



Talent in Innovation.
Innovation in Talent.

OPQ

Ledarskapsrapport



Namn

Sample Candidate

Datum

3 oktober 2018

INLEDNING

Det ramverk som används i denna rapport särskiljer förvaltning och ledarskap enligt den allmänt erkända skillnaden mellan transaktionsorienterade och transformativa stilar.

I rapporten bedöms individens potential med hjälp av forskningsbaserade förutsägelser som härrör från svaren givna i personlighetsformuläret Occupational Personality Questionnaire (OPQ32).

Undersök vid återkopplingen med individen hur han/hon kan ha utnyttjat sina styrkor eller övervunnit utmaningar i jakten på framgång. En djupare förståelse för deras personliga egenskaper hjälper till att identifiera deras fallenhet för olika ledarskapsroller och vilka strategier som är lämpliga för att ytterligare bygga upp deras ledaregenskaper.

SHL:s Ledarskapsmodell

SHL:s Ledarskapsmodell täcker fyra olika ledarskapsfunktioner som är kritiska för ledarskapets effektivitet i alla organisationer. Var och en av dessa fyra ledarskapsfunktioner kan ses i termer av förvaltningsfokus och ledarskapsfokus.

- **Förvaltning (transaktionsorienterad fokus)** fokuserar på att hålla igång systemet på ett effektivt sätt och ge ett pålitligt resultat enligt specificerade mål.
- **Ledarskap (transformativt fokus)** fokuserar på att skapa, utveckla och förändra systemets inriktning och att inspirera både personer och organisationer att uppnå resultat som överstiger förväntningarna.

Varje ledarskapsfunktion är förknippad med två kompetenser, baserat på SHL:s Great Eight Competency Factors . En av kompetenserna är mer relevant för ett förvaltningsfokus, och den andra för ett ledarskapsfokus.

Ledarskapsfunktion	Definition	Kompetenser	
		Förvaltningsfokus (Transaktionsorienterad)	Ledarskapsfokus (Transformativt)
Utveckla visionen	Innebär en kritisk analys av den rådande situationen, och att skapa idéer för att gå framåt (Strategi).	Analysera och Tolka <i>Analysera komplex information och tillämpa expertis.</i>	Skapa och Utveckla koncept <i>Ta fram innovativa idéer och tänka strategiskt.</i>
Dela målsättningar	Innebär att förmedla visionen till andra på ett övertygande sätt, och att personligen anpassa sig till de förändringar som den nya strategin innebär (Kommunikation).	Anpassa och Hantera <i>Svara på och anpassa sig väl till förändringar och press.</i>	Interagera och Presentera <i>Kommunicera med, övertyga och påverka andra personer.</i>
Få stöd	Innebär att få andra människors stöd genom att motivera och ge dem möjlighet att genomföra de åtgärder som behövs för att fullfölja strategin (Människor).	Stödja och Samarbeta <i>Stödja andra och arbeta effektivt med människor.</i>	Leda och Ta beslut <i>Ta beslut, ge vägledning och ta ansvar.</i>
Uppnå framgång	Innebär att använda operativ effektivitet och kommersiellt skarpsinne för att implementera strategin effektivt (Verksamhet).	Organisera och Utföra <i>Planera, arbeta på ett organiserat sätt och fokusera på resultat.</i>	Vara företagsam och Prestera <i>Fokusera på resultat och att uppnå mål.</i>

SAMMANFATTNING

Denna rapport består av tre huvudavsnitt.

Sammanfattningen ger en översiktlig bild av individens stil generellt och för var och en av de fyra ledarskapsfunktionerna. Detta sammanfattas i tabellen nedan.

Avsnittet **Ledarskapspotential, Detaljer** är utformat för att användas av personer med utbildning inom OPQ, och ger en mer detaljerad information om individens föredragna ledarstil generellt och beträffande var och en av de fyra ledarskapsfunktionerna.

Avsnittet **Ledarskapspotential, Sammanfattning** i slutet av denna rapport har utformats så att det kan presenteras direkt för den individ som genomförde OPQ-formuläret, helst i samband med ett återkopplingssamtal.

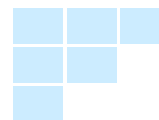
Ledarskapsfunktion	Transaktionsorienterad	Mindre			Mer			Föredragen ledarskapsstil
TOTALT	FÖRVALTNING <i>Leverera pålitliga resultat och uppnå operativa mål.</i>				LEDARSKAP <i>Inspirera både personer och organisationer att bli proaktiva och uppnå resultat över förväntan.</i>			Medarbetare/ Linjechef
Utveckla visionen	Analysera och Tolka <i>Analysera komplex information och tillämpa expertis.</i>				Skapa och Utveckla koncept <i>Ta fram innovativa idéer och tänka strategiskt.</i>			Balanserad kombination av Skapande och Analyserande
Dela målsättningar	Anpassa och Hantera <i>Svara på och anpassa sig väl till förändringar och press.</i>				Interagera och Presentera <i>Kommunicera med, övertyga och påverka andra personer.</i>			Stabilitets-sökare
Få stöd	Stödja och Samarbeta <i>Stödja andra och arbeta effektivt med människor.</i>				Leda och Ta beslut <i>Ta beslut, ge vägledning och ta ansvar.</i>			Individualist
Uppnå framgång	Organisera och Utföra <i>Planera, arbeta på ett organiserat sätt och fokusera på resultat.</i>				Vara företagsam och Prestera <i>Fokusera på resultat och att uppnå mål.</i>			Affärsmässig/ Implementerar e

Nyckel till kompetenssymbolerna

Detta är en mer lämplig stil, det är mer sannolikt att kompetensen är en styrka.

Detta är en relativt lämplig stil, det är ganska sannolikt att kompetensen är en styrka.

Detta är en mindre lämplig stil, det är mindre sannolikt att kompetensen är en styrka.



LEDARSKAPSPOTENTIAL, DETALJER

Totalt: Förvaltningsfokus vs Ledarskapsfokus

Detaljerna i individens övergripande ledarskapsstil presenteras nedan.

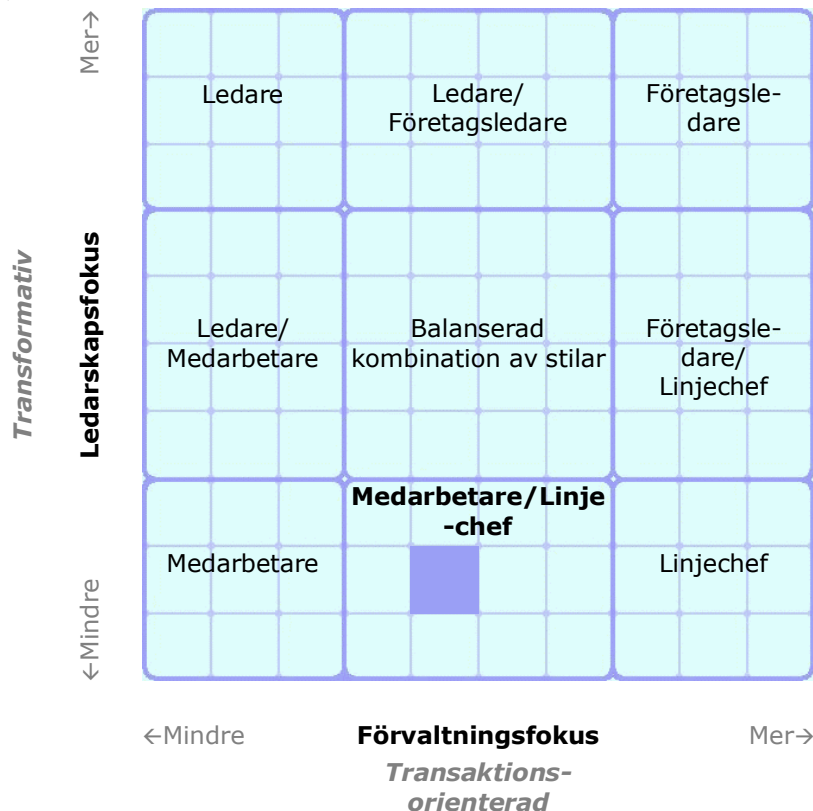
Texten: beskriver beteenden som är typiska för individens föredragna ledarskapsstil. *Grafiken:* visar transaktionsorienterad (förvaltnings-) fokus på den horisontella axeln och transformativt (ledarskaps-) fokus på den vertikala axeln. Individens föredragna stil plottas och visas med en **färgad fyrkant** i rutnätet. *OPQ-dimensionerna:* visas på efterföljande sida och ger en mer djupgående förståelse av individens föredragna beteende. Samma format används för var och en av de fyra ledarskapsstilarna.

