

Rapport

Assessment Center

Naam:	de heer A.C. Deelnemer
Datum:	24 februari 2009
Soort:	ontwikkeling
Functie:	Vestigingsdirecteur
Organisatie:	ABC Werklust

Dit onderzoek is uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van
drs. P.W. Draisma, psycholoog NIP

Personalia

Naam: de heer A.C. Deelnemer
Adres: Spoorstraat 2
Woonplaats: 3743 EG Baarn

E-mail:

Doelstelling van het onderzoek

Doelstelling van het Individueel Assessment Onderzoek is [opdrachtgever] te adviseren met betrekking tot de sterkte/zwakte analyse en ontwikkeling van de heer Deelnemer in de functie van vestigingsdirecteur.

Aanpak van het onderzoek

Deze rapportage is tot stand gekomen op basis van een assessment onderzoek.

In het assessment onderzoek zijn de volgende praktijksimulaties gebruikt:

- *Een gesprek met een medewerker
- *Een analyse/adviesgesprek met een klant
- *Een groepssimulatie
- *Een financiële analyse

Verder zijn gebruikt als tests:

- *Een persoonlijkheidstest (NEO)
- *Een kritisch denken test (Watson-Glaser)

Code Nederlands Instituut van Psychologen

Dit rapport is zo goed mogelijk afgestemd op de vraagstelling. Omdat mensen en functies veranderen, zal de actualiteit van het rapport na verloop van tijd afnemen. Daarom adviseren wij het rapport na enkele jaren slechts met de grootste reserve te raadplegen.

Beoordeling van de competenties

Ondernemerschapkwaliteiten

Klantgerichtheid *Gericht zijn op een vlotte, efficiënte en persoonlijke service aan klanten. Anticiperen op en onderzoeken van wensen en behoeften van de klant en hiernaar handelen.*

In het gesprek met de klant stelt de heer Deelnemer zich servicegericht op, echter zonder zijn eigen (organisatie)belang uit het oog te verliezen. Hij brengt het probleem van de klant op analytische wijze in kaart, denkt goed mee over oplossingsrichtingen en luistert aandachtig. Waar mogelijk doet hij nog een stapje extra, bijvoorbeeld door nazorg aan te bieden. Als het gaat om de klant binnen boord te houden is hij bereid om flinke concessies te doen en zijn eigen organisatie nog flink onder druk te zetten om de gedane toezeggingen gestand te doen. Verder werkt hij effectief aan versterking van de relatie door een deskundige en ervaren indruk te maken op de klant.

In het gesprek met de professionele medewerker die in de fout is gegaan in een klantproject hamert hij op professioneel gedrag, corrigeert de ander en wijst op het belang van het leveren van kwaliteit.

Een goed ontwikkelde competentie van de heer Deelnemer.

Netwerken *Bouwen van relaties met mensen op alle niveaus en onderhouden van een netwerk zowel intern als extern.*

De heer Deelnemer heeft een vlotte, verzorgde, vriendelijke en tegelijk stevige impact. Hij schuwt het initiatief niet, toont flair en zoekt de interactie. In de simulaties brengt hij namen in van mensen in de 'papieren' organisatie, is attent en geïnteresseerd, ook in de indruk die hij maakt. Op zelfbewuste, beheerste manier treedt hij naar voren. Hij is open en transparant. Zijn persoonlijkheidsprofiel wijst uit dat hij weinig gêne kent, servicegericht is en gemakkelijk het voortouw neemt. Ofschoon hij niet altijd even sterk gericht is op mensen en ook graag op zijn eigen houtje acteert, is hij niet bevreesd om zichzelf te laten zien. Hij maakt op ons gedurende het assessment een seniore indruk. *Overall* een goed ontwikkeld kenmerk van de heer Deelnemer.

