



Persoonlijkheidsvragenlijst OPQ32i

> Rollen Rapport

Naam: **de heer Piet Hollander**

Vergelijkingsgroep: Hoger opleidingsniveau

Datum: 26-09-2004

OVER DIT RAPPORT

Dit rapport is op automatische wijze afgeleid van de resultaten van de Persoonlijkheidsvragenlijst OPO32i welke door de heer Piet Hollander is ingevuld en bevat de volgende onderdelen:

[OPO32 PERSOONLIJKHEIDSPROFIEL](#)

[DEFINITIES OPO32 PERSOONLIJKHEIDSDIMENSIES](#)

[GROEPSROLLEN](#)

[LEIDERSCHAPSSTIJLEN](#)

[MEDEWERKERSSTIJLEN](#)

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>

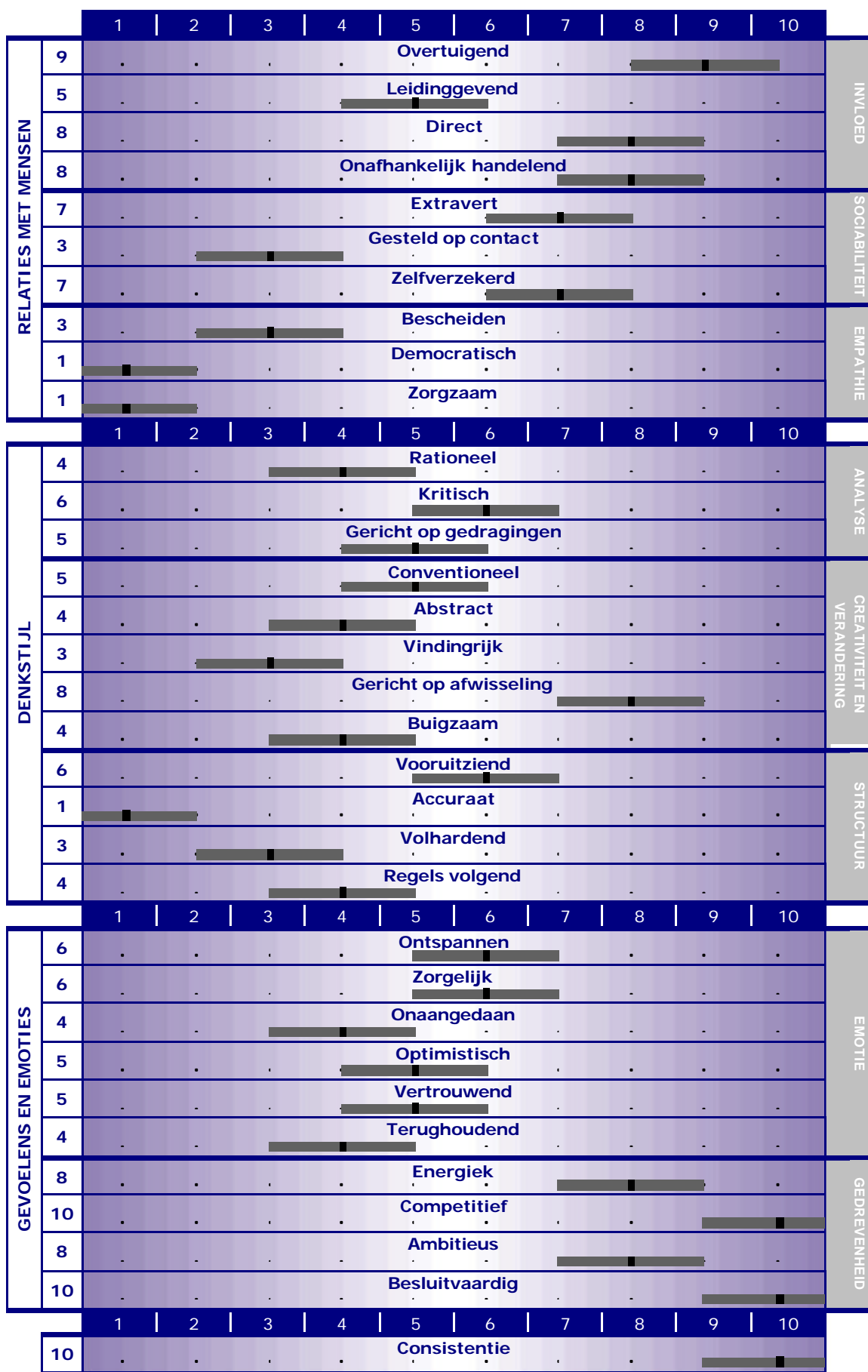
Report language: Dutch

© SHL Group plc 2004. Alle rechten voorbehouden.