Viktigt: texten baseras på individens föredragna ledarskapsstil för en given ledarskapsfunktion. Den återspeglar typiska beteenden/situationer för just den stilen. Använd informationen om individens specifika föredragna beteende i OPQ-dimensionerna för att fördjupa tolkningen och förståelsen av hur detta gäller för den enskilde individen.

Föredragen stil: Medarbetare/Linjechef

Individer som kombinerar teknisk kompetens med en mer transaktionsorienterad ledarstil är sannolikt effektiva när det gäller att driva arbetsgruppsinitiativ inom deras kompetensområde. Transformativa kompetenser som innovation och drivkraft faller sig sannolikt mindre naturliga för dem.

Medarbetare/Linjechefer passar bäst: <ul style="list-style-type: none">När de är ansvariga för att säkerställa effektiv leverans.I miljöer som är relativt stabila.Där ett tekniskt synsätt behövs.Där de kan stödja andra genom förändring.	Medarbetare/Linjechefer kan tycka det är utmanande: <ul style="list-style-type: none">Dynamiska, innovativa miljöer.Roller som kräver ett strategiskt fokus.När de måste uppnå utmanande mål.Situationer där de måste ha en vägledande ledarskapsroll.
--	--



Totalt: Förvaltningsfokus vs Ledarskapsfokus

Förvaltningsfokus (Transaktions-orienterad)

Levererar ett pålitligt resultat och uppnår operativa mål.

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

Relaterade kompetenser är:		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Tillämpar praktiskt tänkande för att lösa problem. Mindre benägen att använda kvantitativ analys, följer sannolikt hellre sin intuition.					+					
		Analysera & Tolka									
		Anpassa & Hantera									
3	Tycker att det är svårare att anpassa sig till förändringar och att svara effektivt på dem. Kan tycka att det är svårt att effektivt hantera den press som förknippas med förändringar.			+							
		Stödja & Samarbeta									
2	Fokuserar mer på uppgiften än på människor, kan känna sig obekvämt med att ta itu med andras personliga problem.										
		Organisera & Utföra									
8	Föredrar att arbeta flexibelt, och att utforska och hantera frågor efterhand som de uppstår. Kan tycka att det är obekvämt och begränsande att anta en rutin- eller processorienterad inriktning.									+	
		Organisera & Utföra									

Ledarskapsfokus (Transformativt)

Inspirerar både människor och organisationen att bli proaktiva och uppnå mål som överträffar förväntningarna.

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

Relaterade kompetenser är:		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Tenderar att använda beprövade metoder för att lösa problem. Upprätthåller status quo.					+					
		Skapa & Utveckla koncept									
1	Värderar tid för personlig eftertanke och reflektion. Tenderar att vara socialt reserverad och kan ogilla att tala inför publik.										
		Interagera & Presentera									
1	Är i regel bekväm med att ta order från andra. Benägen att undvika situationer som kräver ett aktivt personligt ledarskap.										
		Leda & Ta beslut									
6	Tycker om att delta i aktiviteter och drivs mindre av konkurrens och behovet av ett personligt erkännande eller prestation.									+	
		Vara företagsam & Prestera									

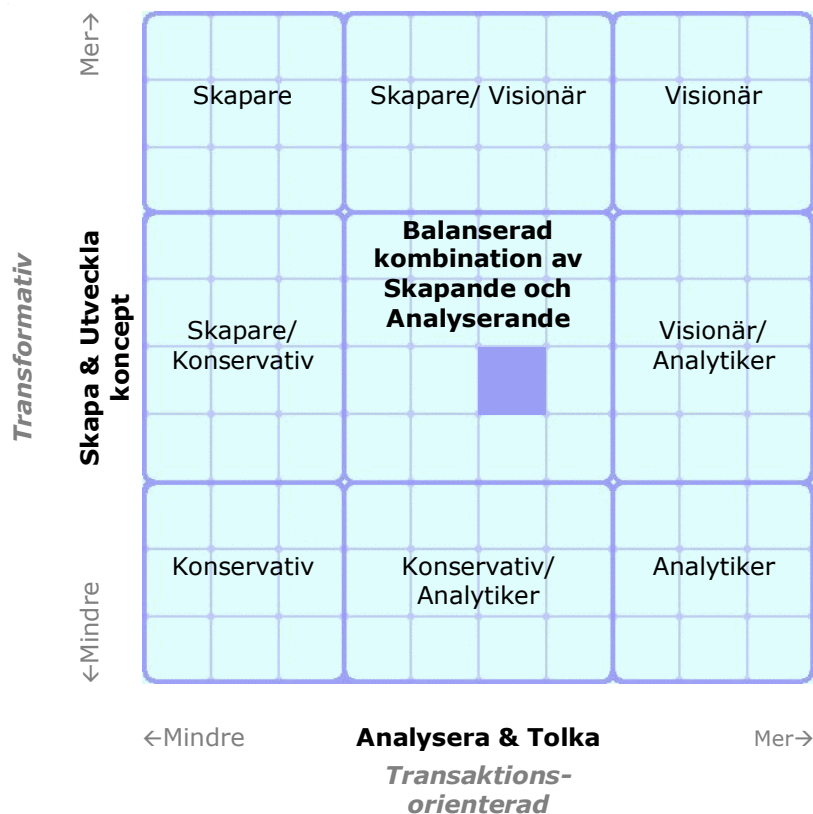
Utveckla visionen

Den kritiska analysen av den rådande situationen och framtagandet av idéer för att gå vidare är de första stegen i organisationsförändring. Ledarna måste analysera fakta och identifiera vilka områden som har störst behov av förändring. De måste också fastställa ett övergripande mål, utveckla en tilltalande och övertygande bild av framtiden och beskriva en strategi för hur detta ska kunna uppnås.

Föredragen stil: Balanserad kombination av Skapande och Analyserande

Individer som uppvisar en balanserad kombination av stilar antar i regel ett flexibelt synsätt när det gäller problemlösning och skapandet av nya möjligheter. De balanserar ett analytiskt synsätt med lärdomar från praktisk erfarenhet, och tycker om att alternera mellan nya och mer beprövade strategier.

