



Persoonlijkheidsvragenlijst OPQ32i

> Teamimpact: Individuele ontwikkeling

Naam: **de heer Piet Hollander**

Vergelijkingsgroep: Hoger opleidingsniveau

Datum: 16-12-2004

OVER DIT RAPPORT

Dit rapport is op automatische wijze afgeleid van de resultaten van de Persoonlijkheidsvragenlijst OPQ32i welke door de heer Piet Hollander is ingevuld en bevat de volgende onderdelen:

TEAMIMPACT: INDIVIDUELE ONTWIKKELING
TEAMIMPACT
TEAMIMPACT RESULTATEN
SAMENVATTING
GEDETAILLEERDE RESULTATEN
FOCUS OP TAKEN VERSUS FOCUS OP MENSEN
ONTWIKKELACTIES

Over expert rapportages

Gepast voorbehoud moet in acht worden genomen voor de beperkingen van een instrument bij de interpretatie van de gegevens. Dit rapport werd automatisch gegenereerd. De gebruiker van de software kan wijzigingen en aanvullingen maken op de nu volgende tekst. SHL kan geen aansprakelijkheid accepteren voor de consequenties van het gebruik van dit rapport en kan niet garanderen dat de inhoud de onveranderde output is van het computersysteem.

Het gebruik van SHL instrumenten is alleen toegestaan aan personen, werkzaam voor een licentiehoudende organisatie.

Internet: <http://www.shl.com>

Report language: Dutch

© SHL Group plc 2004. Alle rechten voorbehouden.

® SHL en OPQ zijn handelsmerken van SHL Group plc., geregistreerd in het VK en in andere landen. 'People Performance' is een handelsmerk van SHL Group plc.

Ook in: [Australië](#) | [België](#) | [Canada](#) | [Canada \(Frans\)](#) | [China](#) | [Denemarken](#) | [Duitsland](#) | [Finland](#) | [Frankrijk](#) | [Hong Kong](#) | [Hongarije](#) | [India](#) | [Ierland](#) | [Italië](#) | [Japan](#) | [Nederland](#) | [Nieuw Zeeland](#) | [Noorwegen](#) | [Polen](#) | [Portugal](#) | [Singapore](#) | [Turkije](#) | [VK](#) | [VS](#) | [Zuid Afrika](#) | [Zuid Korea](#) | [Zweden](#) | [Zwitserland](#)

Inleiding

U heeft onlangs een persoonlijkheidsvragenlijst ingevuld, de OPQ32. Op basis van uw antwoorden is dit rapport gegenereerd.

Wij raden u aan dit rapport te delen met eventueel beschikbare managers, projectleiders en HR-professionals die inzicht willen krijgen in uw impact in het team. Hierdoor kan uw effectiviteit als teamlid worden versterkt. Andere OPQ32-rapporten die eventueel nuttig kunnen zijn voor u:

- Het rapport **Effectiever leren!** identificeert individuele leerstijlen en leercompetenties, en biedt suggesties voor het opstellen van een effectief ontwikkelplan.
- Het rapport **Emotionele Intelligentie (E.I.)** biedt een uitvoerige beschrijving van de sterke punten en ontwikkelingsbehoeften van een individu in het begrijpen van emoties en in het aangaan en onderhouden van relaties met anderen.

Teamimpact

Dit rapport gaat over de invloed die u kunt hebben op het functioneren van een team. Binnen een groep mensen die samenwerken (een team) levert ieder individu specifieke bijdragen aan het teamproces. Dit rapport helpt u uw sterke punten en ontwikkelpunten in het werken in teams vast te stellen zodat u uw bijdrage aan teams kunt verbeteren.

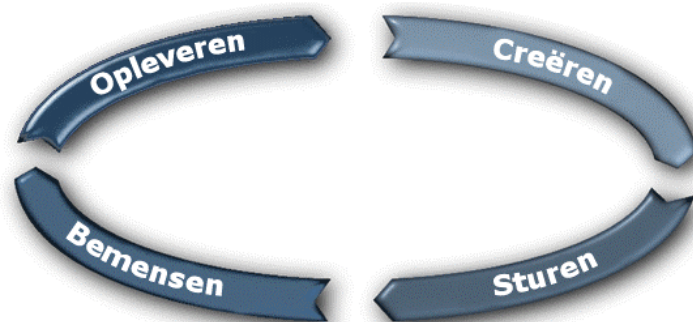
Processtadia

Teams delen gemeenschappelijke taken of werken samen in projecten en zij dienen gezamenlijk naar dezelfde doelen toe te werken. Om hun doelen te bereiken, dienen teams vier kritieke stadia te doorlopen:

1. **Creëren** van een visie voor het komen tot een oplossing
2. **Sturen** van de activiteiten van het team
3. **Bemensen** van taken om het werk uit te voeren
4. **Opleveren** van resultaten, op tijd realiseren van doelen en doelstellingen.