Omgevings sensitiviteit *Laten blijken goed geïnformeerd te zijn over juridische, maatschappelijke en politieke ontwikkelingen of andere omgevingsfactoren (binnen of buiten de organisatie) en deze kennis effectief te benutten voor de eigen functie of organisatie. Onderkennen van de impact van zijn/haar beslissingen/activiteiten op de omgeving.*

De omgevings sensitiviteit van de heer Deelnemer blijkt ondermeer uit de brede blik waarmee hij in de analyse/advies

case met de klant opereert. Hij behoudt overzicht, is onderzoekend ingesteld en staat open voor informatie.

Dat blijkt niet in alle gevallen zo (zoals we opmerken bij leidinggeven bijvoorbeeld; de inter-persoonlijke sensitiviteit kan hij verder ontwikkelen), maar toch heeft hij het vermogen wel degelijk.

Hij bespreekt trends van buiten de organisatie, wil weten wat dit voor invloed heeft op de organisatie en denkt soepel. Zijn beschouwingen in de nabesprekingen van de simulaties getuigen van inzicht in de impact van zijn handelen en keuzes. Zijn persoonlijkheidsprofiel geeft de doorslag: de heer Deelnemer heeft een divergerende oriëntatie, staat open voor intellectuele en gevoelsmatige informatie, gaat dus af op zowel zijn gevoel als zijn verstand.

Een ruim voldoende ontwikkeld kenmerk van de heer Deelnemer.

Onderhandelen *Effectief overdragen van eigen standpunten en het benoemen van gemeenschappelijke doelen, om te komen tot een optimaal resultaat voor beiden.*

De heer Deelnemer stelt zich volgens zijn persoonlijkheidsprofiel meestal bescheiden op in het contact. Hij maakt zich gemakkelijk ondergeschikt aan het totale resultaat en is niet sterk uit op persoonlijk gewin. Deze aanleg is in zijn gedrag tijdens de simulaties ten dele terug te zien. In het gesprek met de klant stelt hij zich soepel op, geeft en neemt, opteert voor een wederzijds bevredigende en optimale oplossing, maar gaat uiteindelijk vrij ver in zijn toezeggingen. We missen het appelleren aan persoonlijke overtuigingen en belangen van de ander; de onderhandeling is zakelijk en rationeel. Wat in de groepsdiscussie vooral opvalt is zijn stevigheid en daadkracht. Hij positioneert zichzelf krachtig, stelt voorwaarden en is 'streng doch rechtvaardig'. In het gesprek met de medewerker stelt hij voorwaarden aan het mogen volgen van een dure opleiding.

Een ruim voldoende ontwikkelde competentie van de heer Deelnemer.

Resultaatgerichtheid *Er op uit zijn om concrete, tastbare resultaten te boeken. Gedrevenheid tonen om zaken voor elkaar te krijgen en het optimale uit situaties te halen.*

De heer Deelnemer is doelgericht, gedreven en geconcentreerd, zo blijkt uit zijn persoonlijkheidsprofiel. Verder is hij kritisch, consequent en heeft zelfdiscipline. Zijn werktempo is hoog. Dit alles blijkt ook uit zijn gedrag tijdens de diverse simulaties. In het analyse/adviesgesprek met de klant bijvoorbeeld, stuurt hij heel directief en helder richting eindresultaat, met een focus op het verzorgen van inhoudelijke adviezen die de klant duurzaam verder helpen. Hij werkt hard, zit kort op de materie en wijkt niet af van zijn spoor.

Zijn stijl is gestructureerd, de afspraken die hij maakt zijn concreet. Hetzelfde blijkt in de groepsdiscussie, waarin hij als voorzitter zijn collega's op zakelijke en resultaatgerichte wijze tot de orde roept en hen wijst op het belang van een gezamenlijk besluit.

Hij toont zich onverstoort en vastberaden, maar kan zich in zijn drive en doelgerichtheid ook afsluiten voor signalen van weerstand van de anderen. In het gesprek met de medewerker tot slot is hij zo gebrand op het adequaat oplossen van een klantklacht dat hij verantwoordelijkheden van de ander naar zich toetrekt. We zien dat hij nu en dan dus wat gas mag terugnemen om meer aandacht te geven aan meer relationele en persoonlijke aspecten (zie Leidinggeven). Al met al een sterk ontwikkelde competentie van de heer Deelnemer.