® SHL en OPO 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](#)

OPO32 PERSOONLIJKHEIDSPROFIEL



Norm : Hoger opleidingsniveau

DEFINITIES OPQ32 PERSOONLIJKHEIDSDIMENSIES

| Uitleg lage score | Dimensie | Uitleg hoge score |
|---|--------------------------------|--|
| Oefent zelden druk uit om anderen van mening te laten veranderen, houdt niet van verkopen, minder op zijn/haar gemak bij onderhandelingen | Overtuigend | Geniet van verkopen, op zijn/haar gemak bij onderhandelingen, houdt ervan het standpunt van anderen te veranderen |
| Laat graag anderen de leiding nemen, houdt er niet van te zeggen wat anderen moeten doen, neemt niet graag de leiding | Leidinggevend | Heeft het graag voor het zeggen, neemt het voortouw, zegt anderen wat ze moeten doen, neemt de leiding |
| Weerhoudt er zich van anderen te bekritisieren, kan eigen opvattingen soms achterhouden, weinig bereid tot het naar voor brengen van eigen mening | Direct | Drukt mening vrijelijk uit, maakt het duidelijk wanneer hij/zij het oneens is, bereid om anderen te bekritisieren |
| Aanvaardt meerderheidsbeslissingen, bereid om tot consensus te komen | Onafhankelijk handelend | Volgt liever eigen benadering, bereid tot het negeren van meerderheidsbeslissingen |
| Stil en gereserveerd in groepen, houdt er niet van in het centrum van de belangstelling te staan | Extravert | Levendig en geanimeerd in groepen, spraakzaam, geniet van aandacht |
| Brengt graag tijd door zonder andere mensen, waardeert het om alleen te zijn, mist zelden het gezelschap van anderen | Gesteld op contact | Heeft plezier in het gezelschap van anderen, is graag onder de mensen, mist snel het gezelschap van anderen |
| Voelt zich meer op zijn/haar gemak in minder formele situaties, kan zich ongemakkelijk voelen wanneer hij/zij mensen voor het eerst ontmoet | Zelfverzekerd | Voelt zich op zijn/haar gemak als hij/zij mensen voor het eerst ontmoet, op zijn/haar gemak in formele situaties |
| Maakt kenbaar wat zijn/haar sterke kanten en prestaties zijn, praat over persoonlijke successen | Bescheiden | Houdt er niet van over zijn/haar prestaties te praten, praat niet over persoonlijke successen |
| Bereid beslissingen te nemen zonder overleg, neemt beslissingen liever alleen | Democratisch | Overlegt uitgebreid, betreft anderen bij het nemen van beslissingen, neemt beslissingen liever niet alleen |
| Selectief met sympathie en het geven van steun, houdt afstand van persoonlijke problemen van anderen | Zorgzaam | Sympathiek en attent ten opzichte van anderen, hulpvaardig en ondersteunend, raakt betrokken bij problemen van anderen |
| Geeft de voorkeur aan meningen en gevoelens boven feiten en cijfers, geneigd het gebruik van statistieken te vermijden | Rationeel | Houdt van werken met cijfers, heeft plezier in het analyseren van statistische informatie, baseert beslissingen op feiten en cijfers |
| Is niet gericht op mogelijke beperkingen, houdt niet van het kritisch analyseren van informatie, zoekt zelden naar fouten of vergissingen | Kritisch | Evalueert informatie kritisch, zoekt naar mogelijke beperkingen, gericht op fouten |
| Stelt zich geen vragen over de beweegredenen van mensen, is er niet op gericht mensen te analyseren | Gericht op gedragingen | Probeert motieven en gedrag te begrijpen, heeft er plezier in mensen te analyseren |
| Staat positief tegenover veranderingen in werkmethoden, geeft de voorkeur aan nieuwe benaderingen, minder conventioneel | Conventioneel | Geeft de voorkeur aan de reeds bestaande methodes, bevordert een meer traditionele benadering |
| Is liever bezig met praktische dan met theoretische zaken, houdt er niet van bezig te zijn met abstracte begrippen | Abstract | Geïnteresseerd in theorieën, heeft plezier in discussiëren over abstracte begrippen |
| Bouwt liever voort op bestaande ideeën dan nieuwe te verzinnen, minder geneigd creatief en inventief te zijn | Vindingrijk | Verzint nieuwe ideeën, is graag creatief, bedenkt originele oplossingen |
| Geeft de voorkeur aan routine, is bereid steeds dezelfde taken uit te voeren, zoekt niet naar afwisseling | Gericht op afwisseling | Geeft de voorkeur aan afwisseling, probeert nieuwe dingen uit, houdt van veranderingen in de dagelijkse routine, kan verveeld raken als hij/zij steeds dezelfde taken uitvoert |
| Gedraagt zich hetzelfde in verschillende situaties, gedraagt zich waarschijnlijk niet anders bij verschillende mensen | Buigzaam | Past gedrag aan de situatie aan, past benadering aan verschillende mensen aan |

