



Talent in Innovation.
Innovation in Talent.

OPQ

Lederskabsrapporten



Navn

Sample Candidate

Dato

3. oktober 2018

INTRODUKTION

Den ramme, der anvendes i denne rapport, differentierer mellem ledelse og lederskab i forhold til den bredt anerkendte skelnen mellem transaktionsledelse og transformationsledelse.

Denne rapport skønner personens potentiale ved hjælp af undersøgelsesbaserede forudsigelser ud fra de svar, de har givet i personlighedstesten (Occupational Personality Questionnaire (OPQ32)).

Under feedbacken analyserer du sammen med personen, hvordan denne kan have benyttet sig af styrker eller overvundet udfordringer i sin stræben efter succes. En dybere forståelse af personens personlige egenskaber vil bidrage til at finde ud af, hvordan denne passer til forskellige lederroller, og hvordan personen kan udbygge sine ledelsesevner.

SHL's ledelsesmodel

SHL's ledelsesmodeller dækker fire ledelsesfunktioner, som er afgørende for ledelseffektiviteten i enhver organisation. Disse fire ledelsesfunktioner kan hver for sig betragtes med fokus på ledelse i betydningen transaktionsledelse (management) og lederskab i betydningen transformationsledelse (leadership).

- **Ledelse (transaktionsledelse)** har fokus på at holde systemet kørende på en effektiv måde og levere pålidelig opfyldelse af opstillede mål.
- **Lederskab (transformationsledelse)** har fokus på at skabe, udvikle eller ændre systemets retning og inspirere både mennesker og organisation til at nå længere end forventet.

Hver ledelsesfunktion er knyttet til to kompetencer baseret på SHL's Great Eight Competency Factors. En kompetence er mere relevant for ledelse (transaktion) og en anden for lederskab (transformation).

		Kompetencer	
Lederfunktion	Definition	Ledelse (transaktion)	Lederskab (transformation)
Udvikle visionen	Dette involverer kritisk analyse af den aktuelle situation og generering af idéer til at komme videre (strategi).	Analysere & Fortolke <i>Analysere kompleks information og anvende ekspertise.</i>	Skabe & Konzeptudvikle <i>Komme med innovative idéer og tænke strategisk.</i>
Kommunikation af mål	Dette involverer, at man skal kunne kommunikere visionen til andre på en overbevisende måde samt kunne tilpasse sig de ændringer, den nye strategi bringer med sig (kommunikation).	Tilpasse & Håndtere modgang <i>Reagere på og tilpasse sig forandringer og pres på en god måde.</i>	Påvirke & Præsentere <i>Kommunikere med, overbevise og påvirke andre.</i>
Opnå støtte	Dette involverer, at man opnår andre menneskers støtte til at implementere de aktiviteter, der er nødvendige for at levere strategien (mennesker), ved at motivere dem og give dem større indflydelse.	Støtte & Samarbejde <i>Støtte og arbejde effektivt sammen med andre.</i>	Lede & Deciding <i>Igangsætte handling, angive retning og tage ansvar.</i>
Leverer succes	Dette involverer, at man anvender driftsmæssig effektivitet og forretningssans til effektivt at implementere strategien (drift).	Organisere & Udføre <i>Planlægge, arbejde struktureret og fokusere på levering.</i>	Igangsætte & Præstere <i>Fokusere på resultater og på at nå mål.</i>

LEDELSESRESUMÉ

Denne rapport består af tre hovedafsnit.

Ledelsesresuméet giver et overordnet billede af personens stil samlet set og af hver af de fire ledelsesfunktioner. Dette resumeres i nedenstående skema.

Afsnittet Detaljer om ledelsespotentiale er beregnet til OPQ-uddannede brugere og giver mere detaljerede oplysninger om personens foretrukne ledelsesstil samlet set og om hver af de fire ledelsesfunktioner.

Resumé af ledelsespotentiale bag denne rapport er beregnet til at blive udleveret direkte til den person, som har gennemført OPQ, helst som led i en feedbacksession.

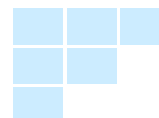
Lederfunktion	Transaktion			Transformation			Foretrukken ledelsesstil
	Mindre		Mere	Mindre		Mere	
SAMLET	LEDELSE <i>Levere pålidelig præstation og nå driftsmæssige mål.</i>			LEDERSKAB <i>Inspirere både mennesker og organisation til at blive proaktive og til at præstere bedre end forventet.</i>			Bidragyder/leder (manager)
Udvikle visionen	Analysere & Fortolke <i>Analysere kompleks information og anvende ekspertise.</i>			Skabe & Konceptudvikle <i>Komme med innovative idéer og tænke strategisk.</i>			Afbalanceret blanding af at skabe og analysere
Kommunikation af mål	Tilpasse & Håndtere modgang <i>Reagere på og tilpasse sig forandringer og pres på en god måde.</i>			Påvirke & Præsentere <i>Kommunikere med, overbevise og påvirke andre.</i>			Stabilitetssøgende
Opnå støtte	Støtte & Samarbejde <i>Støtte og arbejde effektivt sammen med andre.</i>			Lede & Deciding <i>Igangsætte handling, angive retning og tage ansvar.</i>			Individualist
Leverer succes	Organisere & Udføre <i>Planlægge, arbejde struktureret og fokusere på levering.</i>			Igangsætte & Præstere <i>Fokusere på resultater og på at nå mål.</i>			Forretningsudvikler/iværksætter

Forklaring af kompetencesymboler

Dette er en mere foretrukken stil, kompetencen mere tilbøjelig til at være en styrke.

Dette er en moderat foretrukken stil, kompetencen kan være en moderat styrke.

Dette er en mindre foretrukken stil, kompetencen mindre tilbøjelig til at være en styrke.



DETALJER OM LEDELSESPOTENTIALIALE

Samlet: Ledelse (management) kontra lederskab (leadership)

De nærmere detaljer om personens overordnede ledelsesstil er anført nedenfor.

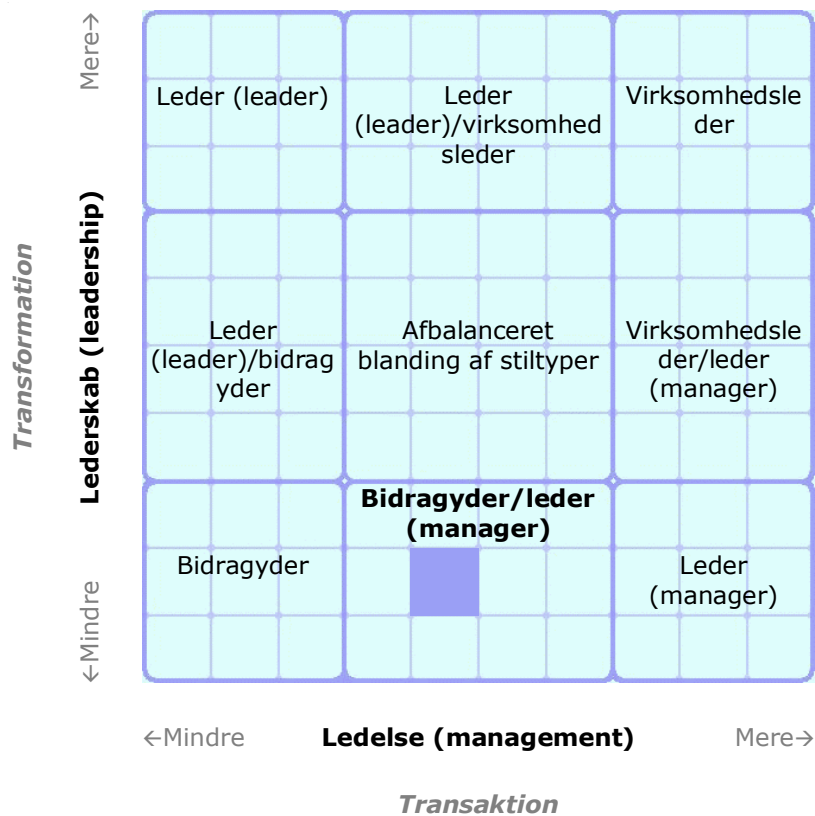
Teksten: beskriver adfærd, som er typisk for personens foretrukne ledelsesstil. *Grafikken:* viser transaktionsledelse (management) på den vandrette akse og transaktionsledelse (leadership) på den lodrette akse. Personens foretrukne stil er tegnet ind og angives med et **farvet kvadrat** i gitteret. *OPQ-dimensionerne:* er vist på næste side og giver en mere tilbundsående forståelse af personens adfærdsmæssige præferencer. Det samme format anvendes for hver af de fire typer ledelsesstil.

