netwerkprestaties van de leider en van het team en taakprestaties van het team** aangezien er van leiders die hoog scoren op deze competentie, verwacht kan worden dat ze ideeën op effectieve wijze naar hun team en anderen binnen en buiten de organisatie communiceren en hun teams aansporen om goed te presteren in netwerken.*

Mensen met **lagere** voorkeuren nemen graag de tijd om na te denken en zaken te overwegen; zij hebben de neiging een beetje op zichzelf te zijn en zich sociaal terughoudend op te stellen; spreken mogelijk niet graag in het openbaar en lopen mogelijk kansen om te 'socializen' en relaties op te bouwen mis.



Mensen met **hogere** resultaten communiceren op effectieve wijze; zijn succesvol in het overtuigen en beïnvloeden van anderen en gaan op zelfverzekerde en ontspannen wijze met anderen om.

### Leidinggeven en Beslissen

*Initiatief nemen tot actie en verantwoordelijkheid aanvaarden.*

*Houdt waarschijnlijk verband met effectieve **taak- en netwerkprestaties van het team** aangezien van leiders die hoog scoren op deze competentie verwacht kan worden dat ze richting aangeven, beslissingen nemen, toezicht houden op hun teams en deze coachen en de ruimte geven om betere prestaties te leveren.*

Mensen met **lagere** resultaten vinden het meestal comfortabel dat anderen de richting aangeven; hebben liever geen sturende rol naar anderen toe; hebben de neiging situaties te vermijden waar actief persoonlijk leiderschap en controle nodig zijn.



Mensen met **hogere** resultaten geven er de voorkeur aan de controle te nemen en uit te oefenen; nemen initiatief, geven richting aan en nemen verantwoordelijkheid.

## Ondernemen en Presteren

Focussen op resultaten en bereiken van doelen.

Houdt waarschijnlijk verband met effectieve **taakprestaties van de leider en van het team** aangezien van leiders die sterke resultaten behalen op deze competentie verwacht kan worden dat ze gemotiveerd zijn om hun eigen prestaties en die van het team te verbeteren, uitdagende doelen vast te stellen en te behalen en de kwaliteit en de kwantiteit van hun eigen werkoutput en die van hun team te verbeteren.

Mensen met **lagere** resultaten vinden voldoening in deelnemen in groep en laten zich minder leiden door competitie of de behoefte aan persoonlijke erkenning of resultaten. Ze onderkennen hierdoor soms potentiële commerciële kansen niet of weten er niet van te profiteren.



Mensen met **hogere** resultaten richten zich op resultaten en het behalen van persoonlijke werkdoelen; hun competitiedrang kan leiden tot een actieve interesse in 'business', commerciële doeleinden en financiën; ze zoeken naar kansen voor zelfontwikkeling en carrièregroei.

## Transactioneel Leiderschap



*Prestaties leveren en operationele doelen bereiken.*

Transactioneel Leiderschap is belangrijk in leiderschapsfuncties waarin doelen vastgesteld, prestaties bewaakt, het werk van personeel gecoördineerd en beloningen verdeeld moeten worden.

### Analyseren en Interpretieren

*Complexe informatie analyseren en expertise toepassen.*

*Houdt waarschijnlijk verband met effectieve **taakprestaties van de leider** aangezien van leiders die sterke resultaten behalen op deze competentie verwacht kan worden dat ze gebruik maken van hun eigen technische vaardigheden en expertise en conclusies trekken gebaseerd op informatie uit hun vakgebied om hoogwaardige oplossingen te produceren.*

Mensen met **lagere** resultaten denken praktisch bij het oplossen van problemen. Ze zijn minder geneigd tot kwantitatieve analyse en zullen zich sneller laten leiden door intuïtie.