DEFINITIES PERSOONLIJKHEIDSDIMENSIES (VERVOLG)

| Uitleg lage score | Dimensie | Uitleg hoge score |
|---|-----------------------|--|
| Richt zich liever op ad hoc - dan op lange termijn zaken, minder geneigd een strategisch perspectief in te nemen | Vooruitziend | Heeft een lange termijn visie, stelt doelen voor de toekomst, meer geneigd een strategisch perspectief in te nemen |
| Niet snel in beslag genomen door details, minder ordelijk en systematisch, houdt niet van werken met details | Accuraat | Gericht op details, houdt ervan methodisch te zijn, ordelijk en systematisch, kan in beslag genomen worden door details |
| Ziet deadlines als flexibel, is bereid sommige taken niet af te maken | Volhardend | Is gericht op het voltooien van dingen, zet door tot het werk af is |
| Niet beperkt door regels en procedures, bereid om regels te breken, houdt niet van bureaucratie | Regels volgend | Volgt regels en reglementen, geeft de voorkeur aan duidelijke richtlijnen, vindt het moeilijk om regels te breken |
| Neigt ertoe gespannen te zijn, kan zich moeilijk ontspannen na het werk | Ontspannen | Vindt het makkelijk om te ontspannen, voelt zich zelden gespannen, over het algemeen kalm en onbezorgd |
| Voelt zich kalm voor belangrijke gebeurtenissen, minder getroffen door ingrijpende gebeurtenissen, vrij van zorgen | Zorgelijk | Voelt zich nerveus voor belangrijke gebeurtenissen, maakt zich zorgen dat dingen fout zullen gaan |
| Gevoelig, gemakkelijk geraakt door kritiek, verstoord door onredelijk commentaar of beledigingen | Onaangedaan | Niet gemakkelijk beledigd, kan beledigingen negeren, kan ongevoelig zijn voor persoonlijke kritiek |
| Bezorgd over de toekomst, verwacht dat dingen fout gaan, concentreert zich op de negatieve aspecten van een situatie | Optimistisch | Verwacht dat dingen goed aflopen, kijkt naar de positieve aspecten van een situatie, heeft een optimistische kijk op de toekomst |
| Op zijn/haar hoede voor andermans bedoelingen, vindt het moeilijk om anderen te vertrouwen, zal zelden om de tuin geleid worden | Vertrouwend | Vertrouwt mensen, ziet anderen als betrouwbaar en eerlijk, gelooft wat anderen zeggen |
| Drukt gevoelens openlijk uit, vindt het moeilijk om gevoelens te verbergen, toont duidelijk emoties | Terughoudend | Kan gevoelens verbergen voor anderen, toont zelden emoties |
| Houdt ervan dingen te doen in een rustig tempo, houdt niet van zeer veeleisend werk | Energiek | Gedijt op activiteit, houdt ervan bezig te zijn, geniet ervan veel te doen te hebben |
| Houdt er niet van in competitie te treden met anderen, vindt dat deelnemen belangrijker is dan winnen | Competitief | Heeft de behoefte om te winnen, geniet van competitieve activiteiten, houdt niet van verliezen |
| Ziet carrière maken als minder belangrijk, zoekt eerder bereikbare dan hoog ambitieuze doelen | Ambitieuze | Ambitieuze en carrièrericht, houdt ervan veeleisende doelen na te streven |
| Is geneigd voorzichtig te zijn bij het nemen van beslissingen, neemt liefst de tijd alvorens conclusies te trekken | Besluitvaardig | Beslist snel, komt snel tot conclusies, minder voorzichtig |
| Heeft de vragenlijst minder consistent beantwoord | Consistentie | Heeft de vragenlijst meer consistent beantwoord |