Individer med en balanserad kombination av Skapande & Analyserande passar bäst: <ul style="list-style-type: none">När det finns vissa möjligheter att genomföra en kritisk analys.I roller där stegvisa förändringar i den strategiska inriktningen kan göras.När de kan använda andras idéer som grund för ytterligare innovation.	Individer med en balanserad kombination av Skapande & Analyserande kan tycka det är utmanande: <ul style="list-style-type: none">Roller som ofta kräver en djupgående kritisk informationsanalys.Organisationer där strategin måste genomgå en radikal förändring.Situationer som kräver en hög grad av kreativt tänkande.
--	---



Utveckla visionen

Transaktionsorienterad fokus

Analysera & Tolka		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Tillämpar praktiskt tänkande för att lösa problem. Mindre benägen att använda kvantitativ analys, följer sannolikt hellre sin intuition.	+
		Visar tecken på klart analytiskt tänkande. Går till botten med komplexa problem och frågeställningar. Tillämpar egen kompetens på ett effektivt sätt och tar snabbt till sig ny teknik. Kan vara benägen att överanalysera en situation.									

De relaterade OPQ-skalorna är:		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Föredrar att arbeta utifrån åsikter och känslor snarare än fakta och siffror, är benägen att undvika statistik.	Sifferorienterad									
		+
		Tycker om att arbeta med siffror och att analysera statistik, grundar sina beslut på fakta och siffror.									
8	Ser inte potentiella begränsningar, är ingen kritisk analytiker, letar sällan efter fel.	Analytisk									
		+	.	.
		Granskar information på ett kritiskt sätt, ser potentiella begränsningar, koncentrerar sig på felaktigheter.									
6	Föredrar praktiska frågor framför teoretiska, vill inte befatta sig med abstrakta begrepp.	Teoretisk¹									
		+
		Intresserad av teorier, diskuterar gärna i abstrakta termer.									

Transformativt fokus

Skapa & Utveckla koncept		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Arbetar mest effektivt i situationer som kräver att de använder etablerade metoder och arbetssätt. Tenderar att använda beprövade metoder för att lösa problem. Upprätthåller status quo.	+
		Arbetar bra i situationer som kräver öppenhet mot nya idéer och upplevelser. Letar efter möjligheter till lärande. Hanterar situationer och problem med innovation och kreativitet. Stöder och driver organisationsförändringar. Kan förbise de positiva aspekterna av status quo.									

De relaterade OPQ-skalorna är:		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Mer intresserad av att utveckla befintliga idéer än av att hitta nya lösningar, sällan kreativ och nyskapande.	Kreativ									
		+
		Genererar nya idéer, älskar att vara kreativ, hittar originella lösningar.									
6	Föredrar praktiska frågor framför teoretiska, vill inte befatta sig med abstrakta begrepp.	Teoretisk¹									
		+
		Intresserad av teorier, diskuterar gärna i abstrakta termer.									
8	Fokuserar hellre på aktuella frågor än på de långsiktiga, mindre benägen att ha ett strategiskt perspektiv.	Strategisk									
		+	.	.
		Har ett långsiktigt perspektiv, sätter upp mål för framtiden, tänker strategiskt.									
9	Stödjer förändringar i arbetsmetoder, föredrar nya tillvägagångssätt, är inte så konventionell.	Konventionell *									
		+
		Föredrar väletablerade och konventionella metoder.									

¹Den konceptuella dimensionen är relevant för både "Analysera och Tolka" (t.ex. att tillämpa teorier för att lösa komplexa frågor eller utveckla kompetens) och "Skapa och Utveckla koncept" (t.ex. med hjälp av teorier för att utveckla nya idéer/innovation).

* Dimensioner som markeras med en asterisk behandlas på ett annat sätt än de andra dimensionerna. Endast för dessa dimensioner är en preferens på vänster sida (lägre stenvärde ("sten" = standard ten)) att föredra för den aktuella kompetensen, och bidrar mer till det totala stenvärdet för den potentiella kompetensen. En preferens på höger sida (högre värde) är ej att föredra och bidrar mindre till det totala stenvärdet för den potentiella kompetensen.

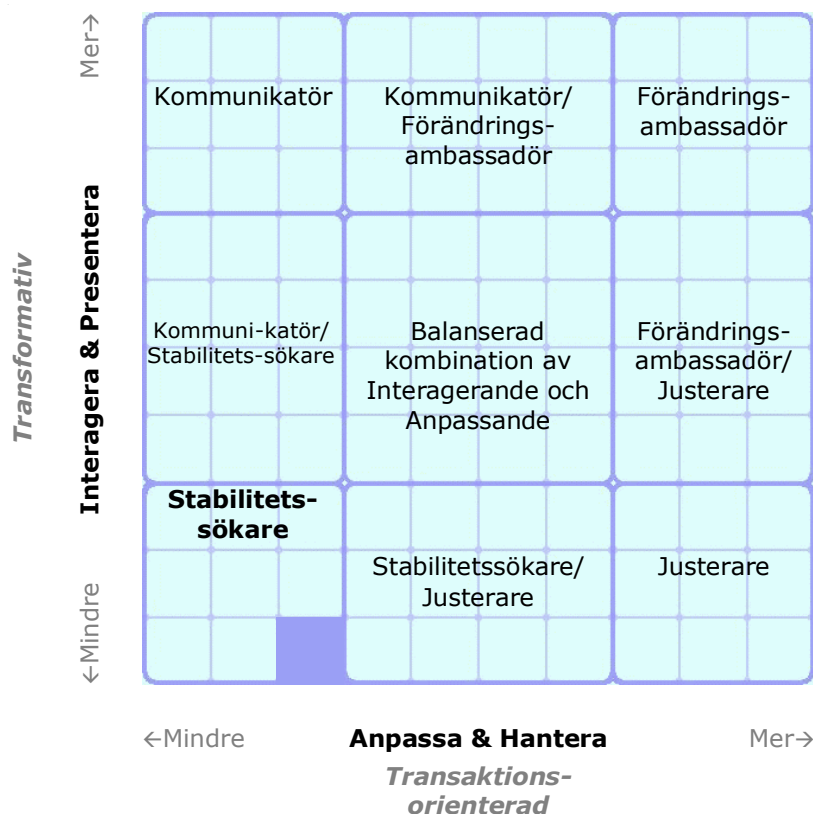
Dela målsättningar

Ledarna måste förmedla visionen, strategin och målen genom att påvisa fördelarna för andra. De anpassar sin interpersonella stil för att övertyga och påverka andra och lyckas få dem att acceptera och ta till sig målen. De reagerar positivt på de utmaningar som är förknippade med nya visioner och mål, och hanterar effektivt den ökade pressen som följer av förändringarna.

Föredragen stil: Stabilitets-sökare

Stabilitetssökare trivs i stabila miljöer och där nätverkande är mindre viktigt. De är sannolikt socialt reserverade, ogillar att tala inför publik och väljer istället andra kommunikationssätt. De kan tycka att de personliga påfrestningarna i samband med organisatoriska förändringar är besvärliga, men deras fokus på de negativa aspekterna av en situation kan belysa eventuella problem. De tenderar att uppföra sig konsekvent och att inte sätta press på andra, vilket kan ge en motvikt till mer kraftfulla tillvägagångssätt.

<p>Stabilitetssökare passar bäst:</p> <ul style="list-style-type: none"> • I roller där utmaningarna och motgångarna är begränsade. • Där nätverkande inte är nödvändigt för framgång. • Där mer indirekta kanaler för kommunikation är lämpliga. 	<p>Stabilitetssökare kan tycka det är utmanande:</p> <ul style="list-style-type: none"> • I situationer där de måste påverka viktiga intressenter. • Miljöer med hög press. • Roller som kräver en hög grad av socialt umgänge och nätverkande.
---	---



Dela målsättningar

Transaktionsorienterad fokus

Anpassa & Hantera		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Tycker det är svårare att anpassa sig till förändringar och att hantera dem effektivt. Kan tycka det är svårt att effektivt hantera den personliga press som ofta förknippas med organisationsförändringar.	.	.	.	+
		Anpassar sig och svarar väl på förändring. Trivs bra under press och hanterar motgångar väl. Sprider en lugn och optimistisk inställning, ger stabilitet och trygghet till andra i tider av osäkerhet och förändring. Kan underskatta de personliga utmaningar som andra känner när de behöver anpassa sig till förändringar.									