Deze stadia werken op elkaar in volgens een cyclisch patroon zoals onderstaand weergegeven. Uiteraard kan het zo zijn dat een team diverse cycli moet doorlopen om een bepaald doel of een bepaalde taak te realiseren of een project te voltooien.

Cyclisch patroon van processtadia



TEAMIMPACT

De onderstaande tabel beschrijft de vier processtadia en de bijbehorende vormen van teamimpact. Daarnaast worden ook de kritieke gedragskenmerken aangegeven die specifiek zijn voor de betreffende vormen van teamimpact.

Proces-stadium	Vormen van Teamimpact	Kritieke gedragskenmerken
Creëren	Mogelijkheden verkennen	Aandragen van nieuwe ideeën, benaderingen en inzichten, rekening houdend met tal van aspecten die betrekking hebben op de taak of het project
	Opties evalueren	Zoeken naar meer informatie en een beter begrip van een probleem • Maken van rationele afwegingen op basis van de beschikbare informatie • Snel evalueren van ideeën om de haalbaarheid te bepalen
Sturen	Richting geven	Een duidelijke richting aangeven aan anderen • Anderen motiveren en "empoweren" • Teamleden taken toewijzen die aansluiten bij hun prestatieniveau • Sturing geven aan teamactiviteiten
	Tot actie overgaan	Activiteiten initiëren en stimuleren • Snel nemen van beslissingen waaraan mogelijk een ingecalculeerd risico is verbonden • Nemen van verantwoordelijkheid voor acties en mensen • Zelfstandig werken
Bemensen	Netwerken	Creëren van een goede verstandhouding met medewerkers op alle niveaus • Opbouwen van effectieve netwerken binnen en buiten de organisatie • Gebruikmaken van deskundigheid buiten het team
	Teamsamenhang behouden	Afstemmen van de persoonlijke aanpak op de behoeften van het team en op positieve wijze bijdragen aan de teamgeest • Actief luisteren en communiceren • Ondersteunen van en zorgen voor anderen
Opleveren	Gefocust blijven	Systematisch en zorgvuldig werken • Procedures en regels naleven • Tijdschema's in acht nemen • Op het juiste moment hoge kwaliteit leveren
	Druk weerstaan	Emoties beheersen, zelfs in moeilijke situaties • Aanpassen van de aanpak aan nieuwe behoeften • Optimistisch en flexibel blijven • Productief blijven

Profielbeoordelingen

In de onderstaande tabel vindt u de beschrijvingen van de drie beoordelingscategorieën die gebruikt worden in de profielbeoordelingen.

Beoordeling	Omschrijvingen
Sterk	uitmuntend uitzonderlijk onderscheidend voorbeeldig opmerkelijk
Capabel	voldoende goed bekwaam competent geschikt
Zwak	gebrekkig middelmatig onvoldoende