GROEPSROLLEN

Dit rapport geeft een overzicht van de groepsrollen waar de heer Hollander de voorkeur aan geeft, gebaseerd op zijn persoonlijkheidsprofiel. Het identificeert de stijl die hij waarschijnlijk zal aannemen, die hij onder sommige omstandigheden zal aannemen en die hij waarschijnlijk niet zal aannemen in een team of groepssituatie. Het beschrijft vervolgens mogelijke gedragingen van mensen met een vergelijkbare voorkeur voor die groepsrol.

| Onwaarschijnlijk | Soms | Waarschijnlijk | Groepsrol |
|------------------|-----------|----------------|-----------------|
| • • • • • | • • • • • | • • • • • ← | Vormer |
| • • • • • | • • • • • | • • • • • ← | Brononderzoeker |
| • • • • • | • • • • • | • • • • • ← | Uitvinder |
| • • • • • | • • • • • | • • • • • ← | Voorzitter |
| • • • • • | • • • • • | • • • • • ← | Waarschuwder |
| • • • • • | • • • • • | • • • • • ← | Zorgdrager |
| • • • • • | • • • • • | • • • • • ← | Groepswerker |
| • • • • • | • • • • • | • • • • • ← | Toepasser |

Hoger opleidingsniveau

Waarschijnlijk

Vormer

Hij brengt het grootste gedeelte van de competitieve energie in het team en oefent zeer veel druk uit om doelstellingen te bereiken binnen de beschikbare tijd. Hij kan echter de harmonie in het team in gevaar brengen om zijn doelen te kunnen bereiken en kan soms worden gezien als nogal agressief.

Brononderzoeker

Hij heeft waarschijnlijk contacten en netwerken buiten het team en weet relevante informatie en ondersteuning te verkrijgen.

Soms

Uitvinder

Hij ziet zichzelf als een potentiële bron van originele en creatieve ideeën. Het is echter mogelijk dat er anderen in het team zijn die sterker zijn in deze rol.

Voorzitter

Hij zal waarschijnlijk het team managen met redelijk wat overleg en door enige activiteiten te delegeren. Hij zal, als er een beroep op hem gedaan wordt, enige richting aan discussies geven en daarbij ook teamleden actief betrekken.

Onwaarschijnlijk

Waarschuwer

Hij is zelden kritisch ten aanzien van ideeën en suggesties van andere mensen en is weinig bereid om tijd uit te trekken om op zoek te gaan naar potentiële problemen en nadelen.

Zorgdrager

Hij zal zich niet snel richten op details of het groepslid zijn dat er zorg voor draagt dat een taak tot in de puntjes wordt uitgevoerd. Hij laat waarschijnlijk losse eindjes liggen en laat de aandacht voor de puntjes op de i aan anderen over.

Groepswerker

Hij zal zeker niet een ondersteunende rol in het team nemen. Hij toont weinig interesse in en geeft nauwelijks tijd aan het bemoedigen van anderen en het handhaven van harmonie in het team. Hij richt zich waarschijnlijk meer op de doelen dan op het proces om deze doelen te bereiken.

Toepasser

Hij ziet het zeer waarschijnlijk niet als zijn taak om beslissingen en strategieën in hanteerbare praktische taken om te zetten. Als gevolg hiervan zal hij zelf zeer zelden activiteiten opdelen in heldere logische stappen om doelen die door het team zijn vastgesteld te bereiken.

