

# ASSESSMENT RAPPORT

DEELNEMER

Jos Anoniem

DATUM ASSESSMENT

20-04-2018

ONDERZOEK

Ontwikkel-assessment

ORGANISATIE

Organisatie Y

FUNCTIE

Commercieel manager

PSYCHOLOOG

Frank Helsper





# INLEIDING

## Leeswijzer

Op deze pagina worden het doel van het assessment, onze assessmentmethodiek en onze visie op assessments omschreven. Op de volgende pagina zijn de conclusies en ontwikkeladviezen aan zowel de deelnemer als diens leidinggevende te lezen. Vervolgens geven we de resultaten op de competenties weer in een krachten kwadrant. Daarna volgt een beschrijving van de resultaten. Aan het einde van het rapport is de reflectie van de deelnemer op het assessment ongewijzigd opgenomen. Ook zijn daar alle gehanteerde definities te vinden.

## Doel assessment

De heer Anoniem heeft deelgenomen aan een ontwikkel-assessment in het licht van de functie van commercieel manager bij Organisatie Y. We hebben het bijbehorende functieprofiel als referentiekader gebruikt.

## Bij dit assessment zijn de volgende instrumenten ingezet

- een competentiegericht interview
- een cognitieve capaciteitentest
- een persoonlijkheidsvragenlijst
- een drijfverenvragenlijst
- een teamrollenvragenlijst
- drie praktijksimulaties

## Definitie scores

Bij de beoordelingen in dit rapport worden de volgende definities gehanteerd:

- 5 VER BOVEN NIVEAU;** is uitstekend ontwikkeld t.o.v. het functie- en/of competentieprofiel
- 4 BOVEN NIVEAU;** ruim voldoende t.o.v. het functie- en/of competentieprofiel
- 3 OP NIVEAU;** voldoet aan het functie- en/of competentieprofiel
- 2 ONDER NIVEAU;** matig t.o.v. het functie- en/of competentieprofiel
- 1 VER ONDER NIVEAU;** voldoet niet aan het functie- en/of competentieprofiel

# ONZE VISIE OP ASSESSMENTS



## *Een effectief assessment focust op groei*

In de ideale organisatie doet iedereen zoveel mogelijk wat hij of zij goed kan én wat hem of haar energie geeft. We werken vanuit de positieve psychologie. Ons assessment brengt de kracht van de deelnemer in beeld. Tegelijkertijd hebben we ook oog voor kwetsbare of zwakke kanten van de deelnemer voor de functie.



## *Een assessment daagt uit om te reflecteren, te veranderen en te ontwikkelen*

Mensen raken bevlogen als ze regie hebben over hun eigen werk en ontwikkeling. In onze assessments motiveren we deelnemers om te reflecteren op eigen gedrag, te reageren op feedback en direct met ontwikkelpunten aan de slag te gaan. Hierdoor ervaren deelnemers een leerbeleving en ontstaat er beweging.



## *Een betrouwbaar assessment is een combinatie van gevalideerde instrumenten en deskundige psychologen*

In onze assessments gebruiken we valide, betrouwbare en eigentijdse instrumenten. Onze psychologen interpreteren assessmentresultaten vakkundig en geven hieraan met een scherpe blik betekenis.