Mensen met **hogere** resultaten tonen een duidelijk analytisch denkvermogen; komen tot de kern van complexe problemen en situaties; passen expertise op effectieve wijze toe en pikken nieuwe technologie snel op

### Zich aanpassen en Aankunnen

*Goed omgaan met en aanpassen aan druk en veranderingen.*

*Houdt waarschijnlijk verband met effectieve **taakprestaties van de leider en het team en netwerkprestaties van het team** aangezien van leiders die hogere resultaten halen op deze competentie verwacht kan worden dat ze om kunnen gaan met veranderende prioriteiten, druk, tegenslagen en ambiguïteit gelinkt aan de teamleden. Ook wordt er verwacht dat deze leiders hun eigen netwerkteams leiden in tijden van ambiguïteit of onzekerheid, en tegelijkertijd nog steeds op tijd werkresultaten van hoge kwaliteit leveren en faciliteren.*

Mensen met **lagere** resultaten vinden het moeilijk zich aan te passen aan veranderingen en hier adequaat op in te spelen. Ze vinden het mogelijk moeilijk effectief om te gaan met de persoonlijke druk waarmee organisatieveranderingen vaak gepaard gaan.



Mensen met **hogere** resultaten passen zich goed aan verandering aan en reageren er goed op, komen het best tot hun recht als zij onder druk staan en kunnen goed omgaan met tegenslagen. Ze komen kalm en optimistisch over en geven anderen stabiliteit en zekerheid in tijden van onzekerheid en verandering.

### Ondersteunen en Samenwerken

*Ondersteunen van anderen en effectief met mensen werken.*

*Houdt waarschijnlijk verband met effectieve **netwerkprestaties van de leider en taakprestaties van het team en van de leider** aangezien er van de leiders die een sterk resultaat behalen op deze competentie verwacht kan worden dat ze goed samenwerken met anderen om het uitwisselen en implementeren van ideeën binnen en buiten de organisatie te faciliteren, anderen om feedback vragen om de eigen prestaties en die van het team te verbeteren en hun teams ondersteunen bij het uitvoeren van de taken.*

Mensen met **lagere** resultaten concentreren zich meer op de taakgerelateerde en minder op de relationele aspecten van het werk en houden afstand van de persoonlijke kwesties en zorgen van anderen. Ze vinden het mogelijk makkelijker harde keuzes te maken die gevolgen hebben voor anderen.



Mensen met **hogere** resultaten stellen persoongerelateerde problemen voorop, bieden collega's ondersteuning en nemen een respectvolle en positieve houding in ten opzichte van anderen.

## Organiseren en Uitvoeren

*Planning, op een georganiseerde manier werken en focussen op de realisatie van doelen.*

*Houdt waarschijnlijk verband met effectieve **taakprestaties van de leider en van het team** aangezien er van de leiders die een sterk resultaat halen op deze competentie verwacht kan worden dat ze hun eigen werk en dat van hun team zorgvuldig en systematisch organiseren en methodes creëren om werkvoortgang te monitoren zodoende de productiviteit te maximaliseren en projecten en taken tijdig af te ronden.*

Mensen met **lagere** resultaten gaan het liefst op een flexibele manier te werk en onderzoeken problemen bij voorkeur wanneer deze zich voordoen om ze vervolgens op te lossen. Ze vinden het mogelijk moeilijk om zich aan te passen aan een procedure of proces.



Mensen met **hogere** resultaten volgen voorschriften en procedures en plannen vooruit; ze werken op een energieke, systematische en georganiseerde manier; zijn gericht op het leveren van een duidelijk(e) product of dienst op basis van vooraf vastgestelde normen.



## Netwerk Leiderschap



*Bouwen, afstemmen en empoweren van brede netwerken zowel binnen als buiten de organisatie.*

Netwerk Leiderschap is belangrijk in leiderschapsrollen waarbij er omstandigheden gecreëerd moeten worden die het behalen van de organisatiedoelen bevorderen door middel van innovatie, samenwerking en de wederzijdse verkenning van tegenstrijdige belangen, ideeën en doelen.