Financiële vaardigheden

Oordeelsvorming *Gegevens en mogelijke alternatieve handelwijzen in het licht van relevante criteria tegen elkaar afwegen en tot realistische beoordelingen komen.*

De heer Deelnemer presteert naar behoren in de financiële analysecase. Zijn afleidingen kloppen, zijn volledig en adequaat. Hij benoemt de juiste parameters. We merken dat hij ervaring heeft op dit gebied. In de gespreks simulaties komt hij tot onderbouwde en logische uitspraken. Verder toont hij zich onderzoekend, associërend en feitelijk. Zijn conclusies en beslissingen zijn genuanceerd. De capaciteitentest wijst uit dat hij een scherp verstand heeft. Zijn aannames en interpretaties scoren hoog. Oordeelsvorming op zichzelf is dus goed ontwikkeld.

De heer Deelnemer zou hier echter nog meer profijt uit kunnen halen door te werken aan het doortastende *fact-finden*. Bijvoorbeeld in het gesprek met de medewerker stelt hij weliswaar veel vragen, maar de meeste zijn gesloten en/of suggestief. In het gesprek met de klant gaat hij sterk uit van de schriftelijke informatie. De persoon als bron laat hij teveel onbenut. Fact-finding vinden we een ontwikkelpunt in zijn oordeelsvorming, die verder al goed ontwikkeld is, maar nog verder kan worden benut.

Management kwaliteiten

Leidinggeven *Richting en sturing geven aan medewerkers/ anderen in het kader van hun taakvervulling; stijl en methode van leidinggeven aanpassen aan betrokken individuen, taken en situatie.*

De heer Deelnemer laat in het gesprek met de medewerker een taakgerichte, sturende stijl van leidinggeven zien. Zijn doel is om te onderzoeken wat de demotivatie van de professionele medewerker kan verklaren, maar door hem te onderwerpen aan een spervuur aan kritische vragen met nadruk op het disfunctioneren bereikt hij dit doel niet.

Door de zakelijke stijl met aandacht aan de inhoud maar niet aan de persoon en diens noden bereikt hij geen basis van vertrouwen. Het zijn vooral de symptomen van demotivatie die worden aangesneden maar de zorg in de ander als mens blijft aanvankelijk buiten beschouwing. De medewerker verdedigt zich vooral en voelt zich niet gestimuleerd om openhartig te zijn. Als de heer Deelnemer later van toon verandert is het eigenlijk al te laat om nog echt wezenlijke vorderingen te bewerkstelligen in de houding van de medewerker. Hij stemt uiteindelijk in met het laten volgen van de felbegeerde opleiding, al is dat 'voorlopig'. Ook hiermee zaait hij geen vertrouwen. De heer Deelnemer schenkt ook in de andere cases nauwelijks aandacht aan de gevoelens van de ander; is vooral actief op het niveau van inhoud en procedure.

Een ontwikkelpunt voor de heer Deelnemer.

Overtuigingskracht *De mening, houding en gedrag van anderen beïnvloeden door middel van het gebruik van de juiste stijl en methode om instemming te verkrijgen met bepaalde plannen, ideeën of producten.*

De non-verbale kant van de overtuigingskracht van de heer Deelnemer is reeds bij netwerken en resultaatgerichtheid besproken. Kanttekening is daarbij dat hij nog wat persoonlijker mag uitreiken in zijn relationele gedrag. Verbaal/inhoudelijk maakt hij een sterke indruk, vooral waar het gaat om de validiteit en soliditeit van zijn argumentatie: er valt meestal weinig tegenin te brengen. Hij zet zijn overwegingen helder uiteen, maakt een deskundige indruk. Tip is om nog meer in te spelen op signalen aan gene zijde van de tafel, bijvoorbeeld tekenen van emoties, verstoringen en onbegrip. Door hier meer ruimte voor te maken kan hij nog indringender worden.