# CONCLUSIE & ONTWIKKELADVIES

## Conclusie

In het licht van de functie van commercieel manager bij Organisatie Y komen meerdere kwaliteiten, maar ook aandachtspunten naar voren bij de heer Anoniem. Zijn intelligentie, bevoegdheid, leergierigheid en commerciële focus zijn belangrijke talenten. Hierdoor bereikt hij resultaten, haalt hij klanten binnen en ontwikkelt hij zichzelf. Daarnaast komt hij over als een oprecht en openhartig persoon die door zijn enthousiasme en proactieve houding anderen voor zich in kan nemen en kan motiveren. Een aanjagersrol met eindverantwoordelijkheid past goed bij zijn besluitvaardige, doelgerichte en doortastende aanpak. Hij is stevig genoeg om koers te bepalen, knopen door te hakken en de confrontatie aan te gaan als dat nodig is. Wel mist er balans in zijn leiderschap; hij mag nog leren zijn stijl beter af te stemmen op de individuele medewerker en meer gebruik te maken van de kwaliteiten van medewerkers. Gezien zijn drive en leergierigheid schatten we de ontwikkelbaarheid van zijn leiderschap goed in. Daarnaast merken we op dat de heer Anoniem als persoon minder flexibel is. Hij wil graag met anderen samenwerken, maar kan star en geïrriteerd reageren als zijn doel in gevaar komt. We verwachten dat hij enige moeite zal blijven houden met tegenwerking en verandering, omdat hij van nature minder aanpassingsgericht is. Wel kan hij zich vaardigheden eigen maken die hem helpen hier handiger meer om te gaan.

## Ontwikkeladvies

We adviseren de heer Anoniem zijn vaardigheden in het mensgericht aansturen, delegeren en coachen te versterken. Een training op dit vlak kan hem daarbij ondersteunen. Door dergelijke vaardigheden in te gaan zetten, brengt hij balans in zijn leiderschap. Hij leert dan beter gebruik te maken van de kwaliteiten van medewerkers en meer draagvlak te creëren. Daarnaast kan hij direct beginnen het uitproberen en oefenen van nieuw gedrag. We raden hem aan zoveel mogelijk te vragen naar de ideeën van medewerkers en van hun inzet gebruik te maken. Daarbij mag hij experimenteren met het aannemen van een faciliterende rol en zich toe gaan leggen op wat medewerkers nodig hebben om zich te ontwikkelen. Van belang daarbij is dat hij kwaliteit leidend maakt en niet wie het bedacht heeft. Hij kan opletten dat hij zijn norm niet op anderen projecteert. We raden hem aan het optimale te halen uit de medewerker, maar wel te kijken naar het individu en niet één prestatie standaard voor iedereen te maken. Verder zien we een geërgerde kant van hem als zijn doel in gevaar komt. Doordat hij dan tamelijk bot en aanvallend gaat communiceren, zet hij de relatie met de ander onder druk. We adviseren hem met dit aandachtspunt intensief aan de slag te gaan, omdat hij hiermee weerstand kan oproepen en commitment van medewerkers kan verliezen. Hierbij verwachten we dat hij het lastig zal blijven vinden als mensen niet mee willen in de koers die hij uitzet, maar hij kan wel leren zijn ergernis meer te verbloemen. Ons advies aan hem is om samen met een coach te gaan werken aan zijn conflicthantering, zodat hij leert op lastige momenten effectief te reageren.

## Advies leidinggevende

Om de heer Anoniem in zijn ontwikkeling te faciliteren, adviseren we u hem feedback te geven als u opvalt dat zijn communicatie geërgerd overkomt. Vervolgens kunt u hem helpen zijn gevoel over zaken die hem dwars zitten op een constructieve manier te uiten. Ook kunt u hem er op wijzen wanneer hij een te hoge lat voor zichzelf hanteert en hierin doorschiet. U kunt hem ondersteunen door hem bevestiging te geven over wat er goed gaat. Bij tegenvallende resultaten kunt u met hem mee te denken over een effectieve aanpak. We adviseren u zijn behoefte om te “scoren” met hem regelmatig te bespreken en op te letten dat de druk bij hem niet te hoog wordt. Zeker in situaties waarin resultaten tegenvallen, zal meer druk een averechts effect hebben en de kans vergroten dat hij een directieve leiderschapstijl kiest.



# OVERZICHT RESULTATEN

Hieronder zijn de competenties en bijbehorende scores in ons krachtenkwadrant weergegeven. Het krachtenkwadrant laat zien waar de natuurlijke en potentiële kracht van de deelnemer ligt, en welke competenties minder bij zijn of haar aanleg passen (kwetsbare kracht en beperkte kracht). Aan de zijkanten staat toegelicht wat elk kwadrant inhoudt. Niet bij iedereen zijn alle kwadranten gevuld. Hoe meer competenties bij natuurlijke kracht staan, hoe beter de aansluiting met het onderzochte competentieprofiel.