### Netwerken bouwen

*Het opbouwen van relaties die team- en organisatorische grenzen overschrijden.*

*Houdt waarschijnlijk verband met effectieve **netwerkprestaties van de leider en het team** aangezien van leiders die een sterk resultaat behalen op deze competentie verwacht kan worden dat ze inzet tonen voor het ontwikkelen en opbouwen van hun persoonlijke netwerken en die van anderen, om betere individuele en teamprestaties te bereiken.*

Mensen met **lagere** resultaten richten zich op de verantwoordelijkheden van hun team en gaan mogelijk niet op zoek naar kansen om personen in hun team in contact te brengen met mensen erbuiten. Een valkuil kan zijn dat zij de connecties en middelen van hun team voor zichzelf houden en daarmee mogelijk een "wij tegen de rest"-houding in hun team stimuleren.



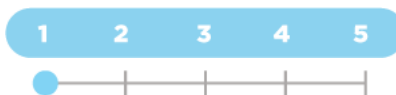
Mensen met **hogere** resultaten proberen connecties waar beide partijen van kunnen profiteren te creëren tussen personen en teams en bevorderen een klimaat waarin samenwerking binnen de organisatie gestimuleerd wordt. Ze delen hun connecties met anderen en moedigen hun team aan anderen te helpen om het maximale te bereiken voor de organisatie.

### Netwerken activeren

*Een gezonde spanning creëren die innovatie stimuleert.*

*Houdt waarschijnlijk verband met effectieve **netwerkprestaties van het team** aangezien van leiders die een sterk resultaat halen op deze competentie verwacht kan worden dat ze binnen hun netwerkteams goede prestaties stimuleren door spanning en conflict strategisch te gebruiken om betere, innovatieve oplossingen te leveren.*

Mensen met **lagere** resultaten proberen elke vorm van conflict en spanning binnen het team te vermijden of te negeren en geven er de voorkeur aan om beslissingen te nemen die onzekerheid en ongemak verminderen. Ze zien niet in dat bepaalde vormen van spanning of onzekerheid productief kunnen zijn.



Mensen met **hogere** resultaten activeren het netwerk door nieuwe ideeën of uitdagingen te presenteren en leden vervolgens de kans te geven om creatieve manieren te vinden om spanning binnen het netwerk op te lossen. Ze moedigen leden van het netwerk aan om op zoek te gaan naar afwijkende standpunten en hierover te debatteren, terwijl persoonlijke vetes hierbij ontmoedigd worden.

### Netwerksamenhang stimuleren

*Stimuleren van autonomie binnen het netwerk en van een behoefte aan samenwerking onder de leden.*

*Houdt waarschijnlijk verband met effectieve **taak- en netwerkprestaties van het team** aangezien van leiders een hoog resultaat halen op deze competentie verwacht kan worden dat ze een hoge mate van samenwerking bevorderen binnen hun teams en goede prestaties binnen hun team stimuleren door de leden de ruimte te geven om autonoom problemen op te lossen en beslissingen te nemen.*

Mensen met **lagere** resultaten houden liever nauw toezicht op de activiteiten van hun team en zullen soms mogelijk zelf inspringen om er zeker van te zijn dat alles goed loopt en dat de in hun ogen juiste beslissingen genomen worden. Ze nemen beslissingen waarvan ze denken dat het de beste zijn voor het team zonder anderen daarbij te betrekken.



Mensen met **hogere** resultaten staan erop dat leden van een netwerk hun problemen samen oplossen en bieden oplossingen niet op een presenteerblaadje aan. Het is minder waarschijnlijk dat ze unilateraal beslissingen nemen en ze zijn meer geneigd te vertrouwen op het vermogen van anderen om onafhankelijk wijze beslissingen te nemen.