De relaterade OPQ-skalorna är:		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Bekymrad över framtiden, förväntar sig ofta det värsta, fokuserar på de negativa sidorna.	+	.	.	.
		Optimistisk									
		Förväntar sig att allt ska gå bra, ser det positiva i en situation, har framtidstro.									
3	Känslig, såras lätt av kritik, blir upprörd av orättvisa kommentarer eller förolämpningar.
		Svårsårad									
		Är inte lättsårad, kan förbise förolämpningar, kan vara okänslig för personlig kritik.									
8	Accepterar majoritetens beslut, beredd att följa gruppen.
		Egensinnig*									
		Använder helst sina egna metoder, kan sätta sig över majoritetsbeslut.									
4	Tenderar att känna sig spänd, har svårt att koppla av, är uppvarvad efter arbetet.
		Avspänd									
		Har lätt att koppla av, känner sig sällan spänd, är vanligtvis lugn och obekymrad.									

Transformativt fokus

Interagera & Presentera		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Värderar tid för personlig eftertanke och reflektion. Tenderar att vara en aning privat och socialt reserverad. Kan ogilla att tala inför publik och kan missa möjligheter att skapa nätverk och bygga upp personliga kontakter.
		Kommunicerar och nätverkar på ett effektivt sätt. Övertygar och påverkar andra framgångsrikt. Relaterar till andra på ett självsäkert och avslappnat sätt. Kan behöva överväga när det är lämpligare att ta ett steg tillbaka och reflektera.									

De relaterade OPQ-skalorna är:		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Föredrar informella sammanhang, kan känna sig osäker tillsammans med nya människor.
		Socialt säker									
		Känner sig lugn och trygg vid första mötet med nya människor, är avslappnad i formella sammanhang.									
1	Försöker sällan få andra att ändra åsikt, tycker inte om att sälja, trivs inte i förhandlingssituationer.
		Övertygande									
		Tycker om att sälja och trivs i förhandlingssituationer, vill gärna få andra att ändra åsikt.									
2	Beter sig på samma sätt oavsett situation, uppträder sällan annorlunda mot olika människor.
		Anpassningsbar									
		Anpassar sitt beteende efter situationen, bemöter inte alla på samma sätt.									
3	Tyst och reserverad i grupper, tycker inte om att vara i centrum.
		Utåtriktad									
		Uppträder livfullt i grupper, har lätt att prata, gillar uppmärksamhet.									

* Dimensioner som markeras med en asterisk behandlas på ett annat sätt än de andra dimensionerna. Endast för dessa dimensioner är en preferens på vänster sida (lägre stenvärde ("sten" = standard ten)) att föredra för den aktuella kompetensen, och bidrar mer till det totala stenvärdet för den potentiella kompetensen. En preferens på höger sida (högre värde) är ej att föredra och bidrar mindre till det totala stenvärdet för den potentiella kompetensen.

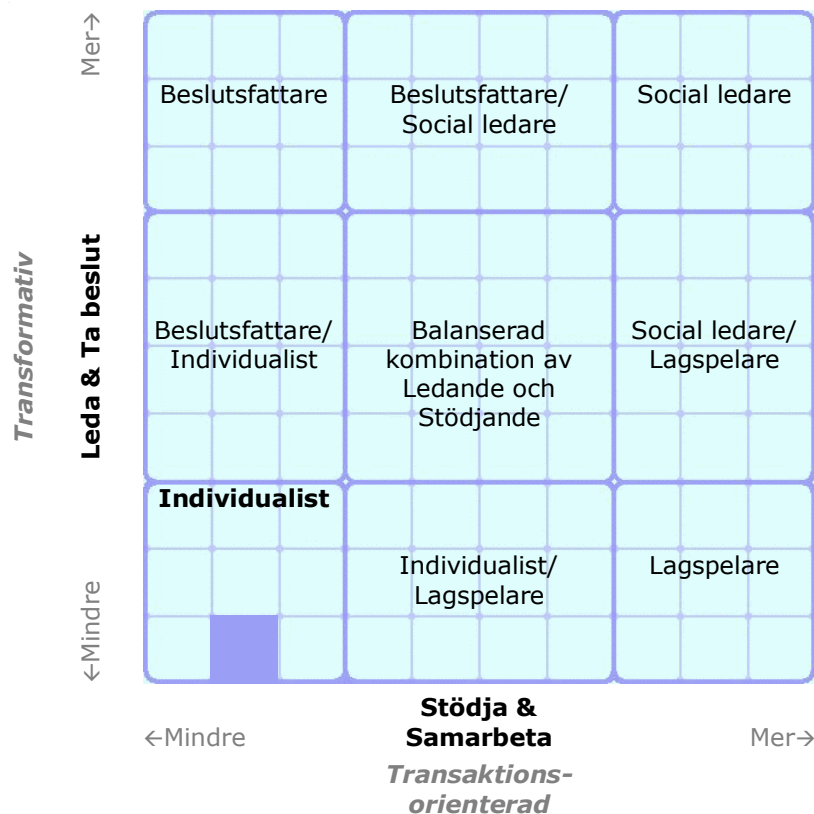
Få stöd

Ledarna måste bestämma hur organisationens mål ska uppnås och vinna andra människors stöd för att genomföra dessa. Detta kräver att ledarna erkänner personernas delaktighet och vinner deras förtroende för att undanröja eventuella hinder för genomförandet av förändringarna. Förankringen innebär även att motivera andra och ge dem möjlighet att ta ansvar för de åtgärder som krävs för att uppnå de fastställda målen.

Föredragen stil: Individualist

Individualister fokuserar mer på arbetsrelaterade än på människorelaterade aspekter av jobbet. De föredrar att inte engagera sig i andras personliga problem och tenderar att agera på ett styrande sätt. De uttrycker sina egna åsikter på ett öppet sätt och kan försöka att ta på sig en oberoende rådgivande roll i gruppen.

Individualister passar bäst: <ul style="list-style-type: none">• Kulturer som uppmuntrar en öppen debatt och personliga åsikter.• Där de har ett begränsat ansvar för att leda andra.• I roller där det finns mindre behov av att fatta snabba beslut.	Individualister kan tycka det är utmanande: <ul style="list-style-type: none">• Situationer där de måste engagera sig fullt ut i andras behov.• Roller där de måste mobilisera och leda andra.• Starkt rådgivande miljöer.
---	---



Få stöd

Transaktionsorienterad fokus

Stödja & Samarbeta		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Fokuserar starkare på arbetsrelaterade än på personrelaterade aspekter av jobbet. Känner sig obekvämt med att engagera sig i personliga frågor och andras problem. Kan tycka att det är lättare att fatta svåra beslut som påverkar andra personer.				+						
		Sätter personfrågor först, stödjer kollegor och visar respekt och positiv uppskattning mot andra. Kan tycka att det är svårare att fatta svåra beslut som påverkar andra.									

De relaterade OPQ-skalorna är:		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Begränsar sin omtanke och sympati till en snäv krets, förblir oberörd av andras personliga problem.	Omtänksam									
		+									
6	Är beredd att ta beslut utan att rådfråga någon, föredrar att själv fatta beslut.	Demokratisk									
	 +									
7	Håller tillbaka kritik, uttrycker inte alltid sina tankar och åsikter.	Frispråkig*									
	 +									
1	Ifrågasätter inte orsakerna till människors beteende, brukar inte analysera människor.	Psykologisk									
		+									

Transformativt fokus

Leda & Ta beslut		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Är i regel bekväm med att ta order från andra. Föredrar att inte arbeta på ett styrande sätt gentemot andra. Benägen att undvika situationer som kräver aktivt personligt ledarskap och kontroll.										
		+									
		Föredrar på ett naturligt sätt att ta kontroll och utöva ett personligt ledarskap. Initierar åtgärder, ger vägledning och tar ansvar. Kan behöva överväga när det är lämpligare att ta ett steg tillbaka och låta andra ta över ledningen.									