- 5 VER BOVEN NIVEAU
- 4 BOVEN NIVEAU
- 3 OP NIVEAU
- 2 ONDER NIVEAU
- 1 VER ONDER NIVEAU

**Natuurlijke kracht** zijn competenties die van nature bij iemand passen. Deze geven hem of haar energie en laat hij of zij (meer dan) voldoende zien. Het advies is deze zo veel mogelijk te **benutten**. Deze competenties kunnen meestal gemakkelijk verder ontwikkeld worden.

## NATUURLIJKE KRACHT

• HBO werk- en denkniveau	5
• Resultaatgericht handelen	5
• Commercieel handelen	4
• Overtuigen	4
• Klantgericht handelen	3
• Kwaliteitsgericht handelen	3

**Potentiële kracht** zijn competenties die bij iemand passen en hem of haar energie geven, maar die hij of zij nog niet optimaal benut of laat zien. Om dit potentieel tot uiting te brengen, adviseren we te **investeren** in deze competenties. Deze competenties zijn over het algemeen voldoende tot goed ontwikkelbaar.

## POTENTIËLE KRACHT

• Sturen	2
----------	---

**Kwetsbare kracht** zijn competenties die iemand (meer dan) voldoende laat zien, maar die minder bij zijn of haar aanleg passen. Deze competenties kunnen iemand veel energie kosten als er te vaak een beroep op wordt gedaan. Voor een juiste energiebalans is het advies de inzet ervan te **doser**. Deze competenties zijn meestal alleen met veel inspanning naar een hoger niveau te brengen.

## KWETSBARE KRACHT

**Beperkte kracht** zijn competenties waar iemand minder aanleg voor heeft en die hij of zij ook in mindere mate laat zien. Het kost hem of haar veel tijd en inspanning om ze in te zetten. Deze competenties zijn doorgaans moeilijk te ontwikkelen. Het advies is dan ook een beroep op deze competentie te **vermijden**.

## BEPERKTE KRACHT

• Flexibel optreden	2
---------------------	---



# NATUURLIJKE KRACHT & POTENTIËLE KRACHT

## NATUURLIJKE KRACHT

- HBO werk- en denkniveau 5
- Resultaatgericht handelen 5
- Commercieel handelen 4
- Overtuigen 4
- Klantgericht handelen 3
- Kwaliteitsgericht handelen 3

### Natuurlijke kracht

De heer Anoniem komt naar voren als een ambitieuze, openhartige en bevlogen man. Kenmerkend voor hem zijn de gedrevenheid, energie en volharding die hij laat zien in zijn werk. Hij stelt zichzelf veeleisende doelen en werkt hard om deze te behalen. Hij stelt prioriteiten en focust zich op zijn doelen. Ook is hij kritisch op zijn eigen prestaties en stelt hij zich leergierig op. Hij denkt vaak na over zijn eigen effectiviteit en probeert tips van anderen uit. Hiermee draagt hij bij aan zijn eigen ontwikkeling. De heer Anoniem houdt verder de voortgang van zijn doelen goed in het oog en onderneemt actie als die achterblijft. Hij organiseert zijn eigen werk efficiënt en stuurt in het team aan op een goede organisatie van het werk. Door overdracht en afstemming te stimuleren en afspraken vast te leggen, bevordert hij een soepele samenwerking. Ook naar klanten toe betaalt zijn inzet zich uit. De heer Anoniem is competitief ingesteld en de concurrent graag te snel af. Kansen pakt hij vlot op en hij jaagt proactief op prospects die hij interessant vindt. Zijn lange adem zorgt ervoor dat hij klanten binnenhaalt. Ook stelt hij zich dienstverlenend naar hen op. Hij spant zich in om hen tevreden te stellen en reageert alert op vragen. Daarnaast maakt hij op informele en joviale wijze contact. Hiermee krijgt hij zaken gegund. Tot slot komen de cognitieve capaciteiten van de heer Anoniem als kwaliteit naar voren. Hij beschikt over een ver bovengemiddeld hbo werk- en denkniveau. Dit betekent dat hij informatie vlot kan verwerken en vraagstukken goed kan doorgronden.