Groepsrollenbeschrijving

Uitgebreid onderzoek door Meredith Belbin (1981)* heeft geresulteerd in 8 groepsrollen, die relevant zijn in de meeste organisatie structuren. Elk type draagt een belangrijk element bij aan het succesvol functioneren van een groep. Teams waarin elk van deze types vertegenwoordigd zijn, en waarbij niet eentje de overhand heeft, blijken succesvoller te zijn. Hieronder worden de verschillende groepsrollen beschreven:

| |
|---|
| Voorzitter <ul style="list-style-type: none">• Procesbewaker, prioriteitsbepaler en spelverdeler• Stelt teamdoelen vast en definieert rollen• Weet respect af te dwingen Mogelijk minder wenselijk gedrag : Dominant, star |
| Vormer <ul style="list-style-type: none">• Doelaangever• De taakgerichte leider die competitiegeest in de groep brengt• Zorgt ervoor dat dingen gebeuren, maar kan aanleiding geven tot wrijving binnen de groep Mogelijk minder wenselijk gedrag : Druk, drammerig |
| Uitvinder <ul style="list-style-type: none">• Is vindingrijk, intelligent en een bron van originele ideeën• Heeft oog voor de grondslagen Mogelijk minder wenselijk gedrag : Weinig praktisch, slordig |
| Waarschuwer <ul style="list-style-type: none">• Kritische noot• Geeft onderbouwde en objectieve analyses• Weerhoudt de groep van het nastreven van de verkeerde doelstellingen Mogelijk minder wenselijk gedrag : Eindeloos wikken en wegen, weinig enthousiast |
| Brononderzoeker <ul style="list-style-type: none">• Netwerker, verkoper, diplomaat• Improviseert goed en heeft veel interne en externe contacten• Is gedreven Mogelijk minder wenselijk gedrag : Weinig aandacht voor nazorg en follow-up, snel afgeleid |
| Zorgdrager <ul style="list-style-type: none">• Let er op dat er niets mis gaat; gaat persoonlijk details na• Toleert geen achteloosheid en nonchalance; zorgt ervoor dat projecten afkomen Mogelijk minder wenselijk gedrag : Minder zicht op grote lijn, kan zeurderig overkomen |
| Groepswerker <ul style="list-style-type: none">• Zorgt voor harmonie en goede communicatie in het team• Kan goed luisteren en bouwt voor op ideeën die anderen aandragen• Coachend, gericht op versterken van de teamgeest Mogelijk minder wenselijk gedrag : Weinig assertief, besluiteloosheid |
| Toepasser <ul style="list-style-type: none">• Zet besluiten en strategische plannen om in uitvoerbare taken• Zorgt ervoor dat de groep de doelstellingen op een logische en methodische wijze nastreeft Mogelijk minder wenselijk gedrag : Weinig flexibel, wantrouwend tegenover nieuwe ideeën en methoden |

* Delen van deze rapportage zijn gebaseerd op dit onderzoek en zijn gebruikt met toestemming van Belbin Associates. Copyright van dit materiaal is in handen van Belbin Associates en niets ervan mag zonder toestemming hergebruikt en/of vermenigvuldigd worden. Belbin™ en Interplace™ zijn gedeponeerde handelsmerken van Belbin Associates.

LEIDERSCHAPSSTIJLEN

Dit rapport beschrijft de leiderschapstijlen waaraan de heer Hollander de voorkeur geeft, gebaseerd op zijn persoonlijkheidsprofiel. Het identificeert de stijlen die hij waarschijnlijk zal aannemen, die hij onder sommige omstandigheden zal aannemen en die hij waarschijnlijk niet zal aannemen in zijn rol als manager. Dit rapport beschrijft vervolgens mogelijke gedragingen van mensen met een vergelijkbare voorkeursstijl van leiderschap. Tot slot geeft het nog het type medewerkers weer waaraan hij waarschijnlijk goed leiding zal kunnen geven.

| Onwaarschijnlijk | Soms | Waarschijnlijk | Leiderschapsstijl |
|------------------|-----------|----------------|-----------------------|
| • • • • • | • • • • • | • ← | Directieve Leider |
| • • • • • | • • • • • | • ← | Delegerend Leider |
| • • • • • | • • • • • | ← | Onderhandelend Leider |
| • ← | • • • • • | • • • • • | Consulterend Leider |
| ← | • • • • • | • • • • • | Participerend Leider |

Hoger opleidingsniveau

Waarschijnlijk

Directief leider

Hij is zeer bereid om anderen een hele duidelijke richting te geven. Hij verwacht altijd van personeelsleden dat ze doen wat ze wordt verteld, zonder vragen te stellen en zal hen aansturen in overeenstemming met zijn eigen gevoel voor prioriteiten. Hij zal niet snel medewerkers actief betrekken in de besluitvorming, zelfs als de vraagstukken direct van invloed op ze zullen zijn.