De relaterade OPQ-skalorna är:		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Låter gärna andra ta kommandot, tycker inte om att säga till andra vad de ska göra.	Dominerande									
		+									
2	En försiktig beslutsfattare, vill tänka igenom besluten i lugn och ro.	Beslutsam									
		+									
9	Känner sig lugn före viktiga händelser, påverkas sällan av viktiga evenemang, oroar sig inte.	Orolig*									
	 +									
		Blir ofta nervös inför viktiga händelser, oroar sig för att något ska gå fel.									

* Dimensioner som markeras med en asterisk behandlas på ett annat sätt än de andra dimensionerna. Endast för dessa dimensioner är en preferens på vänster sida (lägre stenvärde ("sten" = standard ten)) att föredra för den aktuella kompetensen, och bidrar mer till det totala stenvärdet för den potentiella kompetensen. En preferens på höger sida (högre värde) är ej att föredra och bidrar mindre till det totala stenvärdet för den potentiella kompetensen.

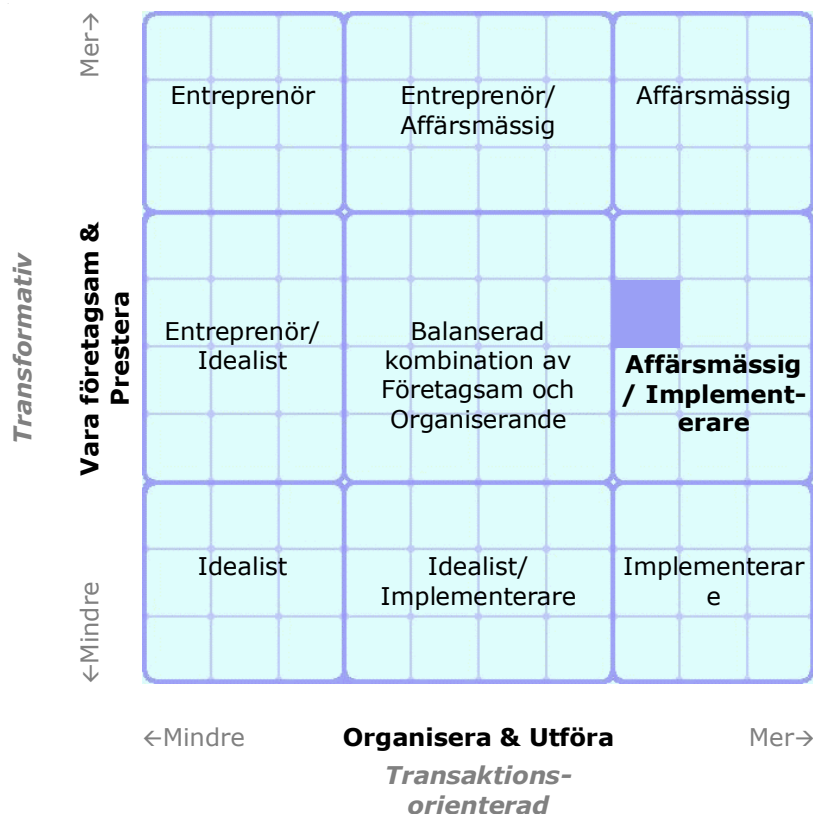
Uppnå framgång

Ett effektivt genomförande av en strategi kräver operativ effektivitet och kommersiellt skarpsinne. Den ekonomiska genomförbarheten i visionen måste säkerställas genom att uppnå operativ effektivitet och genom att vinna marknadsandelar för att skapa tillväxt i organisationen.

Föredragen stil: Affärsmässig/ Implementerare

Individer som kombinerar stilarna Implementerare och Affärsmässig följer anvisningar och rutiner, arbetar på ett systematiskt och organiserat sätt, och njuter av att ha många uppgifter att lösa. De är ofta intresserade av att uppnå personliga och affärsmässiga mål och att fokusera på leverans av en produkt eller tjänst som fastställts efter förutbestämda specifikationer. Deras måttliga konkurrensinriktade drivkraft kan ligga till grund för ett intresse för affärer och handel. De kan uppleva det som utmanande och besvärligt att hantera avvikelser från planen.

<p>Affärsmässiga/Implementerare passar bäst:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Roller som kräver hög kompetens inom projektledning. • Mycket välstrukturerade eller processdrivna miljöer. • I situationer där de kan se resultaten av sina egna ansträngningar och prestationer. 	<p>Affärsmässiga/Implementerare kan tycka det är utmanande:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Att arbeta i mindre strukturerade miljöer. • Situationer där prioriteringarna ständigt ändras. • Starkt konkurrensinriktade eller måldrivna miljöer där resultaten jämförs direkt med andras.
--	--



Uppnå framgång

Transaktionsorienterad fokus

Organisera & Utföra		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Föredrar att arbeta flexibelt, och att utforska och hantera frågor efterhand som de uppstår. Kan tycka att det är obekvämt och begränsande att anta en rutin- eller processorienterad inriktning.	+	.	.
		Följer anvisningar och rutiner, planerar framåt och arbetar på ett energiskt, systematiskt och organiserat sätt. Fokuserar på leveransen av en definierad produkt eller tjänst enligt förutbestämda specifikationer. Kan uppleva det som utmanande och besvärligt att hantera avvikelser från planen.									

De relaterade OPQ-skalorna är:		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Anser att tidsramar är flexibla, kan lämna arbetsuppgifter oavslutade.	+	.	.	.
		Ihärdig									
		Inriktad på att genomföra sina åtaganden, framhärdat till dess arbetsuppgifterna är avslutade.									
7	Absorberas troligtvis inte av småsaker, mindre organiserad och systematisk, ogillar detaljarbete.	+	.	.
		Detaljmedveten									
		Koncentrerar sig på detaljer, är metodisk, organiserad och systematisk, kan bli helt absorberad av småsaker.									
10	Begränsas inte av regler och procedurer, beredd att bryta mot regler, ogillar ofta byråkrati.	+
		Regelstyrd									
		Följer regler och förordningar, föredrar tydliga riktlinjer, bryter ogärna mot regler.									
8	Uppskattar ett jämnt och lugnt tempo, ogillar stor arbetsbelastning.	+
		Energisk									
		Tycker om aktivitet, vill ha mycket att göra.									

Transformativt fokus

Vara företagsam & Prestera		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Tycker om att delta och drivs mindre av konkurrens eller behovet av ett personligt erkännande eller en prestation. Detta kan göra det mer troligt att affärsmöjligheter inte uppmärksammas eller tas till vara.	+	.	.	.
		Fokuserar på resultat och att uppnå personliga arbetsmål och syften. Konkurrensinriktad drivkraft kan ligga till grund för ett aktivt intresse inom affärer, handel eller finans. Söker möjligheter till egen utveckling och karriäravancemang. Kan förbise möjligheter att ta ett steg tillbaka för att uppskatta och fira tidigare uppnådda resultat.									