## POTENTIËLE KRACHT

- Sturen 2

### Potentiële kracht

De heer Anoniem neemt graag het voortouw in een team. Hij spreekt een duidelijke mening uit over de ideale werkwijze en heeft focus op het behalen van resultaten. Hij neemt de regie en komt met ideeën om als team effectiever op te treden. Als prestaties achterblijven, maakt hij dit bespreekbaar. Sturend optreden past dan ook goed bij zijn talenten. Daarnaast laat hij voorbeeldgedrag zien voor medewerkers en probeert hij hen te enthousiasmeren voor hun werk. Hij neemt hen mee in zijn gedachtegang en biedt hun inzicht in het effect van hun gedrag. Wel heeft de heer Anoniem een hoge norm ten aanzien van prestaties en kan hij zich eraan storen als medewerkers deze norm niet hanteren. Ook is hij geneigd bij tegenvallende resultaten directief aan te sturen of taken over te nemen in plaats van een ontwikkelgerichte aanpak in te zetten. Hij vindt het lastig in te schatten hoe hij kritiekpunten op een constructieve manier bespreekbaar kan maken. Hij mist vooralsnog de vaardigheden om soepel te schakelen tussen stijlen van leidinggeven en zijn leiderschap af te stemmen op de individuele medewerker.

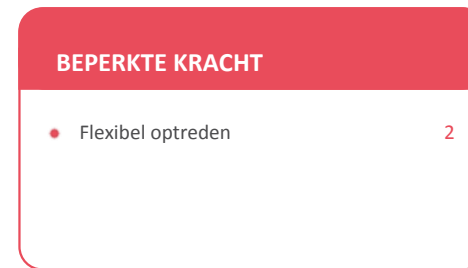


# KWETSBARE KRACHT & BEPERKTE KRACHT



## Kwetsbare kracht

Er zijn geen competenties als kwetsbare kracht aangemerkt.



## Beperkte kracht

De heer Anoniem is van nature behoorlijk dominant en heeft zowel een competitieve als een coöperatieve drijfveer. Hij is doorgaans overtuigd van zijn eigen gelijk en is kritisch op de mening van anderen. Soms is hij te volhardend in zijn eigen visie, waardoor hij star kan overkomen. Daarnaast is zijn ergernis zichtbaar als zijn doel in gevaar komt of als hij kritiek krijgt. Hij kan dan zijn beheersing enigszins verliezen, waardoor de toon van zijn communicatie verhardt en hij de verbinding verliest. Tegelijkertijd merken we op dat de heer Anoniem ook een oprechte, warme en authentieke kant heeft. We zien dat samenwerken met anderen zelfs één van zijn sterkste drijfveren is en dat hij graag door anderen gewaardeerd wordt. Maar dat staat soms op gespannen voet met zijn prestatiedrang. Hierdoor vindt hij in lastige tijden of bij tegenvallende resultaten het moeilijk ontspannen te handelen en open te staan voor andere ideeën en werkwijzen.



# REFLECTIE Jos Anoniem

Jos Anoniem heeft de gelegenheid gekregen een reflectie op de bevindingen uit het assessment te geven aan de hand van onderstaande vragen. Deze reflectie is ongewijzigd aan dit rapport toegevoegd.