Vigtig bemærkning: Teksten er baseret på den enkeltes foretrukne ledelsesstil for en given ledelsesfunktion. Den afspejler typisk adfærd/typiske situationer for den pågældende stil. Brug oplysningerne om personens specifikke adfærdsmæssige præferencer fra OPQ-dimensionerne til at drive yderligere tolkning og forståelse af, hvordan dette er relevant for den enkelte.

Foretrukken stil: Bidragyder/leder (manager)

Personer, der kombinerer teknisk ekspertise med en mere transaktionspræget ledelsesstil, vil sandsynligvis være effektive til at drive task force-initiativer, som passer til deres tekniske kompetence. Transformationskompetencerne innovation og drive vil sandsynligvis falde dem mindre naturligt.

Bidragyder/ledere (managers) er bedst: <ul style="list-style-type: none">• Når de er ansvarlige for at sikre effektiv leverance• I miljøer, som er relativt stabile.• Når der er behov for en teknisk tilgang.• Når de kan støtte andre gennem forandringer.	Bidragydere/ledere (managers) kan finde det udfordrende at: <ul style="list-style-type: none">• Dynamiske, innovative miljøer.• Roller, der kræver strategisk fokus.• Når de skal nå udfordrende mål.• Situationer, hvor de skal indtage en instruerende lederrolle.
--	--



Samlet: Ledelse (management) kontra lederskab (leadership)

Ledelse (transaktion)

Leverer pålidelig præstationer og når driftsmæssige mål.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5					+					

Relaterede kompetencer er:		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Tænker praktisk for at løse problemer. Mindre tilbøjelig til kvantitativ analyse, mere tilbøjelig til at følge intuition.	Analysere & fortolke									
						+					
3	Har sværere ved at tilpasse sig forandring og reagere effektivt på den. Kan have vanskeligt ved effektivt at klare det pres, der er forbundet med forandring.	Tilpasse & håndtere modgang									
				+							
2	Fokuserer mere på opgaver end på mennesker, kan føle sig dårligt tilpas ved at håndtere andres personlige problemer.	Støtte & samarbejde									
				+							
8	Foretrækker at arbejde fleksibelt, undersøge og håndtere problemer, når de opstår. Kan være dårlig tilpas med og finde det begrænsende at benytte en procedureorienteret eller procesorienteret tilgang.	Organisere & udføre									
									+		

Lederskab (transformation)

Inspirerer både mennesker og organisation til at blive proaktive og til at præstere bedre end forventet.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2					+					

Relaterede kompetencer er:		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Tilbøjelig til at anvende gennemprøvede metoder til at løse problemer. Opretholder status quo.	Skabe & Konzeptudvikle									
						+					
1	Værdsætter tid til personlig eftertanke og refleksion. Er tilbøjelig til at være reserveret i sociale sammenhænge og bryder sig måske ikke om offentlige fremlæggelser.	Påvirke & Præsentere									
											+
1	Har det generelt godt med at tage imod instruktioner fra andre. Tilbøjelig til at undgå situationer, der kræver aktivt personligt lederskab.	Lede & beslutte									
											+
6	Opnår tilfredsstillelse ved at deltage i aktiviteter, er mindre drevet af konkurrence og behov for personlig anerkendelse eller personlige resultater.	Igangsætte & Præstere									
										+	

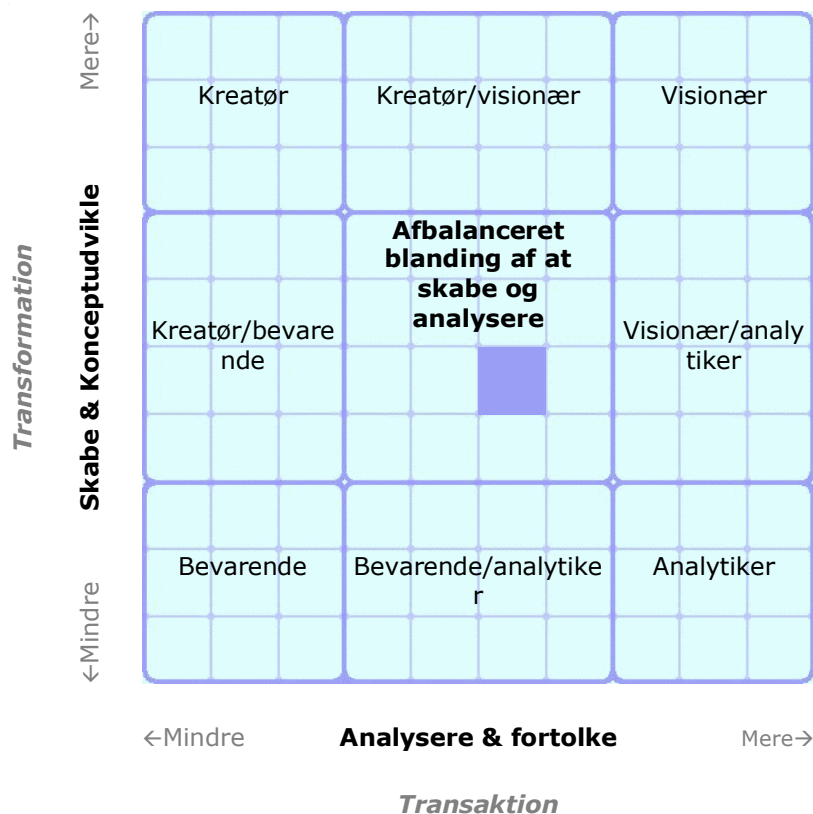
Udvikle visionen

Kritisk analyse af den aktuelle situation og generering af idéer til at komme videre er de første skridt i en organisationsændring. Lederne skal analysere fakta og identificere de områder, hvor der er størst behov for forandring. De skal også definere en mission, udvikle en attraktiv og overbevisende vision for fremtiden og beskrive den strategi, der kan bruges til at opnå den.

Foretrukken stil: Afbalanceret blanding af at skabe og analysere

Personer, som viser en afbalanceret blanding af stile, vil typisk har en fleksibel tilgang til problemløsning og til at generere nye muligheder. De afvejer analytiske tilgange med deres praktiske erfaring og har det godt med at skifte mellem nye og mere kendte og gennemprøvede tilgange.

<p>Personer med en afbalanceret blanding af at skabe og analysere er bedst:</p> <ul style="list-style-type: none">• Når de har nogen mulighed for at gennemføre en kritisk analyse.• I roller, hvor der kan foretages forandringer i den strategiske retning.• Når de kan anvende andres idéer som grundlag for yderligere innovation.	<p>Personer med en afbalanceret blanding af at skabe og analysere kan finde det udfordrende at:</p> <ul style="list-style-type: none">• Roller, som kræver hyppig og dybdegående kritisk analyse af information.• Organisationer, hvor strategien skal ændres radikalt.• Situationer, som kræver en meget kreativ tankegang.
---	---



Udvikle visionen

Transaktionsfokus											
Analysere & fortolke		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Tænker praktisk for at løse problemer. Mindre tilbøjelig til kvantitativ analyse, mere tilbøjelig til at følge intuition.	—+	
		Viser tegn på klar analytisk tænkning. Går til kernen af komplekse problemer og spørgsmål. Anvender egen ekspertise effektivt og indfører hurtigt ny teknologi. Kan være tilbøjelig til at overanalysere en situation.									