De relaterade OPQ-skalorna är:		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Är inte så inriktad på att göra karriär, sätter mål som är realistiska snarare än ambitiösa.	+	.	.	.
		Prestationsinriktad									
		Ambitiös och karriärinriktad, antar gärna krävande utmaningar.									
7	Ogillar att konkurrera med andra, anser det viktigare att delta än att vinna.	+	.	.
		Konkurrensinriktad									
		Har behov av att vinna, gillar konkurrenssituationer, ogillar att förlora.									

DEFINITIONER

Definitioner för övergripande ledarskapsstil (ledarskap vs förvaltning) och de fyra ledarskapsfunktionerna presenteras här. För varje funktion ges definitionerna för de **fyra kärnstilarna** som är relaterade till respektive funktion.

Totalt: Förvaltningsfokus vs Ledarskapsfokus	
Ledare Ledare förändrar organisationer genom innovation, drivkraft, övertygande kommunikation och entreprenörsanda. Deras insatser kan emellertid vara mindre effektiva om de förbiser de transaktionsorienterade aspekterna som är associerade med en effektiv förvaltning.	Företagsledare Företagsledare förändrar organisationer genom att kombinera innovation, drivkraft, entreprenörsanda och övertygande kommunikation med ett effektivt genomförande av analyser, personlig återhämtningsförmåga, interpersonell lyhördhet och ett strukturerat genomförande.
Medarbetare Medarbetare fokuserar gärna på uppgifter inom ett avgränsat område och använder sig av beprövade metoder för att lösa problem. De känner sig sannolikt bekväma i att få vägledning av andra, men kan känna obehag inför tanken att styra andra människor och föredrar att fokusera på sitt eget specifika ansvarsområde.	Linjechef Individer som kombinerar teknisk kompetens och en klart transaktionsorienterad ledarstil är sannolikt effektiva när det gäller att hantera press och att skapa operativ framgång här och nu. Framtida framgångar beror emellertid även på ett jämnt flöde av innovation som leder till nya affärsförslag som svar på marknadens utveckling.

Utveckla visionen	
Skapare Skapare arbetar bra i situationer som kräver öppenhet mot nya idéer och upplevelser. De hanterar i regel situationer och utmaningar med innovation och kreativitet, och kommer ofta att stödja och driva organisationsförändringar. Deras entusiasm för förändringar kan emellertid göra att de förbiser de positiva aspekterna av status quo. Eftersom deras stil också är mindre fokuserad på kvantitativ analys kan de även förbise behovet av att kontrollera sina idéers genomförbarhet.	Visionär Visionärer är bra på att utveckla en vision för organisationen och samtidigt göra en kritisk utvärdering av fakta, samt att skapa idéer och koncept som driver organisationen framåt. I vissa sammanhang kan de emellertid vara benägna att överanalysera en situation och förbise de positiva aspekterna av status quo.
Konservativ Konservativa trivs i miljöer där de kan fortsätta att använda väl beprövade metoder och motarbeta oförenliga idéer. De är mindre benägna att använda kvantitativa analyser, och använder normalt etablerade arbetssätt och metoder för att lösa praktiska problem och upprätthålla status quo.	Analytiker Analytiker är naturligt anpassade till kritiskt tänkande och når snabbt kärnan i komplexa problem och frågeställningar. De arbetar mest effektivt i situationer som kräver att de använder etablerade metoder och kan ha svårt för att skapa nya idéer. Analytiker strävar efter att använda väl beprövade metoder för att lösa problem, och utan vägledning kan de vara benägna att överanalysera en situation.

Dela målsättningar

Kommunikatör <p>Kommunikatörer relaterar till andra på ett självsäkert sätt, och presenterar övertygande argument för den nya visionen och strategin. De tycker om att tala inför publik, arbetar effektivt i nätverk och lyckas i regel övertyga och påverka andra. De kan emellertid tycka att det är svårt att effektivt hantera den personliga press som ofta förknippas med organisationsförändringar.</p>	Förändrings-ambassadör <p>Förändringsambassadörer inspirerar andra att dela organisationens nya vision och mål. De relaterar till andra på ett självsäkert och avslappnat sätt, tycker om att tala inför publik och nätverkar effektivt. Förändringsambassadörer trivs bra under press och vid förändringar, och sprider förtroende och tillförsikt till andra. Det kan emellertid hända att de underskattar de personliga utmaningar som andra känner när de behöver anpassa sig till förändringar.</p>
Stabilitets-sökare <p>Stabilitetssökare trivs i stabila miljöer och där nätverkande är mindre viktigt. De är sannolikt socialt reserverade, ogillar att tala inför publik och väljer istället andra kommunikationssätt. De kan tycka att de personliga påfrestningarna i samband med organisatoriska förändringar är besvärliga, men deras fokus på de negativa aspekterna av en situation kan belysa eventuella problem. De tenderar att uppföra sig konsekvent och att inte sätta press på andra, vilket kan ge en motvikt till mer kraftfulla tillvägagångssätt.</p>	Justerare <p>Justerare fokuserar på de positiva aspekterna av den nya visionen och strategin, och tar väl vara på de utmaningar som följer. Eftersom de är privata och socialt reserverade kan det emellertid hända att de inte delar sin positiva inställning på ett effektivt sätt, och kan missa möjligheten att påverka andra. De föredrar att inte vara i centrum för uppmärksamheten och kan ogilla att tala inför publik.</p>

Få stöd

Beslutsfattare <p>Beslutsfattare har ett naturligt sätt att försöka ta kontroll, initiera åtgärder och utöva ledarskap. De föredrar att inte engagera sig i andras problem, vilket kan göra det lättare för dem att fatta svåra beslut som påverkar andra människor. Eftersom de är mer fokuserade på arbetsrelaterade än på människorelaterade aspekter av jobbet kan de undervärdera andras oro inför nya mål. Detta kan begränsa i vilken utsträckning de får andra människors stöd.</p>	Social ledare <p>Sociala ledare lyssnar på andra människors åsikter, och är bra på att bedöma hur de bäst kan motivera och inspirera andra. De föredrar att på ett naturligt sätt ta kontroll, initiera åtgärder och utöva ledarskap. Deras människofokuserade synsätt, kombinerat med deras naturliga tendens att ta ansvar, hjälper dem att vinna andra människors förtroende. De kan emellertid ha svårt för att fatta svåra beslut som kan ha en negativ inverkan på andra.</p>
Individualist <p>Individualister fokuserar starkare på arbetsrelaterade än på människorelaterade aspekter av jobbet. De föredrar att inte engagera sig i andras personliga problem och tenderar att agera på ett ledande sätt. De uttrycker sina egna åsikter på ett öppet sätt och kan försöka att ta på sig en oberoende rådgivande roll i gruppen.</p>	Lagspelare <p>Lagspelare har ett naturligt sätt att sätta människorelaterade frågor främst, att stödja kollegor och visa respekt mot andra. De förstår hur de ska motivera andra människor och få deras stöd. De låter emellertid gärna andra ta ledningen, och detta kan begränsa hur aktivt de styr andras arbete.</p>

Uppnå framgång

Entreprenör

Entreprenörer är mest effektiva när det gäller att tillföra en konkurrensfördel till sitt arbete. De föredrar att ta upp frågor på ett flexibelt sätt, och kan finna det obekvämt och begränsande att anta ett rutin- eller processororienterat synsätt. Deras konkurrensinriktade drivkraft kan ligga till grund för ett starkt intresse för affärer, handel eller finans. De är benägna att fokusera på att uppnå personliga arbetsmål och syften, men de kanske inte alltid planerar i detalj hur dessa ska uppnås.

Affärsmässig

Affärsmässiga ledare fokuserar på att uppnå resultat, personliga arbetsmål och karriäravancemang. Detta kan också betyda att de visar ett starkt intresse för affärer, handel och finans. De identifierar och agerar utifrån nya möjligheter genom att arbeta energiskt på ett systematiskt och organiserat sätt. Samtidigt som de ibland kan bli upptagna av detaljer, är de i regel respekterade för sitt sätt att driva organisationen smidigt och effektivt.