## Netwerken empoweren

*Ervoor zorgen dat netwerken effectief functioneren binnen de bredere organisatiecontext.*

*Houdt waarschijnlijk verband met effectieve **taak- en netwerkprestaties van het team** aangezien van leiders die een hoog resultaat behalen op deze competentie verwacht kan worden dat ze de barrières die goede prestaties van het team belemmeren, wegnemen en betere prestaties binnen hun team stimuleren door hun netwerken binnen en buiten de organisatie te promoten en obstakels die goede prestaties belemmeren, weg te nemen.*

Mensen met **lagere** resultaten aarzelen om naar voren te stappen en de ideeën of activiteiten van leden van teams of netwerken te steunen wanneer er sprake is van politieke weerstand of andere druk.



Mensen met **hogere** resultaten ondersteunen de teams binnen het netwerk door hen te helpen de benodigde middelen te verwerven en de barrières weg te nemen die de effectiviteit van het team beperken en door de ideeën van het team binnen de organisatie te promoten en te verspreiden.

# Implicaties voor de persoon

Dit deel bevat ontwikkeltips voor alle 12 competenties, die zijn ingedeeld in de categorieën sterkte, gemiddelde sterkte of ontwikkelbehoefte. We raden sterk aan nooit meer dan 3-5 ontwikkeltips te kiezen als aandachtsgebieden voor ontwikkeling. Mogelijk wilt u de gebieden waar u aan gaat werken in het kader van uw ambities en carriëredoelen bespreken met uw manager.

## Sterktes

U hebt waarschijnlijk **sterktes** op deze gebieden:

Hoe sterktes verder te ontwikkelen

### • Organiseren en Uitvoeren (Transactioneel Leiderschap)

- Analyseer een recent project dat geen succes was, door aandacht te besteden aan de gebruikte middelen, kosten, tijdsduur en het eindresultaat. Analyseer de redenen waarom het project geen succes was en ontwikkel procedures en processen om er zeker van te zijn dat deze kwesties bij andere projecten beter aangepakt worden.
- Laat teamleiders een jaarlijks werkplan bij u inleveren, waarin beschreven wordt hoe hun teams projecten zullen uitvoeren en doelen zullen bereiken. Laat hen specifieke doelen, prioriteiten, verantwoordelijkheden, beperkingen, risico's, middelen en tijdsplanningen in de plannen opnemen. Geef feedback op de conceptplannen en vraag de teamleiders om een herziene versie van hun plannen in te leveren waarin uw feedback meegenomen wordt.

## Matige sterkte

U hebt waarschijnlijk **een aantal sterktes** op deze gebieden:

Mogelijkheden voor verdere groei

### • Creëren en Conceptualiseren (Transformationeel Leiderschap)

- Organiseer regelmatige discussies met collega's uit andere functiegebieden die vaardigheden en ervaring hebben die voor uw werk relevant zijn. Vraag hun uw ideeën over een aantal onderwerpen kritisch en objectief te evalueren waaronder nieuwe aanpak inzake management, het oplossen van zakelijke problemen die al een tijd spelen, betere functieoverschrijdende samenwerking en het verbeteren van de prestaties van het bedrijf. Wat zouden zij doen in vergelijkbare omstandigheden?
- Stel u elke maand als doel om een proces te creëren of aan te passen om een belangrijke/frequente werktak of activiteit te verbeteren. Hoe kunt u veel voorkomende taken efficiënter maken, om tijd en geld te besparen? Deel uw ideeën met andere managers voor feedback en mogelijke implementatie in andere teams.

### • Ondernemen en Presteren (Transformationeel Leiderschap)

- Benut een kans om de strategie van het bedrijf of het bedrijfsonderdeel met anderen, bijvoorbeeld uw team, te delen. Spreek met senior leiders om hun visie op de organisatiestrategie en de commerciële prioriteiten te leren kennen, bereid een presentatie voor en gebruik die om een discussie in uw eigen team te beginnen over hoe het team bij kan dragen aan de toekomst van de organisatie.
- Zoek een mentor wiens werkwijzen tot commercieel succes geleid hebben. Vraag uw mentor zijn of haar ervaring en achtergrond in het identificeren van nieuwe zakelijke kansen te delen en voorbeelden te geven van gevallen waarin nieuwe klanten succesvol behouden of geworven werden. Vraag naar de kijk van de mentor op de markt en leer zijn of haar aanpak kennen, zodat u kunt bepalen wat misschien ook voor u zou werken. Gebruik deze informatie om een actieplan op te stellen voor de ontwikkeling van uw commerciële vaardigheden