Overigens een ruim voldoende ontwikkeld kenmerk van de heer Deelnemer.

Plannen en organiseren *Doelen en prioriteiten bepalen en benodigde tijd, acties en middelen aangeven om de bepaalde doelen te kunnen bereiken.*

De heer Deelnemer laat zijn planmatigheid nog het meest zien in de groepsdiscussie: als voorzitter heeft hij zich gedegen voorbereid met een adequate en rationele procedure waarmee resultaten efficiënt worden geboekt. Hij is doelmatig en concreet, werkt consequent met voldoende heldere criteria. In de mondelinge simulatie opent hij met doel en agenda. De afspraken die hij maakt zijn specifiek.

Van de medewerker verwacht hij terugkoppeling over diens vorderingen; ook de klant kan een follow-up verwachten. Hij blijft verder goed binnen de kaders en is zich bewust van de tijdslimieten.

Een goed ontwikkelde competentie van de heer Deelnemer.

Strategische visie *Afstand nemen van de dagelijkse praktijk. Een breed beeld ontwikkelen van de toekomst en op basis van meerdere mogelijkheden koers bepalen voor de eigen functie of het organisatieonderdeel.*

Tijdens de simulaties laat de heer Deelnemer zich meer van zijn resultaatgerichte, operationele en taakgerichte kant zien dan van zijn visionaire. In het gesprek met de medewerker bijvoorbeeld, vraagt hij de ander op *staccato* manier het hemd van het lijf, wil precies weten wat er niet goed ging bij de klant en presenteert zijn kritiek op details in plaats van op hoofdlijn. Hij zit er als het ware 'bovenop'. Ook in de groepsdiscussie houdt hij de teugels strak in de hand, controleert en laat weinig ruimte voor verdere verkenning, wellicht in verband met de tijdsdruk. Aan de andere kant, in de case met de klant zien de heer Deelnemer zijn analyse uitrollen op een strategische toon, vanuit overzicht en top down uitgewerkt. Hij laat zien innovatief te denken, zoekt een strategische alliantie (in plaats van een ad hoc samenwerking) en neemt meer afstand van de materie. Zijn hang naar systematische en duurzame oplossingen is duidelijk. Tegelijk kunnen zijn hoge tempo en doelgerichtheid zijn beschouwende kant soms tegenwerken. Een aandachtspunt bij een verder goede competentie van de heer Deelnemer.

Persoonlijkheid en affiniteit

Uit de **persoonlijkheidsvragenlijst** komt het beeld naar voren van iemand die betrekkelijk weinig last heeft van negatieve emoties. Hij is beheerst, niet snel ontmoedigd en ook niet snel in verlegenheid te brengen. In crises houdt hij het hoofd koel.

Hij is gemiddeld extravert ('ambivert'), werkt minstens zo graag alleen als samen en is gematigd optimistisch. In gezelschap neemt hij op natuurlijke manier de leiding, geeft zijn mening en neemt initiatief. Zijn werktempo is zeer hoog, hij is energiek.

De heer Deelnemer staat uitgesproken onderzoekend en nieuwsgierig in het leven. Hij staat open voor en in contact met zijn gevoel. Daarnaast is hij intellectueel breed geïnteresseerd. Ook ten aanzien van opvattingen is hij open en flexibel; hij past zich soepel aan de omstandigheden en andere (bedrijfs)culturen aan. Variatie is wezenlijk voor hem en bij repeterend werk ligt de verveling al snel op de loer.

Altruïstisch als hij is ingesteld, kan hij een ander gemakkelijk laten scoren; hij kiest liever voor bescheidenheid. Dat sluit aan bij zijn niet-competitieve instelling. Verder is hij oprecht en eerlijk in de omgang, vertrouwend op een dito constructieve opstelling van anderen. De heer Deelnemer leeft mee met anderen en is behulpzaam en servicegericht.