## **V** Welke bevindingen van de psycholoog herken je, en welke herken je eventueel minder?

**A** Ik herken het meeste wel wat in het rapport staat. In het echt ligt het wel genuanceerder. Een assessment is een snelkookpan waar je natuurlijk je uiterste best doet om je doelen te bereiken en goed voor de dag te komen. Dan komen ook mijn scherpe kantjes naar voren die in de praktijk niet zo opvallen. Toch weet ik dat ik wel iemand ben die graag wil scoren en op een gezonde manier in competitie is en dat anderen dat soms wel lastig kunnen vinden. In mijn nieuwe rol als manager wordt het belangrijker om aansluiting te houden met iedereen en mensen te motiveren.

## **V** Hoe ga je nog meer gebruik maken van je kracht?

**A** Van mijn energie, focus en volharding blijf ik gebruik maken om mijn doelen te bereiken. Ook mijn sociale vaardigheden ga ik bewuster inzetten om de samenwerking met collega's en klanten uit te bouwen. Verder zie ik de hoge uitslag op de cognitieve tests als bevestiging dat ik complexe zaken op hoger niveau aankan. Op termijn wil ik dat benutten om nog verder door te groeien.

## **V** Met welke leer- of ontwikkeldoelen ga je aan de slag?

**A** Niet te snel naar oplossingen toewerken. Goed luisteren naar anderen en goed nadenken over wat ik zeg. Me ervan bewust worden dat ik soms teveel de houding heb van "my way or the high way", terwijl ik het wel heel belangrijk vind en ook heel leuk om een taak samen met anderen uit te voeren. Geduld ontwikkelen met mensen die net wat minder gedreven zijn of wat langzamer gaan. Oplossingen eerst aan anderen vragen voordat ik zelf ergens meekom.

## **V** Wat zou daarbij een eerste stap kunnen zijn?

**A** Ik ben net gestart in een nieuwe functie met een nieuw team. Dit geeft me een perfecte kans om meteen de tips uit het assessment in de praktijk te gaan brengen bij mensen die helemaal nieuw voor me zijn. Over een paar maanden zit ik één op één met iedereen en kan ik vragen hoe ze me ervaren hebben. Ik zal mijn team expliciet feedback vragen op mijn ontwikkelpunten.

## **V** Heb je nog aanvullende opmerkingen die je graag kwijt wilt?

**A** Ik wil zowel de psycholoog als de actrice bedanken voor de fijne dag. Ik heb hele bruikbare en goede tips gekregen waar ik concreet mee aan de slag kan. Daarnaast hebben ze het beeld bevestigd dat ik er bijna klaar voor ben, wat een hele mooie bevestiging voor mezelf is geweest.



# BIJLAGE

## **Definities competenties**

Onder een competentie verstaan we effectief en resultaatgericht gedrag waarmee je werkdoelen kunt realiseren. Aan dit gedrag liggen meer en mindere stabiele kenmerken ten grondslag: persoonlijkheidseigenschappen, intellectuele capaciteiten, kennis en vaardigheden.

## **HBO werk- en denkniveau**

Het cognitieve vermogen om een opleiding of functie op hbo-niveau adequaat te vervullen. Dit houdt onder andere in dat iemand zich op dit niveau nieuwe kennis eigen kan maken, verbanden kan leggen tussen verschillende gegevens en het overzicht kan verkrijgen. Het hbo werk- en denkniveau wordt gemeten met een cognitieve capaciteitentest en wordt vastgesteld door de scores te vergelijken met die van de hbo-normgroep (een grote groep mensen met een afgeronde hbo-opleiding).

## **Commercieel handelen**

Kansen in de markt zien en creëren voor producten of diensten. Inspelen op de omgeving om zakelijk voordeel te behalen.

## **Flexibel optreden**

In gedrag schakelen en improviseren als de omstandigheden daarom vragen.

## **Klantgericht handelen**

Oog hebben voor de wensen en behoeften van de klant en daar naar handelen.

## **Kwaliteitsgericht handelen**

Hoge eisen stellen aan de kwaliteit van producten en diensten en daarnaar handelen.

## **Overtuigen**

Meningen en standpunten van anderen zodanig beïnvloeden dat zij meegaan met jouw voorstel.