Relaterede OPQ-skalaer er:											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Foretrækker at arbejde ud fra holdninger og erfaringer frem for fakta og tal, undgår helst statistikker.	—+	
		Dataorienteret									
		Kan lide at arbejde med tal og statistisk materiale, baserer beslutninger på kendsgerninger og talmæssige data.									
8	Leder sjældent efter begrænsninger, fejl og ulemper, bryder sig ikke om at udføre kritiske analyser.	—+		.
		Kritisk									
		Vurderer information kritisk, opdager svage punkter i en argumentation, ser efter både styrker og svagheder.									
6	Foretrækker konkret frem for teoretisk opgaveløsning, er mindre optaget af abstrakte emner.	—+	
		Konceptuel¹									
		Er interesseret i teori, nyder at arbejde med abstrakte problemstillinger, kan lide teoretiske diskussioner.									

Transformationsfokus											
Skabe & Konzeptudvikle		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Arbejder mest effektivt i situationer, der kræver anvendelse af kendte metoder og arbejdsgange. Tilbøjelig til at anvende gennemprøvede metoder til at løse problemer. Opretholder status quo.	—+	
		Fungerer godt i situationer, der kræver åbenhed over for nye idéer og erfaringer. Opsøger muligheder for at lære nyt. Håndterer situationer og problemer med innovation og kreativitet. Understøtter og driver organisationsændringer. Kan overse positive aspekter ved status quo.									

Relaterede OPQ-skalaer er:											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Bygger videre på andres ideer frem for at bidrage med egne, er sjældent særligt kreativ og opfindsom.	—+	
		Nyskabende									
		Bidrager med nye ideer, kan lide at være kreativ, kommer med originale løsninger på problemer.									
6	Foretrækker konkret frem for teoretisk opgaveløsning, er mindre optaget af abstrakte emner.	—+	
		Konceptuel¹									
		Er interesseret i teori, nyder at arbejde med abstrakte problemstillinger, kan lide teoretiske diskussioner.									
8	Fokuserer på kortsigtet frem for langsigtet problemløsning, forholder sig til her-og-nu situationen.	—+		.
		Fremadtænkende									
		Tænker frem i tiden, opstiller langsigtede mål, anlægger typisk et strategisk perspektiv.									
9	Støtter tiltag til ændringer i arbejdsmetoder, foretrækker at gøre tingene på nye måder.	—+
		Konventionel *									
		Foretrækker velkendte metoder til opgaveløsning, anlægger en traditionel synsvinkel på tingene.									

¹Dimensionen Konceptuel er relevant for både "Analysere og fortolke" (f.eks. anvende teorier til at løse komplekse problemstillinger eller udvikle ekspertise) og "Skabe og konceptudvikle" (f.eks. anvende teorier til at udvikle nye idéer/innovation).

* Dimensioner, der er mærket med en stjerne, behandles anderledes end de andre dimensioner. For disse dimensioner alene er venstresidig præference (lavere sten) at foretrække for denne kompetence og bidrager mere til den samlede sten-score for kompetencepotentiale. En højresidig præference (højere score) er mindre foretrukket og bidrager mindre til den samlede sten-score for konkurrencepotentiale.

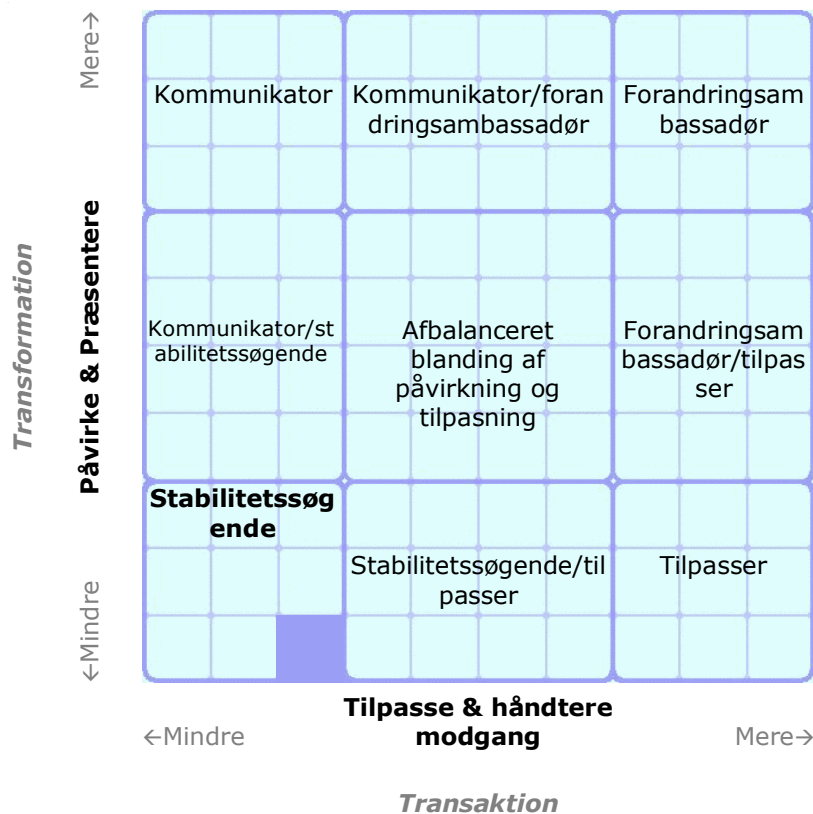
Kommunikation af mål

Ledere (leaders) skal kommunikere visionen, strategien og målene og vise andre fordelene ved dem. De tilpasser deres interpersonelle stil for at overbevise og påvirke andre og får dem til at acceptere og internalisere målene. De reagerer positivt på de udfordringer, der er forbundet med den nye vision og de nye mål og håndterer det øgede pres som følge af ændringen effektivt.

Foretrukken stil: Stabilitetssøgende

Stabilitetssøgende trives i stabile miljøer og i miljøer, hvor det er mindre vigtigt at netværke. De er ofte socialt reserverede, de bryder sig ikke om offentlige fremlæggelser, og de vælger andre måder at kommunikere på. De kan finde det personlige pres i forbindelse med organisationsændringer udfordrende, men da de fokuserer på de mere negative aspekter ved en situation, kan de være med til at gøre opmærksom på potentielle problemer. De er tilbøjelige til at opføre sig konsekvent og ikke presse andre, hvilket kan danne modvægt til de stærkere metoder.

<p>Stabilitetssøgende er bedst:</p> <ul style="list-style-type: none"> • I roller, hvor der er begrænsede udfordringer og modgang. • Når det ikke er nødvendigt at netværke for at få succes. • Hvor mindre direkte kommunikationskanaler er velegnede. 	<p>Stabilitetssøgende kan finde det udfordrende at:</p> <ul style="list-style-type: none"> • I situationer, hvor de skal påvirke vigtige interessenter. • I miljøer med stort pres. • Roller, der kræver, at man er meget social og god til at netværke.
---	--



Kommunikation af mål

Transaktionsfokus			
Tilpasse & håndtere modgang	1 2 3 4	5 6 7 8 9 10	
3	Har sværere ved at tilpasse sig forandring og reagere effektivt på den. Kan have svært ved effektivt at klare det personlige pres, der ofte er forbundet med organisationsændringer.		Tilpasser sig og reagerer godt på forandring. Bliver bedre under pres og klarer modgang godt. Udstråler ro og optimisme, giver andre stabilitet og sikkerhed i perioder med usikkerhed og forandring. Kan undervurdere de personlige udfordringer, andre oplever i forbindelse med tilpasning til ændringer.