### • Analyseren en Interpreteren (Transactioneel Leiderschap)

- Bekijk alle commerciële of financiële bronnen van gegevens en statistieken die relevant zijn voor uw 'business'. Neem ook gegevens die weinig gebruikt, niet meteen voor de hand liggend zijn of genegeerd worden mee. Hoe kunt u deze informatie gebruiken om slimmere beslissingen te nemen?
- Kijk naar andere functies binnen uw organisatie en identificeer ongewone maar succesvolle processen en procedures. Kijk hoe u goede voorbeelden elders binnen de organisatie kunt toepassen.

### • Netwerksamenhang stimuleren (Netwerk Leiderschap)

- Laat uw team weten dat u verwacht dat ze regelmatig situaties bespreken met andere teams om ervoor te zorgen dat de plannen op elkaar afgestemd zijn, in plaats van bij u aan te kloppen voor antwoorden. Help uw team indien nodig te identificeren welke personen van andere groepen betrokken moeten worden. Als dit betekent dat er regelmatig bijeenkomsten zullen zijn met andere groepen, laat uw team dan de doelen en de structuur van deze bijeenkomsten bepalen.
- Moedig leden van uw netwerk, de volgende keer dat ze naar u toe komen met een professioneel meningsverschil, aan om de situatie samen op te lossen en treed niet zelf op als bemiddelaar. Bied ondersteuning, maar probeer vooral te luisteren en vragen te stellen die hen naar een oplossing leiden, in plaats van uw eigen ideeën te geven of beslissing te nemen.

## Ontwikkelbehoeften

U hebt waarschijnlijk **ontwikkelbehoeften** op deze gebieden:

### Kansen voor ontwikkeling

- **Omgaan met anderen en Presenteren**  
(Transformationeel Leiderschap)
  - Identificeer de betrokkenen waar u veel interactie mee hebt en die lastiger te beïnvloeden zijn. Kom op informele wijze met deze personen bijeen om de kans te benutten om de factoren die hun steun voor relevante initiatieven beïnvloeden te leren kennen. Gebruik deze informatie om uw communicatie beter af te stemmen op hun behoeften de volgende keer dat u hun steun nodig hebt.
  - Luister naar een aantal leiders die bekend staan om hun presentatievaardigheden. Dit kunnen personen binnen uw organisatie of industrie in het algemeen zijn, bijvoorbeeld bekende ondernemers. U kunt ook naar een TED-lezing kijken of luisteren naar grote redenaars in de politiek of internationale betrekkingen. Let op de specifieke gedragingen van deze sprekers en neem deze technieken over in uw eigen prestatiestijl.
  - Verbeter uw communicatievaardigheden door vaker in het openbaar te spreken. Dit kan bijvoorbeeld door middel van een sessie om informatie met andere teams te delen, het geven van een lezing tijdens een congres of het vragen om een plek op de agenda van een bijeenkomst van een ander team om hen op te hoogte te brengen van de werkzaamheden van uw team.
- **Leidinggeven en Beslissen**  
(Transformationeel Leiderschap)
  - Wanneer zakelijke uitdagingen of kansen vragen om een buitengewone inzet van uw team, ondersteun taken en opdrachten dan met berichten die de leden zullen motiveren en inspireren om ongekeerde prestaties te leveren. Bedenk hoe uw personeelsleden die buitengewoon goed presteren, het best kunt belonen.
  - Analyseer succesvolle projecten die door uw team geleid werden. Wat hebben deze projecten gemeen? Faciliteer een discussie met uw team over hoe deze aspecten in toekomstige projecten opgenomen kunnen worden. Blijf nieuwe projecten analyseren en ontwikkel de sterktes van het team op dit gebied.
  - Observeer senior leiders die constant strategische beslissingen voor het bedrijf nemen. Vraag of zij hun ervaring op het gebied van het maken van lastige zakelijke beslissingen willen delen, zodat u hun denkproces kunt begrijpen. Hoe benaderen zij zulke beslissingen? Met welke factoren (mensen, processen, markten, etc.) houden zij rekening?
- **Zich aanpassen en Aankunnen**  
(Transactioneel Leiderschap)
  - Leer te herkennen wanneer uw eigen stressniveau te veel verhoogt. Welke acties kunt u zelf nemen om dit terug te brengen? Raadpleeg ook een coach om te bespreken wat u kunt doen om uw niveau van stress op een acceptabel en gezond niveau te houden.
  - Denk na over de bijeenkomsten die u bijwoont en de veerkracht die u hierin toont. Reageert u tijdens deze bijeenkomsten, in vergelijking met anderen, meer of minder veerkrachtig op negativiteit? Identificeer mensen die op uitermate veerkrachtige wijze met stress, druk en negativiteit omgaan. Bespreek hun tactieken met hen en neem die tactieken over die uw eigen veerkracht zullen verbeteren.
  - Maak een lijst van gedragingen die u moeilijk verdraagt en de valkuilen waar u voor uit moet kijken in sociale situaties. Doe echt moeite om uw gevoelens in deze situatie onder controle te houden. Probeer vragen te stellen en richt u op gemeenschappelijke doelen in plaats van emotioneel te antwoorden of reageren.
- **Ondersteunen en Samenwerken**  
(Transactioneel Leiderschap)
  - Vraag een collega, wanneer hij/zij een probleem kenbaar maakt, wat voor soort hulp nuttig zou zijn. Maak gebruik van actieve luister- en vraagvaardigheden om de kwestie echt te begrijpen. Probeer de situatie uit het perspectief van uw collega te bekijken en bedenk wat voor hulp u zou willen ontvangen als u zich in dezelfde situatie bevond. Leg uit wat u persoonlijk kunt en niet kunt doen om te helpen en stel andere gepaste bronnen van ondersteuning voor.
  - Neem de tijd om informeel met het personeel te praten, vooral wanneer het druk is. Vraag mensen naar hun mening en moedig hen aan hun ideeën kenbaar te maken. Creëer informele fora waar mensen hun standpunten en ideeën kunnen uitwisselen met u en met elkaar. Zorg ervoor dat u hen laat weten wanneer en waar u hun ideeën toegepast hebt.
  - Maak een lijst van alle signalen waar u aan kunt zien dat mensen problemen ondervinden op het werk. Denk hierbij aan verbale en non-verbale hints die aangeven dat dingen niet zo goed gaan. Plan hoe u uw gedrag aan kunt passen om in te springen op deze signalen, om deze mensen zo goed mogelijk te ondersteunen.

---

- **Netwerken Bouwen**  
(Netwerk Leiderschap)

- Houd regelmatig contact met groepen die uw afdelingen diensten leveren of waaraan u diensten levert. Betrek belangrijke leden van uw team hierbij wanneer nodig. Informeer u omtrent de doelen van deze andere groepen en vraag naar feedback over hoe u hen kunt ondersteunen en hoe u de samenwerking met uw team gemakkelijker kunt maken. Neem de feedback op in uw eigen plannen en doelen.
- Bouw een netwerk van collega's bij vergelijkbare organisaties uit, waarmee u ideeën kunt uitwisselen en situaties kunt bespreken. Koppel de mensen uit uw team met de personen uit het team van uw collega met gemeenschappelijke interesses. Deel uw connecties met de leden van uw team.
- Ga na of er doelen en strategieën zijn die uw afdeling en andere belangrijke functiegebieden delen en moedig de vorming van netwerken tussen afdelingen aan. Wijs leden van uw team aan om samen te werken met die van andere afdelingen. Leg uit wat uw verwachtingen zijn en geef follow-up om ontdekkingen en ideeën voor het optimaal benutten van de relatie te bespreken.