Idealist

Idealister föredrar att ta upp frågor på ett flexibelt sätt. De vill gärna koncentrera sig på att ta itu med den aktuella uppgiften, och kan tycka att det är obekvämt och begränsande att anta ett mer strukturerat synsätt. De drivs inte så mycket av konkurrens eller behovet av ett personligt erkännande. Detta betyder att de kan undgå att uppmärksamma eller utnyttja potentiella affärsmöjligheter. Deras jämna tempo och flexibla stil ger emellertid en motvikt till mer intensiva arbetssätt.

Implementerare

Implementerare specialiserar sig på att få saker gjorda, och vill gärna ha många olika uppgifter att lösa. De tycker om att följa processer och rutiner, och att arbeta systematiskt och organiserat. Implementerare fokuserar på att leverera en definierad produkt eller tjänst efter förutbestämda specifikationer, och kan tycka att det är besvärligt att hantera avvikelser från planen. Eftersom de är mindre styrda av konkurrens och behovet av personliga prestationer kan de undgå att uppmärksamma och ta tillvara på potentiella affärsmöjligheter.

BEDÖMNINGSMETODIK

Denna profil är baserad på följande informationskällor av Sample Candidate:

Frågeformulär / Färdighetstest	Jämförelsegrupp / Normgrupp
OPQ32r UK English v1 (Std Inst)	OPQ32r UK English Senior Managers and Executives (INT)

Namn	Sample Candidate
Uppgifter om kandidaten	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	Ledarskapsrapport v2.0 ^{SC}

OM DENNA RAPPORT

Den här rapporten har generats med SHLs Online Assessment system. Den innehåller information från personlighetsformuläret OPQ32. Rapporten får endast användas av personer som är utbildade att administrera och tolka SHLs personlighetsinstrument.

Rapporten redovisar åsikter från den person som svarat på formuläret. Vid tolkning måste hänsyn tas till de begränsningar som gäller generellt för alla typer av personlighetsformulär.

Rapporten har genererats elektroniskt. Det är möjligt för programanvändaren att göra ändringar och tillägg i rapporttexten.

SHL Global Management Limited och dess samarbetspartners kan inte garantera att innehållet i denna rapport är identiskt med det som ursprungligen genererats. Vi påtar oss inget ansvar för hur denna rapport används. Det inkluderar alla former av skadeståndsskyldighet (inklusive vårdslöshet).

www.shl.com

© 2018 SHL och/eller dess dotterbolag. Med ensamrätt. SHL och OPQ är registrerade varumärken i Storbritannien och andra länder.

Rapporten har producerats av SHL för dess kund och innehållet är SHLs immateriella egendom. SHL ger kunden rätt att reproducera, distribuera, ändra och lagra rapporten för enbart internt och icke kommersiellt bruk.

Denna sida har med avsikt lämnats tom.

OPQ

Ledarskapsrapport: Sammanfattning av Ledarskapspotential



Namn
Sample Candidate

Datum
3 oktober 2018

LEDARSKAPSPOTENTIAL, SAMMANFATTNING

Din föredragna stil för varje ledarskapsfunktion har fastställts baserat på de svar du gav i personlighetsformuläret Occupational Personality Questionnaire (OPQ).

Informationen som presenteras här är en sammanfattning av din föredragna ledarskapsstil. Den ger också exempel på situationer där människor som uppvisar denna stil *typiskt* känner att de kommer bäst till sin rätt och vilka områden de kan finna mer utmanande och där de skulle kunna gynnas av fortsatt utveckling.

Det finns en plats för anteckningar på varje sida. Om du får rapporten före ett återkopplingsamtal kan du använda platsen för att anteckna dina egna tankar. Om du får rapporten under eller efter ett återkopplingsamtal kan du använda platsen för att anteckna de nyckelfrågor och åtgärder som identifierades.

LEDARSKAPSPOTENTIAL, SAMMANFATTNING

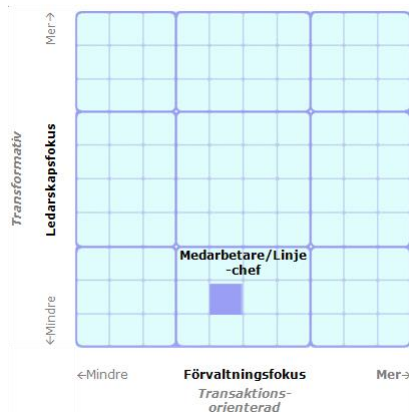
Ledarskapsfunktion	Din föredragna stil:
Totalt: Förvaltningsfokus vs Ledarskapsfokus	Medarbetare/ Linjefe
Utveckla visionen	Balanserad kombination av Skapande och Analyserande
Dela målsättningar	Stabilitets-sökare
Få stöd	Individualist
Uppnå framgång	Affärsmässig/ Implementerare

TOTALT: FÖRVALTNINGSFOKUS VS LEDARSKAPSFOKUS

Förvaltning fokuserar på att hålla igång systemet på ett effektivt sätt (transaktionsorienterad fokus) och att leverera pålitliga resultat enligt fastställda mål. **Ledarskap** fokuserar på att skapa, utveckla eller förändra systemets inriktning (transformativt fokus) och att inspirera både människor och organisation att uppnå mål som överstiger förväntningarna.

Föredragen stil: Medarbetare/ Linjechef

Individer som kombinerar teknisk kompetens med en mer transaktionsorienterad ledarstil är sannolikt effektiva när det gäller att driva arbetsgruppsinitiativ inom deras kompetensområde. Transformativa kompetenser som innovation och drivkraft faller sig sannolikt mindre naturliga för dem.



Medarbetare/Linjechefer passar bäst:

- När de är ansvariga för att säkerställa effektiv leverans.
- I miljöer som är relativt stabila.
- Där ett tekniskt synsätt behövs.
- Där de kan stödja andra genom förändring.

Medarbetare/Linjechefer kan tycka det är utmanande:

- Dynamiska, innovativa miljöer.
- Roller som kräver ett strategiskt fokus.
- När de måste uppnå utmanande mål.
- Situationer där de måste ha en vägledande ledarskapsroll.

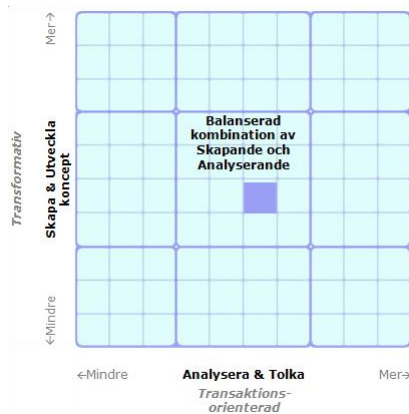
Dina anteckningar

Utveckla visionen

Den kritiska analysen av den rådande situationen och framtagandet av idéer för att gå vidare är de första stegen i organisationsförändring. Ledarna måste analysera fakta och identifiera vilka områden som har störst behov av förändring. De måste också fastställa ett övergripande mål, utveckla en tilltalande och övertygande bild av framtiden och beskriva en strategi för hur detta ska kunna uppnås.

Föredragen stil: Balanserad kombination av Skapande och Analyserande

Individer som uppvisar en balanserad kombination av stilar antar i regel ett flexibelt synsätt när det gäller problemlösning och skapandet av nya möjligheter. De balanserar ett analytiskt synsätt med lärdomar från praktisk erfarenhet, och tycker om att alternera mellan nya och mer beprövade strategier.