Relaterede OPQ-skalaer er:			
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		
6	Bekymrer sig om fremtiden, regner med at tingene kan gå galt, har ofte et pessimistisk syn på tingene.	Optimistisk 	Forventer at tingene går godt, ser de positive aspekter af en situation, har et optimistisk syn på fremtiden.
3	Er følsom, bliver let såret af kritik, påvirkes af uretfærdig behandling og fornærmelser.	Hårdfør 	Bliver sjældent såret, kan ignorere fornærmelser, kan være ufølsom over for personlig kritik.
8	Kan acceptere flertalsbeslutninger, følger konsensus, er interesseret i kompromis.	Uafhængig* 	Foretrækker at gøre tingene på sin egen måde, går gerne imod flertalsbeslutninger.
4	Føler sig ofte rastløs, har svært ved at slappe af, kan være anspændt.	Afslappet 	Har let ved at slappe af, føler sig sjældent anspændt, er som oftest rolig.

Transformationsfokus			
Påvirke & Præsentere	1 2 3 4	5 6 7 8 9 10	
1	Værdsætter tid til personlig eftertanke og refleksion. Er tilbøjelig til at være noget privat og socialt reserveret. Bryder sig måske ikke om offentlige fremlæggelser og kan gå glip af muligheder for at netværke og opbygge sociale kontakter.		Kommunikerer og netværker effektivt. Overbeviser og påvirker andre. Opbygger relationer til andre på en sikker og afslappet måde. Kan have brug for at overveje, hvornår det er mere passende at træde et skridt tilbage og tage sig tid til refleksion.

Relaterede OPQ-skalaer er:			
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		
4	Har det bedst i uformelle situationer, kan føle sig kejtet eller usikker i mødet med nye mennesker.	Socialt sikker 	Føler sig godt tilpas i mødet med nye mennesker, har det godt i formelle sociale situationer.
1	Forsøger sjældent at ændre andres mening, bryder sig ikke om at sælge og forhandle.	Overbevisende 	Kan lide at sælge, synes godt om at forhandle, kan lide at ændre andres mening.
2	Opfører sig ens i forskellige situationer, ændrer ikke adfærd i samvær med forskellige mennesker.	Tilpasningsvillig 	Justerer sin adfærd for at passe til situationen, tilpasser sin væremåde efter forskellige mennesker.
3	Er stille, kan virke reserveret, undgår helst at være midtpunkt, er ikke så snakkesalig.	Udadvendt 	Er aktiv og livlig i samværet med andre, snakker meget, kan lide at få opmærksomhed.

* Dimensioner, der er mærket med en stjerne, behandles anderledes end de andre dimensioner. For disse dimensioner alene er venstresidig præference (lavere sten) at foretrække for denne kompetence og bidrager mere til den samlede sten-score for kompetencepotentiale. En højresidig præference (højere score) er mindre foretrukket og bidrager mindre til den samlede sten-score for konkurrencepotentiale.

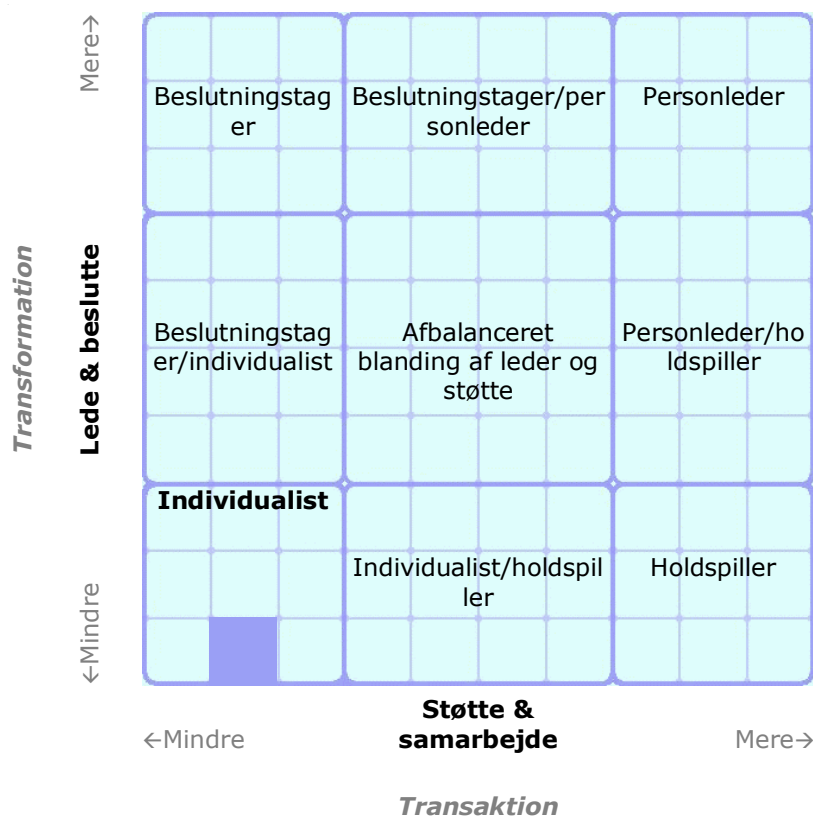
Opnå støtte

Ledere (leaders) skal beslutte, hvordan de vil levere organisationens mål og få andres støtte til at implementere dem. Det kræver, at man anerkender andres betænkeligheder og vinder deres tillid for at fjerne barrierer for at implementere forandring. Hvis man vil opnå støtte fra andre, skal man også motivere dem og give dem indflydelse til at tage ansvar for de handlinger, der er nødvendige for at nå de ønskede mål.

Foretrukken stil: Individualist

Individualister har større fokus på de opgaverelaterede end på de personrelaterede aspekter ved arbejdet. De vil helst ikke engagere sig i andres personlige forhold og er tilbøjelige til ikke at agere på en dirigerende måde. De er åbne over for at give udtryk for deres egne meninger og kan forsøge at indtage en uafhængig rådgiverrolle i gruppen.

<p>Individualister er bedst:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kulturer, som tilskynder til åben debat, og at man giver udtryk for egne meninger. • Når de har begrænset ansvar for at lede andre. • I roller, hvor der er mindre behov for at tage hurtige beslutninger. 	<p>Individualister kan finde det udfordrende at:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Situationer, hvor de skal engagere sig fuldt ud i andres betænkeligheder. • Roller, hvor de skal mobilisere og lede andre. • Meget konsulterende miljøer.
--	---



Opnå støtte

Transaktionsfokus

Støtte & samarbejde

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2	Stærkere fokus på opgaverelaterede frem for personrelaterede aspekter af arbejdet. Er utryk ved at engagere sig i andres personlige problemer og forhold. Kan have lettere ved at foretage svære valg, som påvirker andre mennesker.		Prioriterer personspørgsmål, støtter kolleger, viser respekt og positiv hensyntagen til andre. Kan have sværere ved at foretage svære valg, som påvirker andre mennesker.
---	--	--	---

Relaterede OPQ-skalaer er:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2	Involverer sig nødtigt i andres personlige problemer, er sjældent opmærksom på at hjælpe og støtte andre.	Betænksom 	Viser sympati og hensyn over for andre, er hjælpsom og støttende, involverer sig i andres problemer.
6	Er villig til at træffe afgørelser uden at konsultere andre, foretrækker at tage beslutninger alene.	Demokratisk 	Konsulterer og rådfører sig med andre, tager helst ikke beslutninger alene, er interesseret i andres synspunkter.
7	Afholder sig fra at kritisere andre, giver sjældent udtryk for markante synspunkter og meninger.	Uadvendt* 	Udtrykker gerne egne meninger, udtrykker uenighed direkte, er ikke bange for at kritisere andre.
1	Interesserer sig ikke for at forstå årsager til andres adfærd, er ikke psykologisk minded.	Psykologisk 	Forsøger at forstå menneskers motiver og adfærd, kan lide at analysere andres adfærd.