## **Resultaatgericht handelen**

Aan de slag gaan met een duidelijk doel voor ogen.

## **Sturen**

Anderen zodanig aansturen dat organisatiedoelen behaald worden.





## HOE HAAL JE MEER UIT JE ASSESSMENT?

Het assessment is een mooi vertrekpunt voor je persoonlijke ontwikkeling. We adviseren je om je te focussen op enkele ontwikkelpunten en daarover met de organisatie in gesprek te gaan; welke punten pak je op en hoe kan de organisatie jou daarbij ondersteunen? Ook Leeuwendaal kan je helpen bij je verdere ontwikkeling. Hieronder noemen we een aantal mogelijkheden.

- **Oefensessie met een trainingsacteur.** In een oefensessie van twee uur ga je met een professionele trainingsacteur aan de slag met jouw persoonlijke leerdoel. Je krijgt gerichte feedback en tips hoe je een voor jou lastige situatie anders kan aanpakken.
- **Development Center.** In een Development Center van één dag werk je met twee andere deelnemers, een senior-trainer en een trainingsacteur aan je persoonlijke ontwikkelpunten. Zo werk je bijvoorbeeld aan thema's als leiderschap, beïnvloeden en persoonlijke effectiviteit.
- **Groepsgewijze coaching (De Alliantie).** In zes dagen in zes maanden tijd krijg je inzicht in de herkomst van je valkuilen en de precieze aard van je talenten. Je krijgt mogelijkheden en tools om je potentieel verder te ontdekken en te ontwikkelen. Je leert tevens door mee te kijken en te leven met het ontwikkeltraject van anderen.
- **Ontwikkel- en actieplan.** We kunnen je helpen om een persoonlijk ontwikkel- en actieplan op te stellen. In dit plan werk je samen met een adviseur je leerdoelen uit in concrete ontwikkelstappen.
- **Coaching.** We hebben gekwalificeerde coaches in dienst die je persoonlijk begeleiden in het uitbouwen van je kracht en het werken aan je ontwikkelpunten. Naar aanleiding van de resultaten van je assessment stellen we je leerdoelen vast en kun je gericht aan de slag.
- **360 graden feedback.** Hiermee verzamel je gerichte feedback uit je omgeving op krachtvelden of competenties die voor jouw functie relevant zijn. We helpen je aan de hand daarvan concrete leerpunten te formuleren.

Mocht je belangstelling hebben voor een van bovenstaande opties, dan kun je contact opnemen met de psycholoog die het assessment heeft uitgevoerd. Hij of zij zal verder begeleiden naar een goede vervolginventie. Daarbij is maatwerk ook altijd mogelijk.

## TOT SLOT

### Disclaimer

Ons advies baseren we op de uitkomsten van gevalideerde tests en vragenlijsten, op de resultaten van de praktijkopdracht(-en) en op het competentiegerichte interview. De waarde van ons advies is strikt beperkt tot de onderzoeksvraag van de opdrachtgever. Er kunnen geen conclusies aan worden ontleend over de geschiktheid, de ontwikkelbaarheid of het potentieel van de kandidaat voor andere functies binnen de organisatie of voor een (gelijke) functie buiten de organisatie. De geldigheidsduur van het uitgebrachte rapport is één jaar. Mensen veranderen en organisaties veranderen, een nieuw onderzoek kan een jaar later tot andere conclusies leiden.

### Dossiervorming

We werken overeenkomstig de beroepsregels van het Nederlands Instituut van Psychologen. Deelnemers vernemen altijd als eerste ons advies en zij bepalen of we het rapport mogen doorsturen naar de opdrachtgever of derden. Ter bescherming van hun privacy rapporteren we uitsluitend over zaken die van belang zijn in het kader van de vraagstelling. Het assessmentrapport bewaren we gedurende één jaar, tenzij de deelnemer toestemming geeft om de bewaartermijn te verlengen. Daarna vernietigen we alle digitale en fysieke gegevens.