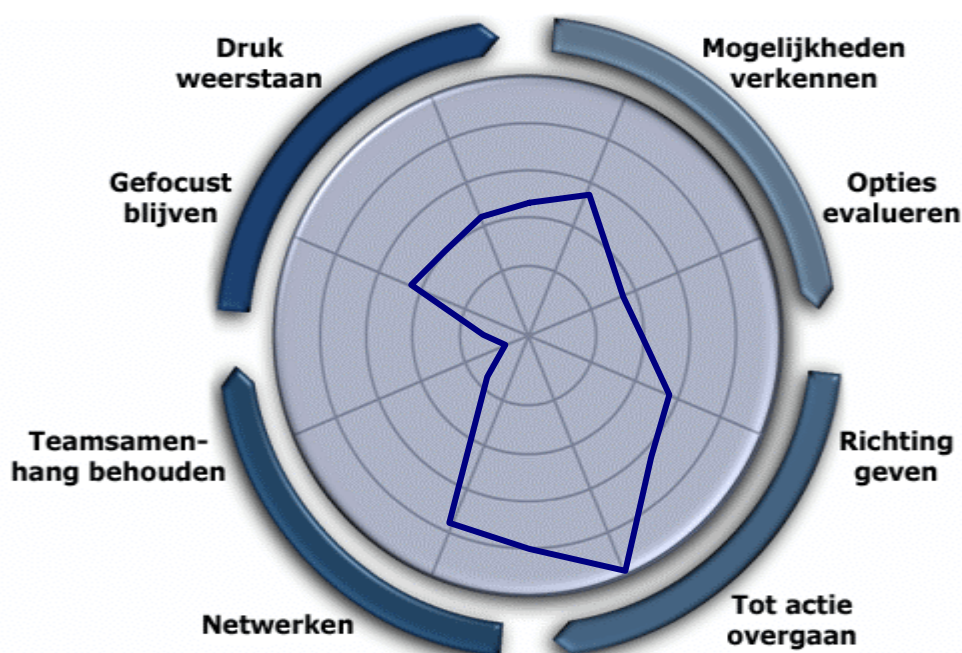
TEAMIMPACT RESULTATEN

Uw teamimpactprofiel wordt hieronder weergegeven. Er wordt een uitvoerige toelichting gegeven bij het profiel.

Teamimpactprofiel

HOE LEEST U HET PROFIEL:

- De vormen van teamimpact staan langs de buitenrand van de cirkel.
- De donkere lijn in de cirkel geeft uw profiel weer.
- Uw sterke punten liggen daar waar het profiel in de buurt komt van de buitenrand van de cirkel.
- Uw zwakke punten liggen daar waar het profiel in de buurt komt van het middelpunt van de cirkel.



Processtadium	Vormen van teamimpact	Beoordeling van de heer Piet Hollander
Creëren	Mogelijkheden verkennen	Capabel
	Opties evalueren	Zwak*
Sturen	Richting geven	Capabel
	Tot actie overgaan	Sterk
Bemensen	Netwerken	Sterk
	Teamsamenhang behouden	Zwak*
Opleveren	Gefocust blijven	Capabel
	Druk weerstaan	Capabel

normgroep: Hoger opleidingsniveau

**Dit punt heeft verdere ontwikkeling.*

SAMENVATTING

Uw sterke punten zijn:

- Teamleden enthousiasmeren om tot actie te komen
- Relaties opbouwen binnen en buiten het team

U bent doorgaans *niet* iemand die:

- Ideeën en concepten evalueert
- Extra energie steekt in het behouden van een harmonieuze teamsfeer

GEDETAILLEERDE RESULTATEN

Mogelijkheden verkennen

U beschikt in gelijke mate als het gemiddelde teamlid over voorstellingsvermogen en over belangstelling voor het begrijpen van achtergrondaspecten.

Opties evalueren

Het is niet erg waarschijnlijk dat u een bijdrage levert in situaties waar het erop aankomt dat informatie kritisch wordt geëvalueerd en opties adequaat worden beoordeeld.

Richting geven

U heeft een goed inzicht in teamdynamica en u begrijpt hoe het team zich verder kan ontwikkelen, maar u neemt waarschijnlijk niet uit uzelf de rol van teamcoördinator op u.

Tot actie overgaan

U bent een bijzonder actief en dynamisch teamlid dat floreert in een teamomgeving. U maakt optimaal gebruik van de deskundigheid van anderen en u probeert gewoonlijk het team te sturen in de richting die u denkt dat de beste is. In teams met meerdere leden die net als u over deze vorm van teamimpact beschikken, is er een zeer grote kans dat u met hen in conflict raakt. Bovendien bestaat er een risico op spanningen tussen u en de teamleider, indien u er beide niet in slaagt uw zeer energieke werkwijze op effectieve wijze in het teamproces te integreren.

Netwerken

U bent een getalenteerd teamlid als het gaat om het opbouwen van contacten. U weet hoe u anderen bij een zaak kan betrekken, gebruikmakend van verbale en non-verbale vaardigheden. U toont interesse in wat mensen te zeggen hebben. Door deze sterke interpersoonlijke vaardigheden beschikt u over het vermogen een groot aantal contacten op te bouwen, zowel binnen als buiten de organisatie. U zult waarschijnlijk teamprojecten kunnen verrijken met uw inzicht en uw deskundigheid, voortvloeiend uit de vele contacten die u onderhoudt.