Transformationsfokus

Lede & beslutte

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1	Har det generelt godt med at tage imod instruktioner fra andre. Foretrækker ikke at operere på en direkte måde over for andre. Tilbøjelig til at undgå situationer, der kræver aktivt personligt lederskab og kontrol.		Foretrækker naturligt at tage kontrollen og udøve personligt lederskab. Igangsætter handling, giver instruktion og tager ansvar. Bør måske overveje, hvornår det er passende at træde et skridt tilbage og lade andre tage ledelsen.
---	--	--	--

Relaterede OPQ-skalaer er:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2	Lader gerne andre tage styringen, er utilbøjelig til at tage ledelsen.	Styrende 	Kan lide at have ansvar og ledelsesopgaver, trives med at skulle fortælle andre, hvad de skal gøre.
2	Er forsigtig ved beslutningstagen, kan lide at have tid til at konkludere, overvejer tingene før afgørelse.	Beslutsom 	Tager hurtige beslutninger, når hurtigt frem til sine konklusioner, er mindre forsigtig i beslutningsprocesser.
9	Er rolig før vigtige begivenheder, bliver sjældent nervøs, er som oftest ubekymret.	Bekymret* 	Bliver nervøs før vigtige begivenheder, bekymrer sig for om tingene går galt.

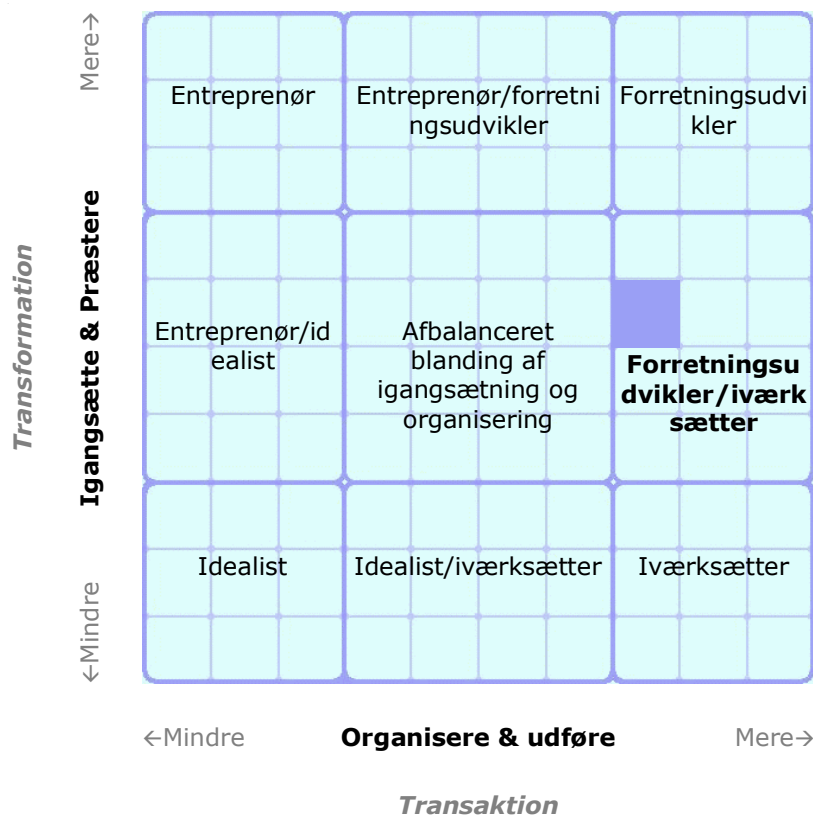
* Dimensioner, der er mærket med en stjerne, behandles anderledes end de andre dimensioner. For disse dimensioner alene er venstresidig præference (lavere sten) at foretrække for denne kompetence og bidrager mere til den samlede sten-score for kompetencepotentiale. En højresidig præference (højere score) er mindre foretrukket og bidrager mindre til den samlede sten-score for konkurrencepotentiale.

Der kræves driftsmæssig effektivitet og forretningssans for at kunne implementere en strategi effektivt. Visionens økonomiske levedygtighed skal fastslås ved at opnå driftsmæssig effektivitet og ved at vinde ordrer for at få organisationen til at vokse.

Foretrukken stil: Forretningsudvikler/iværksætter

Personer, der kombinerer stilene iværksætter og forretningsudvikler, følger instruktioner og procedurer, arbejder systematisk og struktureret og kan lide at have mange opgaver. De er tilbøjelige til at være optaget af at nå personlige og forretningsmæssige mål og fokusere på at levere et defineret produkt eller en defineret tjeneste efter en på forhånd fastlagt standard. Deres moderate konkurrencemæssige drive kan understøtte en interesse i forretning og handel. De kan finde det udfordrende eller foruroligende at imødekomme afvigelser fra planen.

<p>Forretningsudvikler/iværksættere er bedst:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Roller, som kræver stærke projektlederegenskaber. • Stærkt strukturerede eller procesdrevne miljøer. • I situationer, hvor de kan se resultaterne af deres egen indsats og præstation. 	<p>Forretningsudvikler/iværksættere kan finde det udfordrende at:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Når de arbejder i mindre strukturerede miljøer. • Situationer, hvor prioriteringerne hele tiden ændres. • Stærkt konkurrenceprægede eller måldrevne miljøer, hvor resultater sammenlignes direkte med andres.
---	--



Levere succes

Transaktionsfokus

Organisere & udføre

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

8	Foretrækker at arbejde fleksibelt, undersøge og håndtere problemer, når de opstår. Kan være dårlig tilpas med og finde det begrænsende at benytte en procedureorienteret eller procesorienteret tilgang. + .	Følger anvisninger og procedurer og planlægger, arbejder energisk, systematisk og struktureret. Fokuserer på levering af et defineret produkt eller en defineret tjeneste efter en på forhånd fastlagt standard. Kan finde det udfordrende eller foruroligende at imødekomme afvigelser fra planen.
---	--	---------------	---

Relaterede OPQ-skalaer er:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6	Opfatter tidsfrister som fleksible, efterlader af og til arbejde ufærdigt, bliver let distraheret.	Pligtopfyldende +	Fokuserer på at færdiggøre arbejdet, er vedholdende indtil en opgave er udført, overholder tidsfrister.
7	Er mere optaget af helheden end af detaljer, arbejder ikke systematisk, går ikke op i orden.	Detaljebevidst +	Fokuserer på detaljer, kan lide at arbejde metodisk med problemløsning, holder orden i tingene.
10	Begrænses ikke af retningslinjer og procedurer, forholder sig fleksibelt til regler, trives ikke med bureaukrati.	Regelfølgende -	Følger regler og bestemmelser, foretrækker klare retningslinjer, finder det vanskeligt at bryde regler.
8	Kan lide at tage tingene i et roligt tempo, trives ikke med store arbejdsbyrder, kan ikke lide at have travlt.	Energisk +	Trives med aktivitet, kan lide at have travlt, foretrækker at have meget at lave.

Transformationsfokus

Igangsætte & Præstere

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6	Opnår tilfredsstillelse ved at deltage, er mindre drevet af konkurrence og behov for personlig anerkendelse eller personlige resultater. Det kan gøre det mere sandsynligt, at forretningsmuligheder ikke genkendes, eller at der ikke handles på dem. +	Fokuserer på resultater og på at opnå personlige arbejdsmaal og -målsætninger. Konkurrencemæssigt drive understøtter en aktiv interesse for forretning, handel og finans. Søger muligheder for selvudvikling og karrierefremme. Kan overse muligheder for at tage et skridt tilbage og sætte pris på og fejre tidligere resultater.
---	--	-------------------	---

Relaterede OPQ-skalaer er:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5	Er mindre optaget af karrierefremskridt, foretrækker opnåelige mål frem for meget ambitiøse mål.	Præstationsorienteret . . . +	Er ambitiøs og karriereorienteret, trives med vanskelige udfordringer, sætter sig høje mål.
7	Kan ikke lide at konkurrere med andre, føler at det er vigtigere at deltage end at vinde.	Konkurrenceorienteret +	Har behov for at vinde, kan lide konkurrenceprægede aktiviteter, kan ikke lide at tabe.

DEFINITIONER

Definitioner for overordnet ledelsesstil (lederskab kontra ledelse) og de fire ledelsesfunktioner præsenteres her. For hver funktion gives definitionerne af de **fire vigtigste stile** vedrørende den pågældende funktion.