---

- **Netwerken activeren**  
(Netwerk Leiderschap)

- Deel informatie over trends en situaties die bedreigingen of kansen zouden kunnen vormen voor het team of de organisatie als geheel. Vraag het team om manieren te identificeren om om te gaan met deze bedreigingen of kansen en die passen binnen de doelen van de organisatie.
- Netwerken activeren: Creëer gezond en productief conflict in uw netwerken door opzettelijk de verschillen in gezichtspunten en agenda's duidelijk te maken, door bijvoorbeeld proactief werkgerelateerde kwesties aan te snijden waarvan u weet dat uw teamleden er andere meningen over toegedaan zijn. Spoor mensen aan om creatieve manieren te vinden om spanning op te lossen, zonder te vervallen in persoonlijke kritiek.
- Bespreek, debatteer en speculeer over de mogelijke impact van externe gebeurtenissen op uw organisatie en functie. Creëer dynamiek door na te denken over hoe het bedrijf zou reageren als verschillende hypothetische situaties zouden plaatsvinden. Moedig het team aan om vanuit verschillende invalshoeken naar deze nieuwe ideeën en uitdagingen te kijken en laat hen hun eigen creatieve manieren vinden om verdeeldheid en meningsverschillen op te lossen.

---

- **Netwerken empoweren**  
(Netwerk Leiderschap)

- Zet een doel op uw leiderschapsagenda voor de komende zes maanden dat erop gericht is om bestaande connecties die u binnen de organisaties hebt, te versterken. Welke aanvullende hulpmiddelen hebt u nodig om deze relaties in stand te houden? Wat zijn de potentiële barrières die het effectieve gebruik of de constante benutting van deze relaties in de weg staan? Hoe kunt u weten dat het netwerk of de connecties die u hebt opgebouwd niet effectief gebruikt worden?
  - Identificeer en werk aan relaties die wederzijds voordeel bieden met mensen die gezien worden als invloedrijk binnen het bedrijf. Vraag hun hulp bij het uitdragen van de noodzaak van het creëren van connecties die de grenzen van teams en de organisatie overschrijden. Doe uw best om hun punten van zorg te begrijpen en te erkennen, krijg hun input indien ze sceptisch zijn vraag vervolgens proactief om hun hulp. Doe wat terug door gepaste steun te bieden voor hun ideeën en doelen. Gebruik allianties met invloedrijke personen om de mening van andersdenkenden te beïnvloeden.
  - Ga op zoek naar kansen om de bijdragen van anderen zichtbaarder te maken dan de uwe, met name wanneer bijdragen het resultaat zijn van afdelingsoverschrijdende samenwerking. Zoek bij het presenteren in het openbaar naar manieren om de personen die bijgedragen hebben aan de ideeën en het werk achter uw presentatie hun plek te geven. Benut tijdens bijeenkomsten de kansen om de behaalde resultaten en doelen van deze afdelingsoverschrijdende samenwerking te noemen. Maak hier een gewoonte van.
-

# Beoordelingsmethodologie

Dit profiel is gebaseerd op de volgende informatiebronnen van Dhr. Sample Candidate:

Vragenlijst / Capaciteitentest	Normgroep
OPQ32r UK English v1 (Std Inst)	OPQ32r UK English Public Sector 2012 (AUS)

## 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 Global Management 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.

Rapportversie: Rapport Enterprise Leiderschap v1.0<sup>RE</sup>

[www.shl.com](http://www.shl.com)

© 2018 SHL en/of zijn partners. Alle rechten voorbehouden. SHL en OPQ zijn handelsmerken die in het Verenigd Koninkrijk en in andere landen zijn geregistreerd.

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.