Teamsamenhang behouden

U spant zich vrijwel nooit tot het uiterste in om interne conflicten op te lossen. In de meeste gevallen richt u zich liever op taken dan op het bespreken van hoe teamleden onderling samenwerken. U heeft meestal een mening over aan welke taken u wilt werken, en indien mogelijk, vermijdt u de taken die u het minst leuk vindt.

Gefocust blijven

U structureert uw werk gewoonlijk op effectieve wijze en u begrijpt de noodzaak van het produceren van kwaliteit. U bent doorgaans op de hoogte van procedurele voorschriften en richtlijnen en u volgt deze meestal op.

Weerstand bieden aan druk

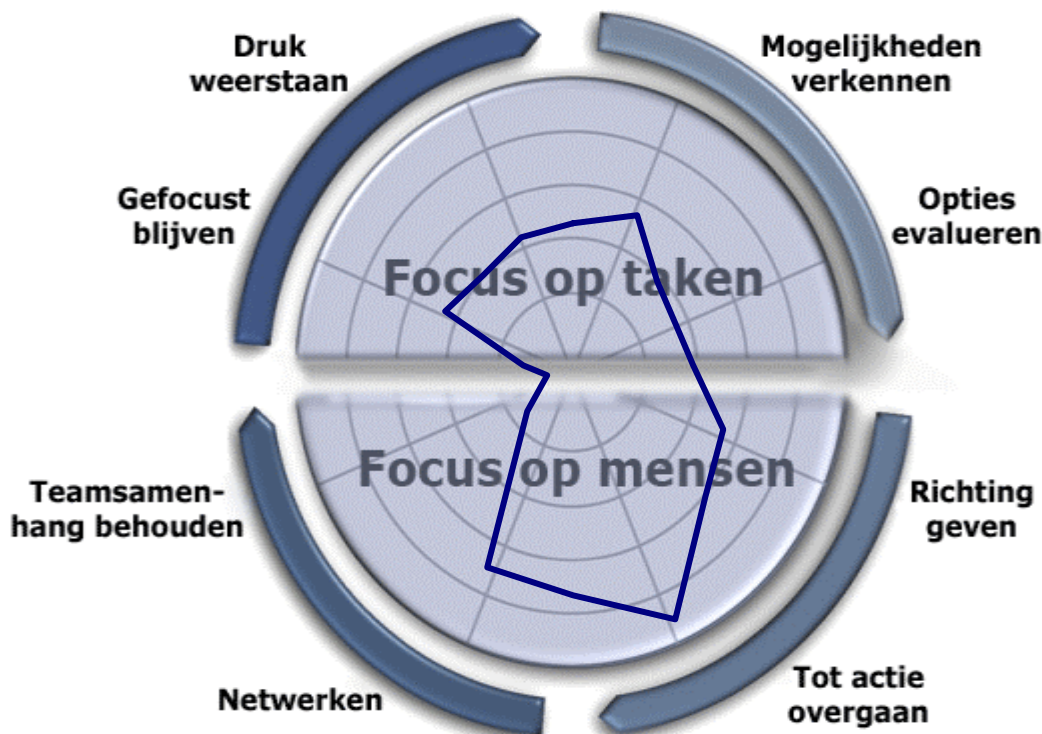
U kunt constructief omgaan met een zekere mate van druk en u kunt in het algemeen de druk die gepaard gaat met het halen van de deadlines van het team goed aan. In situaties waarin plotseling veranderingen optreden in het verloop van een project, raakt u niet bijzonder gefrustreerd.

FOCUS OP TAKEN VERSUS FOCUS OP MENSEN

Een cruciaal aspect van teamwerk is de focus op taken versus de focus op mensen. Zoals weergegeven in onderstaand figuur worden de acht vormen van impact in twee groepen verdeeld:

- **Impact door focus op taken** beschrijft hoe goed u de informatie en beschikbare gegevens verwerkt. In onderstaand figuur wordt de impact door focus op taken in de bovenste helft van de cirkel weergegeven.
- **Impact door focus op mensen** beschrijft hoe goed u bent in het benaderen en in het omgaan met mensen. In onderstaand figuur wordt de impact door focus op mensen in de onderste helft van de cirkel weergegeven.