Samlet: Ledelse (management) kontra lederskab (leadership)	
Leder (leader) Ledere (leaders) transformerer organisationer gennem innovation, drive, overbevisende kommunikation og entreprenørsans. Deres indsats kan dog være mindre effektiv, hvis de overser transaktionsaspekterne ved effektiv ledelse.	Virksomhedsleder Virksomhedsledere transformerer organisationer ved at kombinere innovation, drive, overbevisende kommunikation og entreprenørsans med effektiv udførelse af analyse, personlig styrke, interpersonel følsomhed og struktureret implementering.
Bidragyder Medarbejdere er stolte over at fokusere på opgaver inden for et defineret område og anvende kendte og gennemprøvede metoder til at løse problemer. De har det sandsynligvis godt med at modtage instruktion fra andre, de kan føle sig utrygge ved udsigten til at lede andre, og de foretrækker at fokusere på deres eget specifikke ansvarsområde.	Leder (manager) Personer, som kombinerer teknisk ekspertise med en tydelig transaktionsledelsesstil, vil sandsynligvis kunne håndtere pres effektivt og drive driftssucces her og nu. Fremtidig succes afhænger imidlertid også af en stabil strøm af innovation, der fører til nye forretningsidéer som reaktion på udviklingen i markederne.

Udvikle visionen	
Kreatør Kreatører fungerer godt i situationer, der kræver åbenhed over for nye idéer og erfaringer. De håndterer typisk situationer og udfordringer med innovation og kreativitet og vil ofte støtte eller drive organisationsændringer. De kan dog i deres begejstring for forandringer overse positive aspekter ved status quo. Da deres stil også er mindre fokuseret på kvantitativ analyse, kan de også overse, når der er behov for at kontrollere, om deres idéer kan gennemføres.	Visionær Visionære er dygtige til at udvikle en vision for organisationen, mens de kritisk evaluerer fakta og skaber de idéer og koncepter, der rykker organisationen fremad. I visse sammenhænge kan de dog være tilbøjelige til at overanalysere en situation og overse positive aspekter ved status quo.
Bevarende Bevarende personer trives i miljøer, hvor de kan fortsætte med at benytte gennemprøvede metoder og arbejde imod inkompatible idéer. De er mindre tilbøjelige til kvantitativ analyse og anvender typisk etablerede metoder og arbejdsgange til at løse praktiske problemer og opretholde status quo.	Analytiker Analytikere passer naturligt til kritisk tænkning og når hurtigt frem til kernen af komplekse problemstillinger og spørgsmål. De arbejder mest effektivt i situationer, der kræver anvendelse af etablerede metoder og kan have problemer med at skabe nye idéer. Analytikere vil bestræbe sig på at anvende kendte og gennemprøvede metoder til at løse problemerne, og hvis de overlades til sig selv uden vejledning, kan de være tilbøjelige til at overanalysere en situation.

Kommunikation af mål

Kommunikator <p>Kommunikatorer opbygger relationer til andre på en sikker måde og kan præsentere den nye vision og strategi på en overbevisende måde. De nyder offentlige fremlæggelser, netværker effektivt og er generelt gode til at overbevise og påvirke andre. De kan dog have svært ved effektivt at klare det personlige pres, der ofte er forbundet med organisationsændringer.</p>	Forandringsambassadør <p>Forandringsambassadører inspirerer andre til at dele organisationens nye vision og mål. De opbygger relationer til andre på en sikker og afslappet måde, nyder offentlige fremlæggelser og netværker effektivt. Forandringsambassadører trives med pres og forandring, udstråler sikkerhed og beroliger andre. De kan dog undervurdere de personlige udfordringer, andre oplever i forbindelse med tilpasning til ændringer.</p>
Stabilitetssøgende <p>Stabilitetssøgende trives i stabile miljøer og i miljøer, hvor det er mindre vigtigt at netværke. De er ofte socialt reserverede, de bryder sig ikke om offentlige fremlæggelser, og de vælger andre måder at kommunikere på. De kan finde det personlige pres i forbindelse med organisationsændringer udfordrende, men da de fokuserer på de mere negative aspekter ved en situation, kan de være med til at gøre opmærksom på potentielle problemer. De er tilbøjelige til at opføre sig konsekvent og ikke presse andre, hvilket kan danne modvægt til de stærkere tilgange.</p>	Tilpasser <p>Tilpassende personer fokuserer på de positive aspekter af den nye vision og strategi og reagerer godt på de udfordringer, som følger med. Da de imidlertid er private og socialt reserverede, deler de måske ikke deres positive udsyn og går glip af muligheder for at overbevise og påvirke andre. De vil helst ikke at være midtpunkt og bryder sig måske ikke om offentlige fremlæggelser.</p>

Opnå støtte

Beslutningstager <p>Beslutningstagere søger naturligt at tage kontrollen, igangsætte handlinger og udøve lederskab. De foretrækker ikke at engagere sig i andres personlige forhold, hvilket gør det lettere for dem at foretage svære valg, der påvirker andre mennesker. Da de har større fokus på de opgaverelaterede end de personrelaterede aspekter af arbejdet, kan de undervurdere andres betænkeligheder ved de nye mål. Det kan begrænse dem i at opnå andre menneskers støtte.</p>	Personleder <p>Personledere lytter til andres mening og er dygtige til at vurdere, hvordan de bedst motiverer andre og giver dem indflydelse. De foretrækker naturligt at tage kontrollen, igangsætte handlinger og udøve lederskab. Deres personfokuserede tilgang kombineret med deres naturlige tendens til at tage ansvar hjælper dem med at vinde andres tillid. De kan dog have vanskeligt ved at tage svære beslutninger, som kan have negativ indflydelse på andre.</p>
Individualist <p>Individualister har større fokus på de opgaverelaterede end på de personrelaterede aspekter ved arbejdet. De vil helst ikke engagere sig i andres personlige forhold og er tilbøjelige til ikke at agere på en dirigerende måde. De er åbne over for at give udtryk for deres egne meninger og kan forsøge at indtage en uafhængig rådgiverrolle i gruppen.</p>	Holdspiller <p>Holdspillere sætter naturligt personproblemer først, støtter kollegerne og viser andre respekt. De forstår, hvordan de skal motivere andre og opnå deres støtte. De har det imidlertid godt med at lade andre tage ledelsen, og det kan begrænse dem i at dirigere andres indsats aktivt.</p>

Levere succes

Entreprenør

Entreprenører er mest effektive til at bibringe deres arbejde en konkurrencemæssig fordel. De foretrækker at håndtere problemer fleksibelt og kan være dårligt tilpas med og finde det begrænsende at benytte en procedureorienteret eller procesorienteret tilgang. Deres konkurrencemæssige drive kan understøtte en stærk interesse i forretning, handel og finans. De er tilbøjelige til at fokusere på at forfølge personlige arbejdsmæssige mål og målsætninger, men kan ikke altid i detaljer planlægge, hvordan de vil nå dem.

Forretningsudvikler

Forretningsudviklere fokuserer på resultater, på at opnå personlige arbejdsmæssige mål og målsætninger og på karrierefremme. Det kan også betyde, at de viser stærk interesse for forretning, handel og finans. De identificerer og handler på nye muligheder ved at arbejde energisk på en systematisk og struktureret måde. De kan af og til blive optaget af detaljer, men de er generelt respekteret for at drive organisationen gnidningsfrit og effektivt.

Idealist

Idealister fortrækker at håndtere problemer fleksibelt. De opnår tilfredsstillelse ved at takle den forhåndenværende opgave med en stabil indsats og har det måske dårligt med og finder det begrænsende at benytte en mere struktureret tilgang. De er mindre drevet af konkurrence eller et behov for personlig anerkendelse. Det betyder, at de måske ikke genkender eller udnytter potentielle forretningsmuligheder. Deres stabile tempo og fleksible stil danner imidlertid modvægt til de mere intense metoder.