Geeft goed leiding aan

Volgende medewerkers die op zoek zijn naar expliciete en frequente richtlijnen.

Delegerend leider

Hij heeft sterk de neiging om personeel zichzelf te laten 'managen'. Hij delegeert in het algemeen werk aan anderen en stelt hen in staat om eigen initiatieven te nemen. Er bestaat een gevaar dat hij zo veel delegeert dat personeelsleden onzeker worden over de actie die ze moeten ondernemen.

Geeft goed leiding aan

Zelfstandige medewerkers die goed op zichzelf werken en niet constant aanwijzingen nodig hebben.

Onderhandelend leider

Hij onderhandelt vaak met personeelsleden om er zeker van te zijn dat hun motivatie behouden blijft. Hij heeft een zeer goed inzicht in hoe hij personeel moet belonen zodat ze presteren naar hun volledige kunnen. Hij kan door sommige mensen gezien worden als gehaaid of zelfs manipulatief.

Geeft goed leiding aan

Uitwisselende medewerkers die graag onderhandelen om tot overeenstemming te komen over hun persoonlijke doelen en hun werkdoelen.

Soms

Onwaarschijnlijk

Consulterend leider

Hij zal waarschijnlijk geen moeite steken in het overleggen met anderen voor de besluitvorming en heeft de neiging om beslissingen te nemen die gebaseerd zijn op zijn eigen ideeën in plaats van anderen erbij te betrekken.

Participerend leider

Hij zal het waarschijnlijk zeer onprettig vinden om als onderdeel van het team te werken waaraan hij leiding geeft en zal niet snel een besluitvormingsproces hanteren waarin ruimte is voor inspraak.

Beschrijving van leiderschapsstijlen

Uit een analyse van leiderschapsstijlen door Bass (1981)* blijkt dat er vijf brede leiderschapsstijlen zijn. Vier hiervan zijn gebaseerd op de interactie "taak versus mensen". Iemand die bijvoorbeeld meer gericht is op de taak die gedaan moet worden dan op de mensen in het team zal meer een Directieve Leider zijn. Een vijfde geeft een leiderschapsstijl aan die volgt uit "voor wat, hoort wat" - op een 'jij doet dit voor mij, dan doe ik dit voor jou' basis.

| |
|--|
| Directieve leider <ul style="list-style-type: none">• Draag verantwoordelijkheid voor planning en controle• Stelt zelf prioriteiten en geeft op basis daarvan instructies |
| Delegerend leider <ul style="list-style-type: none">• Is persoonlijk minimaal betrokken• Geloofd in het delegeren van taken en verantwoordelijkheden |
| Participerend leider <ul style="list-style-type: none">• Geeft de voorkeur aan besluitvorming op basis van consensus• Is bereid tijd uit te trekken voor het nemen van besluiten• Zorgt ervoor dat alle relevante personen erbij betrokken worden |
| Consulterend leider <ul style="list-style-type: none">• Heeft oprechte aandacht voor meningen en gevoelens van medewerkers, maar blijft de doelstellingen helder voor ogen houden en neemt de uiteindelijke beslissing |
| Onderhandelend leider <ul style="list-style-type: none">• Sluit 'overeenkomsten' met medewerkers• Beïnvloedt anderen door hun behoeften vast te stellen en deze te gebruiken als uitgangspunt bij onderhandelingen |

*Bass, B M (1981) Stodgill's Handbook of Leadership: A survey of theory and research. Free Press.