Taak-versus-mensen profiel



Focus	Teamimpact	Beoordeling van de heer Piet Hollander
Focus op taken	Gefocust blijven	Capabel
	Druk weerstaan	Capabel
	Mogelijkheden verkennen	Capabel
	Opties evalueren	Zwak*
Focus op mensen	Richting geven	Capabel
	Tot actie overgaan	Sterk
	Netwerken	Sterk
	Teamsamenhang behouden	Zwak*

normgroep: Hoger opleidingsniveau

**Dit punt behoeft verdere ontwikkeling.*

Samenvatting van taak-versus-mensen profiel

Uw profiel is bijna in balans, maar u bent meestal beter in het omgaan met mensen dan in het omgaan met taken. Het versterken van de vormen van teamimpact die als "zwak" zijn geïdentificeerd, zal ertoe leiden dat u een beter evenwicht vindt in hoe u kunt bijdragen aan teamprocessen.

ONTWIKKELACTIES

Dit onderdeel van het rapport bespreekt de wijze waarop u de vormen van teamimpact waarin u momenteel minder effectief bent, kunt verbeteren en ontwikkelen. Door uw gedrag op deze punten te verbeteren, kunt u een betere bijdrage leveren aan de totale teamprestatie. U behaalt het meeste resultaat door op de volgende gedragskenmerken te letten:

- Opties evalueren
- Teamsamenhang behouden

De suggesties in dit onderdeel zijn bedoeld om u te ondersteunen bij het aanleren en oefenen van de vaardigheden die uw persoonlijke teamimpact ontwikkelen en versterken.

Voor iedere vorm van teamimpact die hierboven weergegeven staat, vindt u op de volgende pagina's:

- een definitie van gewenst gedrag
- Een aantal manieren waarmee u zelf kunt leren hoe u op deze punten te verbeteren.

Processtadium: Creëren

De volgende oefeningen helpen u uw creativiteit te verbeteren.

Er zijn diverse manieren om uw creativiteit te ontdekken en te verbeteren. De meeste "experts" vinden het moeilijk om vertrouwde kennis "los te laten" en compleet nieuwe en creatieve oplossingen te onderzoeken. Echter het loslaten van deze kennis en het overwegen van innovatieve mogelijkheden is nu juist waar het bij het verkennen van mogelijkheden om gaat.

Probeert u zich tijdens het maken van deze oefeningen te onthouden van *waardeoordelen*. Oordelen onderdrukt vaak creativiteit.

Opties evalueren

Gewenst gedrag
Zoeken naar meer informatie en een beter begrip van een probleem • Maken van rationele afwegingen op basis van de beschikbare informatie • Snel evalueren van ideeën om de haalbaarheid te bepalen

Verbeter technieken

- Denk aan iemand die uitermate effectief is in het analyseren en begrijpen van problemen. Welke gedragskenmerken onderscheidt deze persoon van andere, minder effectieve, mensen? Wat doet deze persoon als hij of zij met een probleem wordt geconfronteerd?
- Ga op zoek naar een ingewikkeld document dat relevant is voor uw werk (dit kan een interne memo zijn of een artikel uit de krant over uw branche of uit een speciale uitgave).
 - Licht de belangrijke punten eruit. Houd het bij losse termen of korte "one-liners".
 - Bepaal welke gegevens kritisch zijn voor het nemen van beslissingen.
 - Zoek naar een samenhang in de gegevens (bijvoorbeeld X gaat altijd omhoog als Y omlaag gaat).
 - Zoek naar trends in de gegevens (bijvoorbeeld Z neemt af na een bepaalde tijd).
 - Onderzoek tegenstrijdige gegevens en bepaal de relevantie. Onderzoek ook informatie die niet kritisch, niet essentieel is.
- Neem de belangrijke, essentiële informatie in overweging voordat u een beslissing neemt. Voorkom het nemen van beslissingen uitsluitend op basis van instinct of emoties. Maak gebruik van de volgende technieken om kwesties diepgaander te onderzoeken en om tot de "kernoorzaak" te komen.
 - Identificeer een probleem en zet alle zichtbare tekenen van het probleem in een overzicht; dit zijn de symptomen.
 - Stel bij elk symptoom de volgende vragen: "Wat is de oorzaak van dit probleem? Waarom vindt dit plaats?"
 - Onderzoek uw antwoorden op de aanwezigheid van een overeenkomstig thema. Dit thema is waarschijnlijk de oorzaak van de kwestie. Nu beschikt u over meer informatie of bewijsmateriaal waarop u uw beslissingen kunt funderen.
- Denk terug aan een probleem of een kwestie waarmee u in het verleden te maken heeft gehad en waarbij u er later achter kwam dat u meer uit de

beschikbare informatie had moeten halen of deze dieper had moeten bestuderen. Beschouw wat hiervan de gevolgen waren. U kunt deze leerervaringen toepassen op huidige en toekomstige projecten. Maak een eenvoudige checklist voor gebruik in de toekomst.