Individer med en balanserad kombination av Skapande & Analyserande passar bäst:

- När det finns vissa möjligheter att genomföra en kritisk analys.
- I roller där stegvisa förändringar i den strategiska inriktningen kan göras.
- När de kan använda andras idéer som grund för ytterligare innovation.

Individer med en balanserad kombination av Skapande & Analyserande kan tycka det är utmanande:

- Roller som ofta kräver en djupgående kritisk informationsanalys.
- Organisationer där strategin måste genomgå en radikal förändring.
- Situationer som kräver en hög grad av kreativt tänkande.

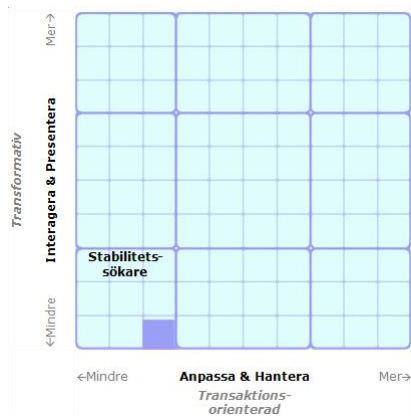
Dina anteckningar

Dela målsättningar

Ledarna måste förmedla visionen, strategin och målen genom att påvisa fördelarna för andra. De anpassar sin interpersonella stil för att övertyga och påverka andra och lyckas få dem att acceptera och ta till sig målen. De reagerar positivt på de utmaningar som är förknippade med nya visioner och mål, och hanterar effektivt den ökade pressen som följer av förändringarna.

Föredragen stil: Stabilitets-sökare

Stabilitetssökare trivs i stabila miljöer och där nätverkande är mindre viktigt. De är sannolikt socialt reserverade, ogillar att tala inför publik och väljer istället andra kommunikationssätt. De kan tycka att de personliga påfrestningarna i samband med organisatoriska förändringar är besvärliga, men deras fokus på de negativa aspekterna av en situation kan belysa eventuella problem. De tenderar att uppföra sig konsekvent och att inte sätta press på andra, vilket kan ge en motvikt till mer kraftfulla tillvägagångssätt.



Stabilitetssökare passar bäst:

- I roller där utmaningarna och motgångarna är begränsade.
- Där nätverkande inte är nödvändigt för framgång.
- Där mer indirekta kanaler för kommunikation är lämpliga.

Stabilitetssökare kan tycka det är utmanande:

- I situationer där de måste påverka viktiga intressenter.
- Miljöer med hög press.
- Roller som kräver en hög grad av socialt umgänge och nätverkande.

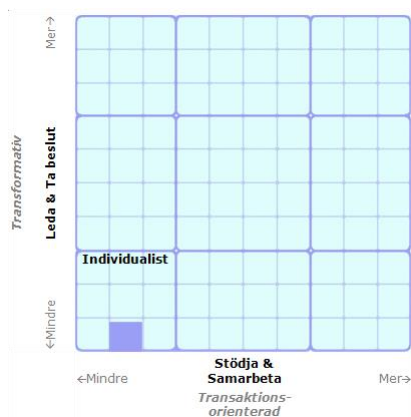
Dina anteckningar

Få stöd

Ledarna måste bestämma hur organisationens mål ska uppnås och vinna andra människors stöd för att genomföra dessa. Detta kräver att ledarna erkänner personernas delaktighet och vinner deras förtroende för att undanröja eventuella hinder för genomförandet av förändringarna. Förankringen innebär även att motivera andra och ge dem möjlighet att ta ansvar för de åtgärder som krävs för att uppnå de fastställda målen.

Föredragen stil: Individualist

Individualister fokuserar mer på arbetsrelaterade än på människorelaterade aspekter av jobbet. De föredrar att inte engagera sig i andras personliga problem och tenderar att agera på ett styrande sätt. De uttrycker sina egna åsikter på ett öppet sätt och kan försöka att ta på sig en oberoende rådgivande roll i gruppen.



Individualister passar bäst:

- Kulturer som uppmuntrar en öppen debatt och personliga åsikter.
- Där de har ett begränsat ansvar för att leda andra.
- I roller där det finns mindre behov av att fatta snabba beslut.

Individualister kan tycka det är utmanande:

- Situationer där de måste engagera sig fullt ut i andras behov.
- Roller där de måste mobilisera och leda andra.
- Starkt rådgivande miljöer.

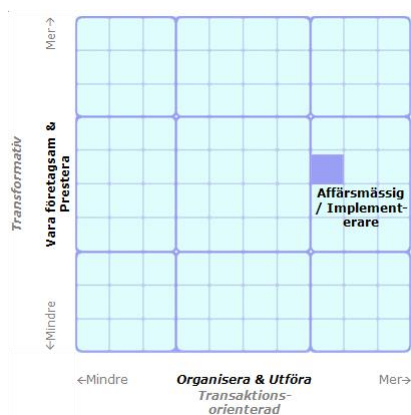
Dina anteckningar

Uppnå framgång

Ett effektivt genomförande av en strategi kräver operativ effektivitet och kommersiellt skarpsinne. Den ekonomiska genomförbarheten i visionen måste säkerställas genom att uppnå operativ effektivitet och genom att vinna marknadsandelar för att skapa tillväxt i organisationen.

Föredragen stil: Affärsmässig/ Implementerare

Individer som kombinerar stilarna Implementerare och Affärsmässig följer anvisningar och rutiner, arbetar på ett systematiskt och organiserat sätt, och njuter av att ha många uppgifter att lösa. De är ofta intresserade av att uppnå personliga och affärsmässiga mål och att fokusera på leverans av en produkt eller tjänst som fastställts efter förutbestämda specifikationer. Deras måttliga konkurrensinriktade drivkraft kan ligga till grund för ett intresse för affärer och handel. De kan uppleva det som utmanande och besvärligt att hantera avvikelser från planen.



Affärsmässiga/Implementerare passar bäst:

- Roller som kräver hög kompetens inom projektledning.
- Mycket välstrukturerade eller processdrivna miljöer.
- I situationer där de kan se resultaten av sina egna ansträngningar och prestationer.

Affärsmässiga/Implementerare kan tycka det är utmanande:

- Att arbeta i mindre strukturerade miljöer.
- Situationer där prioriteringarna ständigt ändras.
- Starkt konkurrensinriktade eller måldrivna miljöer där resultaten jämförs direkt med andras.

Dina anteckningar

OM DENNA RAPPORT

Den här rapporten har generats med SHLs Online Assessment system. Den innehåller information från personlighetsformuläret OPQ32. Rapporten får endast användas av personer som är utbildade att administrera och tolka SHLs personlighetsinstrument.

Rapporten redovisar åsikter från den person som svarat på formuläret. Vid tolkning måste hänsyn tas till de begränsningar som gäller generellt för alla typer av personlighetsformulär.

Rapporten har genererats elektroniskt. Det är möjligt för programanvändaren att göra ändringar och tillägg i rapporttexten.

SHL Global Management Limited och dess samarbetspartners kan inte garantera att innehållet i denna rapport är identiskt med det som ursprungligen genererats. Vi påtar oss inget ansvar för hur denna rapport används. Det inkluderar alla former av skadeståndsskyldighet (inklusive vårdslöshet).

Ledarskapsrapport v2.0^{SC}

www.shl.com

© 2018 SHL och/eller dess dotterbolag. Med ensamrätt. SHL och OPQ är registrerade varumärken i Storbritannien och andra länder.

Rapporten har producerats av SHL för dess kund och innehållet är SHLs immateriella egendom. SHL ger kunden rätt att reproducera, distribuera, ändra och lagra rapporten för enbart internt och icke kommersiellt bruk.