Iværksætter

Iværksættere specialiserer sig i at få tingene gjort og opnår tilfredsstillelse ved at have mange opgaver. De kan lide at følge processer og procedurer og arbejder systematisk og struktureret. Iværksættere fokuserer på at levere et defineret produkt eller en defineret tjeneste med en på forhånd bestemt standard og kan finde det udfordrende at imødekomme afvigelser fra planen. Da de er mindre drevet af konkurrence og behov for personlige resultater, kan de ikke altid genkende eller udnytte potentielle forretningsmuligheder.

VURDERINGSMETODE

Denne profil er baseret på følgende informationskilder for Sample Candidate:

Spørgeskema / Evnetest	Sammenligningsgruppe
OPQ32r UK English v1 (Std Inst)	OPQ32r UK English Senior Managers and Executives (INT)

Navn	Sample Candidate
Kandidatdata	RP1=1, RP2=2, RP3=7, RP4=8, RP5=3, RP6=9, RP7=4, RP8=10, RP9=6, RP10=2, TS1=5, TS2=8, TS3=1, TS4=9, TS5=6, TS6=4, TS7=10, TS8=2, TS9=8, TS10=7, TS11=6, TS12=10, FE1=4, FE2=9, FE3=3, FE4=6, FE5=1, FE6=4, FE7=8, FE8=7, FE9=5, FE10=2, CNS=7 LPO1=1, LPO2=2, LPO3=1, LPO4=6, LPO5=5, LPO6=8, LPO7=3, LPO8=6, LPOMO=5, LPOLO=2
Rapport	Lederskabsrapporten v2.0 ^{SC}

OM DENNE RAPPORT

Denne rapport er udskrevet ved hjælp af SHL Online Assessment System. Den indeholder information fra Occupational Personality Questionnaire™ (OPQ32). Kun personer, der har gennemgået særlig uddannelse i brugen og fortolkningen af dette spørgeskema, må anvende det.

Denne rapport er udskrevet på baggrund af resultaterne fra respondentens besvarelse af spørgerammen, og den afspejler de væsentligste tendenser i de afgivne svar. Det er vigtigt i fortolkningen af disse data at være opmærksom på den subjektive karakter i spørgeskemabaserede talangivelser.

Rapporten er fremstillet elektronisk - brugeren af dette software kan foretage rettelser og tilføjelser til teksten i rapporten.

SHL Global Management Limited og de tilknyttede selskaber kan ikke garantere, at rapportens indhold er et uændret resultat af computersystemet. Vi påtager os intet ansvar for følgerne af at anvende denne rapport, og dette omfatter enhver form for erstatningsansvar (herunder forsømmelighed) i forbindelse med dens indhold.

www.shl.com

© 2018 SHL og/eller tilhørende datterselskaber. Alle rettigheder forbeholdes. SHL og OPQ er varemærker registreret i Storbritannien og andre lande.

Denne rapport er produceret af SHL til selskabets kunder og er SHLs intellektuelle ejendomsret. Som følge heraf giver SHL udelukkende tilladelse til, at SHLs kunder reproducerer, distribuerer, ændrer og opbevarer denne rapport med henblik på intern og ikke-kommerciel brug. SHL forbeholder sig alle andre rettigheder.

Denne side skal med vilje være tom.

OPQ

Lederskabsrapporten: Resumé af ledelsespotentiale



Navn

Sample Candidate

Dato

3. oktober 2018

RESUMÉ AF LEDELSESPOTENTIALE

Din foretrukne stil for hver ledelsesfunktion er fundet ud fra de svar, du har givet på personlighedstesten (Occupational Personality Questionnaire (OPQ)).

De oplysninger, der præsenteres her, resumerer din foretrukne ledelsesstil. Den giver også eksempler på situationer, hvor mennesker, der har denne stil, *typisk* befinder sig bedst, og på områder, hvor de måske er knap så gode, og hvor de kunne have gavn af yderligere udvikling.

Der er plads til notater på hver side. Hvis du modtager rapporten før en feedbacksession, kan du bruge den til at notere dine tanker. Hvis du modtager rapporten under eller efter en feedbacksession, kan du bruge den til at notere de vigtigste punkter, der bliver drøftet, eller de handlinger, der bliver identificeret.

Resumé af ledelsespotentiale

Lederfunktion	Din foretrukne stil:
Samlet: Ledelse (management) kontra lederskab (leadership)	Bidragyder/leder (manager)
Udvikle visionen	Afbalanceret blanding af at skabe og analysere
Kommunikation af mål	Stabilitetssøgende
Opnå støtte	Individualist
Levere succes	Forretningsudvikler/iværksætter

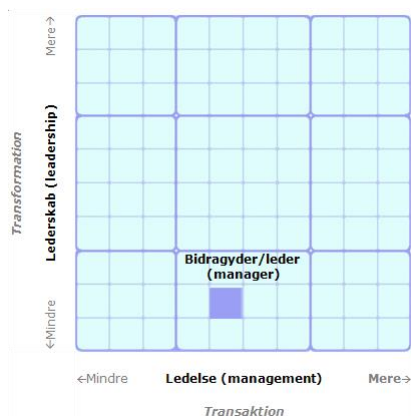
SAMLET: LEDELSE (MANAGEMENT) KONTRA LEDERSKAB (LEADERSHIP)

Ledelse (Management) har fokus på at holde systemet kørende på en effektiv måde (transaktionsledelse) og levere driftssikker opnåelse af opstillede mål. **Lederskab (Leadership)** har fokus på at skabe, udvikle eller ændre systemets retning (transformationsledelse) og inspirere både mennesker og organisation til at nå længere end forventet.

Foretrukken stil: Bidrager/leder (manager)

Personer, der kombinerer teknisk ekspertise med en mere transaktionspræget ledelsesstil, vil sandsynligvis være effektive til at drive task force-initiativer, som passer til deres tekniske kompetence.

Transformationskompetencerne innovation og drive vil sandsynligvis falde dem mindre naturligt.



Bidrager/ledere (managers) er bedst:

- Når de er ansvarlige for at sikre effektiv leverance
- I miljøer, som er relativt stabile.
- Når der er behov for en teknisk tilgang.
- Når de kan støtte andre gennem forandringer.

Bidragydere/ledere (managers) kan finde det udfordrende at:

- Dynamiske, innovative miljøer.
- Roller, der kræver strategisk fokus.
- Når de skal nå udfordrende mål.
- Situationer, hvor de skal indtage en instruerende lederrolle.

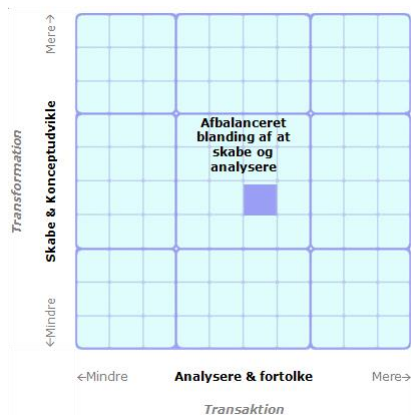
Egne notater

UDVIKLING AF VISIONEN

Kritisk analyse af den aktuelle situation og generering af idéer til at komme videre er de første skridt i en organisationsændring. Lederne skal analysere fakta og identificere de områder, hvor der er størst behov for forandring. De skal også definere en mission, udvikle en attraktiv og overbevisende vision for fremtiden og beskrive den strategi, der kan bruges til at opnå den.

Foretrukken stil: Afbalanceret blanding af at skabe og analysere

Personer, som viser en afbalanceret blanding af stile, vil typisk har en fleksibel tilgang til problemløsning og til at generere nye muligheder. De afvejer analytiske tilgange med deres praktiske erfaring og har det godt med at skifte mellem nye og mere kendte og gennemprøvede tilgange.



Personer med en afbalanceret blanding af at skabe og analysere er bedst:

- Når de har nogen mulighed for at gennemføre en kritisk analyse.
- I roller, hvor der kan foretages forandringer i den strategiske retning.
- Når de kan anvende andres idéer som grundlag for yderligere innovation.