- Verbeter uw vaardigheden wat betreft het stellen van vragen. Als u met mensen die u informatie (kunnen) geven een gesprek aangaat, denk dan aan de volgende zaken:
 - Stel open vragen.
Bijvoorbeeld: "Wat kunt u mij vertellen over de demografische ligging van uw klanten?"
 - Maak gebruik van gerichte vragen om de informatie te verduidelijken.
Bijvoorbeeld: "Welke klantsegmenten zijn geïdentificeerd?"
 - Stel diepgaande vragen om bij de oorzaak van de kwestie uit te komen
Bijvoorbeeld: "Welke segmenten zijn het meest winstgevend?"
 - Stel uitdagende vragen om standpunten uit te lokken.
Bijvoorbeeld: "Wat zou er gebeuren als we de administratieve kosten zouden verhogen?"
 - Voorkom het gebruik van manipulatieve en sturende vragen die leiden tot een "goed" of "verwacht" antwoord.

Projectstadium: Bemensen

De volgende oefeningen helpen u uw vermogen zaken gedaan te krijgen te optimaliseren.

Teamsamenhang behouden

Gewenst gedrag
Afstemmen van de persoonlijke aanpak op de behoeften van het team en op positieve wijze bijdragen aan de teamgeest • Actief luisteren en communiceren • Ondersteunen van en zorgen voor anderen

Verbeter technieken

- Investeer tijd in het luisteren naar anderen om hun werkgerelateerde en persoonlijke zorgen aan te horen. Emotionele kwesties binnen het team kunnen de prestaties van het team belemmeren en kunnen u mogelijk persoonlijk raken.
- Zoek naar manieren om te laten zien dat u geeft om uw relaties met teamleden en met andere collega's.
- Trek tijd uit om kwesties te bespreken die belangrijk zijn voor anderen, zelfs als u het erg druk heeft.
- Doe nog meer moeite om andere teamleden beter te leren kennen.
- Als zich een probleem voordoet, probeer uzelf dan in de andere persoon te verplaatsen, voordat u uw eigen belang verdedigt. Streef ernaar om eerst te begrijpen en vervolgens begrepen te worden.
- Analyseer situaties uit het verleden waarin u effectief was in het opbouwen en onderhouden van relaties met anderen. Wat heeft u gedaan dat effectief was?
- Analyseer situaties uit het verleden waarin u niet erg effectief was in het opbouwen en onderhouden van relaties met anderen. Wat was er de oorzaak van dat u niet effectief was? Wat had u anders kunnen doen?
- Ga op zoek naar een collega of een vriend die ogenschijnlijk effectief is in het onderhouden van goede relaties met alle teamleden. Bekijk hoe deze persoon samenwerkt met anderen en bespreek dit met hem of haar. Hoe kunt u, gebaseerd op wat u geleerd heeft, uw eigen gedrag richting het team verbeteren?
- Als u een fout heeft gemaakt, dient u deze meteen toe te geven en de verantwoordelijkheid hiervoor te nemen. Maak een deugd van eerlijk zijn. Neem alleen verantwoordelijkheid voor wat u kunt waarmaken.
- Spreek positief over kwesties, zelfs als u het persoonlijk niet eens bent met de heersende opvatting. Creëer een gevoel van eenheid en een gemeenschappelijk doel in geval van onenigheid.
- Zorg ervoor dat uw non-verbale signalen (lichaamstaal, intonatie) aansluiten bij uw woorden om te voorkomen dat uw boodschap niet wordt begrepen.
- Neem de moeite om de standpunten waar u het niet mee eens bent beter te begrijpen. Onderzoek deze in detail door het stellen van open en uitdagende vragen.
- Neem namens het team de verantwoordelijkheid voor het accepteren van teambeslissingen, zelfs als u het er persoonlijk niet mee eens bent.
- Voorkom dat u te zelfstandig werkt. Moedig anderen aan om deel te nemen aan uw taken en laat merken dat u beschikbaar bent om deel te nemen aan taken van anderen.