MEDEWERKERSSTIJLEN

Dit rapport vat de voorkeursstijl als medewerker van de heer Hollander samen, gebaseerd op zijn persoonlijkheidsprofiel. Het geeft de stijlen aan die hij waarschijnlijk zal aannemen, die hij onder sommige omstandigheden zal aannemen en die hij waarschijnlijk niet zal aannemen wanneer er leiding aan hem wordt gegeven. Dit rapport beschrijft vervolgens mogelijke gedragingen van mensen met een vergelijkbare voorkeur voor die medewerkerstijl. Tot slot geeft het nog het type leidinggevende weer waar hij waarschijnlijk goed onder zal functioneren.

| Onwaarschijnlijk | Soms | Waarschijnlijk | Medewerkerstijl |
|------------------|-----------|----------------|-------------------------|
| • • • • • | • • • • • | • ← █ | Zelfstandig medewerker |
| • • • • • | • • • • • | • █ → | Uitwisselend medewerker |
| • █ → | • • • • • | • • • • • | Samenwerkend medewerker |
| • █ → | • • • • • | • • • • • | Informerende medewerker |
| █ → | • • • • • | • • • • • | Volgend medewerker |

Hoger opleidingsniveau

Waarschijnlijk

Zelfstandig medewerker

Hij heeft het nodig om zelfstandig te kunnen werken zonder directe supervisie. Hij verwacht eigen initiatieven en beslissingen te kunnen nemen en dat hij geen aanwijzingen van anderen krijgt. Het kan zelfs zijn dat hij er zich tegen verzet als er actief leiding aan hem wordt gegeven.

Werkt goed voor

Delegerende leiders die verantwoordelijkheid geven aan hun personeel en hen aanmoedigen om zelfstandig te zijn.

Uitwisselend medewerker

Hij verwacht met zijn manager te onderhandelen om toe te werken naar resultaten die voor beide voordelig zijn. Hij kan door zijn manager gezien worden als nogal assertief en met een sterke wil gedurende deze onderhandelingen.

Werkt goed voor

Onderhandelende leiders die een proces volgen van het onderhandelen over beloningen voor het personeel in ruil voor hard werken.

Soms

Onwaarschijnlijk

Samenwerkend medewerker

Hij voelt in mindere mate de noodzaak om samen te werken met zijn manager en hoeft niet veel invloed te krijgen in het besluitvormingsproces.

Informerend medewerker

Hij voelt niet veel behoefte om informatie te geven aan zijn manager en verwacht ook niet dat hij geraadpleegd wordt voor belangrijke beslissingen die genomen moeten worden.

Volgend medewerker

Hij houdt er helemaal niet van om voor een manager te werken die hem veel aanwijzingen geeft en zal deze niet snel opvolgen zonder er vragen over te stellen. Hij zal waarschijnlijk meer betrokken willen worden in het besluitvormingsproces.

Beschrijving van de medewerkerstijlen

Voor elke van de vijf leiderschapstijlen is het mogelijk om een bijbehorende medewerkerstijl te bepalen. Een directieve leider zal bijvoorbeeld werken vanuit een 'onafhankelijke' instelling. De aanvullende medewerkerrol zou dan neigen naar een meer afhankelijke instelling, bijvoorbeeld iemand die graag heldere richtlijnen krijgt.

| |
|--|
| Volgend medewerker <ul style="list-style-type: none">• Volgt instructies en houdt vast aan de gesteld deadlines• Werkt graag met duidelijke richtlijnen van bovenaf |
| Zelfstandig medewerker <ul style="list-style-type: none">• Werkt graag zonder opgelegde beperkingen• Heeft eigen ideeën en krijgt graag de ruimte om die uit te werken, met zo min mogelijk interventie van bovenaf |
| Samenwerkend medewerker <ul style="list-style-type: none">• Draagt veel ideeën aan• Heeft graag een aandeel in het nemen van beslissingen en geeft de voorkeur aan radicale methoden boven conventionele |
| Informerend medewerker <ul style="list-style-type: none">• Wordt graag betrokken in het besluitvormingsproces, maar accepteert de uiteindelijke beslissing zelfs als die niet overeenstemt met de eigen mening |
| Uitwisselend medewerker <ul style="list-style-type: none">• Is niet bang om zich uit te spreken en laat zich niet afschrikken door status• Reageert minder goed op instructies dan op overtuigende argumenten• Kan koppig zijn, maar blijft taakgericht |