Personer med en afbalanceret blanding af at skabe og analysere kan finde det udfordrende at:

- Roller, som kræver hyppig og dybdegående kritisk analyse af information.
- Organisationer, hvor strategien skal ændres radikalt.
- Situationer, som kræver en meget kreativ tankegang.

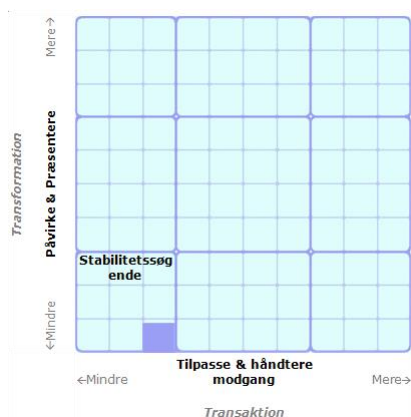
Egne notater

KOMMUNIKATION AF MÅL

Ledere (leaders) skal kommunikere visionen, strategien og målene og vise andre fordelene ved dem. De tilpasser deres interpersonelle stil for at overbevise og påvirke andre og får dem til at acceptere og internalisere målene. De reagerer positivt på de udfordringer, der er forbundet med den nye vision og de nye mål og håndterer det øgede pres som følge af ændringen effektivt.

Foretrukken stil: Stabilitetssøgende

Stabilitetssøgende trives i stabile miljøer og i miljøer, hvor det er mindre vigtigt at netværke. De er ofte socialt reserverede, de bryder sig ikke om offentlige fremlæggelser, og de vælger andre måder at kommunikere på. De kan finde det personlige pres i forbindelse med organisationsændringer udfordrende, men da de fokuserer på de mere negative aspekter ved en situation, kan de være med til at gøre opmærksom på potentielle problemer. De er tilbøjelige til at opføre sig konsekvent og ikke presse andre, hvilket kan danne modvægt til de stærkere metoder.



Stabilitetssøgende er bedst:

- I roller, hvor der er begrænsede udfordringer og modgang.
- Når det ikke er nødvendigt at netværke for at få succes.
- Hvor mindre direkte kommunikationskanaler er velegnede.

Stabilitetssøgende kan finde det udfordrende at:

- I situationer, hvor de skal påvirke vigtige interessenter.
- I miljøer med stort pres.
- Roller, der kræver, at man er meget social og god til at netværke.

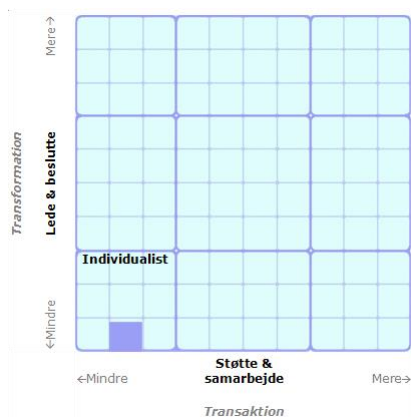
Egne notater

OPNÅ STØTTE

Ledere (leaders) skal beslutte, hvordan de vil levere organisationens mål og få andres støtte til at implementere dem. Det kræver, at man anerkender andres betænkeligheder og vinder deres tillid for at fjerne barrierer for at implementere forandring. Hvis man vil opnå støtte fra andre, skal man også motivere dem og give dem indflydelse til at tage ansvar for de handlinger, der er nødvendige for at nå de ønskede mål.

Foretrukken stil: Individualist

Individualister har større fokus på de opgaverrelaterede end på de personrelaterede aspekter ved arbejdet. De vil helst ikke engagere sig i andres personlige forhold og er tilbøjelige til ikke at agere på en dirigerende måde. De er åbne over for at give udtryk for deres egne meninger og kan forsøge at indtage en uafhængig rådgiverrolle i gruppen.



Individualister er bedst:

- Kulturer, som tilskynder til åben debat, og at man giver udtryk for egne meninger.
- Når de har begrænset ansvar for at lede andre.
- I roller, hvor der er mindre behov for at tage hurtige beslutninger.

Individualister kan finde det udfordrende at:

- Situationer, hvor de skal engagere sig fuldt ud i andres betænkeligheder.
- Roller, hvor de skal mobilisere og lede andre.
- Meget konsulterende miljøer.

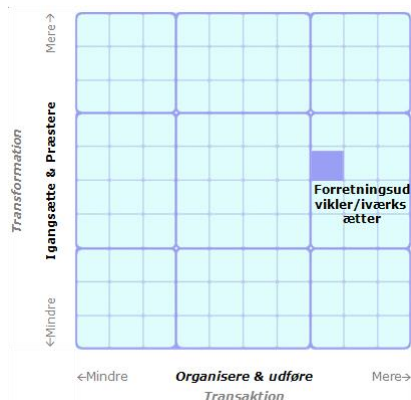
Egne notater

LEVERE SUCCES

Der kræves driftsmæssig effektivitet og forretningssans for at kunne implementere en strategi effektivt. Visionens økonomiske levedygtighed skal fastslås ved at opnå driftsmæssig effektivitet og ved at vinde ordrer for at få organisationen til at vokse.

Foretrukken stil: Forretningsudvikler/iværksætter

Personer, der kombinerer stilene iværksætter og forretningsudvikler, følger instruktioner og procedurer, arbejder systematisk og struktureret og kan lide at have mange opgaver. De er tilbøjelige til at være optaget af at nå personlige og forretningsmæssige mål og fokusere på at levere et defineret produkt eller en defineret tjeneste efter en på forhånd fastlagt standard. Deres moderate konkurrencemæssige drive kan understøtte en interesse i forretning og handel. De kan finde det udfordrende eller foruroligende at imødekomme afvigelser fra planen.



Forretningsudvikler/iværksættere er bedst:

- Roller, som kræver stærke projektlederegenskaber.
- Stærkt strukturerede eller procesdrevne miljøer.
- I situationer, hvor de kan se resultaterne af deres egen indsats og præstation.

Forretningsudvikler/iværksættere kan finde det udfordrende at:

- Når de arbejder i mindre strukturerede miljøer.
- Situationer, hvor prioriteringerne hele tiden ændres.
- Stærkt konkurrenceprægede eller måldrevne miljøer, hvor resultater sammenlignes direkte med andres.

Egne notater

OM DENNE RAPPORT

Denne rapport er udskrevet ved hjælp af SHL Online Assessment System. Den indeholder information fra Occupational Personality Questionnaire™ (OPQ32). Kun personer, der har gennemgået særlig uddannelse i brugen og fortolkningen af dette spørgeskema, må anvende det.

Denne rapport er udskrevet på baggrund af resultaterne fra respondentens besvarelse af spørgerammen, og den afspejler de væsentligste tendenser i de afgivne svar. Det er vigtigt i fortolkningen af disse data at være opmærksom på den subjektive karakter i spørgeskemabaserede talangivelser.

Rapporten er fremstillet elektronisk - brugeren af dette software kan foretage rettelser og tilføjelser til teksten i rapporten.

SHL Global Management Limited og de tilknyttede selskaber kan ikke garantere, at rapportens indhold er et uændret resultat af computersystemet. Vi påtager os intet ansvar for følgerne af at anvende denne rapport, og dette omfatter enhver form for erstatningsansvar (herunder forsømmelighed) i forbindelse med dens indhold.

Lederskabsrapporten v2.0^{SC}

www.shl.com

© 2018 SHL og/eller tilhørende datterselskaber. Alle rettigheder forbeholdes. SHL og OPQ er varemærker registreret i Storbritannien og andre lande.

Denne rapport er produceret af SHL til selskabets kunder og er SHLs intellektuelle ejendomsret. Som følge heraf giver SHL udelukkende tilladelse til, at SHLs kunder reproducerer, distribuerer, ændrer og opbevarer denne rapport med henblik på intern og ikke-kommerciel brug. SHL forbeholder sig alle andre rettigheder.