Tot slot, de heer Deelnemer is gewetensvol en gedreven. Het boeken van succes en het leveren van goede prestaties in het werk is zeer belangrijk voor hem. Daarbij komt hij afspraken na en is gericht op het afmaken van taken. Hij is een doorzetter met veel zelfdiscipline. Ordelijk is hij gemiddeld, bedachtzaam situationeel. Soms beslist hij 'op de buik', soms na zorgvuldige overwegingen.

De **Watson-Glaser Kritisch Denken Test** brengt het vermogen in beeld om op verbaal niveau kritisch te redeneren door aan te geven wat de juistheid c.q. aannemelijkheid is van bepaalde uitspraken. Op deze test scoort de heer Deelnemer hoog op de WO schaal (stanine 7).

Conclusie en advies

Wanneer we naar het gedrag van de heer Deelnemer in de simulaties kijken, scoren de meeste competenties voldoende tot goed. Daarbij gaat het om klantgerichtheid, netwerken, strategische visie, onderhandelen, overtuigingskracht, oordeelsvorming (capaciteit), omgevings sensitiviteit en plannen en organiseren. Zijn resultaatgerichtheid is een persoonlijke sterkte, waarop hij soms teveel kan leunen. Hier en daar hebben we nog een suggestie toegevoegd.

Belangrijkste **ontwikkelpunten** en –adviezen zijn de volgende:

Door meer ruimte te geven aan de ander, meer open vragen te stellen en ook af te stemmen op niet-inhoudelijke communicatieniveaus –meer *fact-finding*- kan hij de basis van zijn conclusies en daarmee de kwaliteit van zijn **oordeelsvorming** (nog) verder versterken. Bovendien creëert hij er meer draagvlak mee.

Wat **leidinggeven** betreft mag de heer Deelnemer in zijn stijl meer aandacht schenken aan de gevoelens en noden van de ander(en). Hij mag meer uitgaan van de behoefte van de medewerker in het motiveren, hierop aansluiten en waken voor een 'too much' aan resultaatgerichtheid. Zodoende dient hij de persoon van de professional meer voorop te plaatsen en daarna de taakgerichte aspecten te bespreken.

Verder mag hij werken aan een meer *empowerende* stijl, zijn visie geven en ruimte laten aan de ander (binnen gestelde kaders).

Hij heeft meer dan voldoende aanleg en *personality* om de juiste mix van daadkracht, empathie en doortastendheid te vinden teneinde anderen te bezielen, te managen of te leiden.

In deze *finetuning* zal een vorm van *personal coaching on the job* van pas komen.

De heer Deelnemer beschikt over brede aanleg en laat een ontwikkelingsgerichte houding zien. Een sterke performance!

Overzichtsmatrix Competenties

	1	2	3	4	5
<i>Ondernemerskwaliteiten</i>					
Klantgerichtheid				●	
Netwerken				●	
Omgevings sensitiviteit				●	
Onderhandelen				●	
Resultaatgerichtheid					●
<i>Financiële vaardigheden</i>					
Oordeelsvorming			●1	●2	
<i>Managementkwaliteiten</i>					
Leidinggeven			●		
Overtuigingskracht				●	
Plannen & organiseren				●	
Strategische visie				●	

●1 : ten aanzien van fact-finding

●2 : ten aanzien van overige aspecten van oordeelsvorming

Score 5: Zeer goed; een sterk punt; waken voor overdrijving.

Score 4: Voldoende tot goed ontwikkeld; geen verdere ontwikkeling meer nodig.

Score 3: Matig; verdere vorming door middel van praktijkbegeleiding/coaching nodig.

Score 2: Zwak; ontwikkeling nodig door middel van gerichte training en coaching.

Score 1: Onvoldoende; (zeer) veel ontwikkeling nodig.

Drs. Peter W. Draisma
Drs. Richard H. Voorendonk

Pentacompany

www.pentacompany.nl