

Kandidaat : De heer P. Voorbeeld
Geboortedatum : 31 december 1975

Opdrachtgever : Superstore
Onderzoeksvorm : Selectieassessment
Functie : Sales Manager

Datum : 1 januari 2011
Dossiernummer : 11.001
Verantwoordelijke psycholoog : Mevrouw drs J.M.E.G. Couwenberg Psycholoog NIP
Gelezen door : Mevrouw drs A. Groenendaal Psycholoog NIP

Selectieassessment van:

De heer P. Voorbeeld

1 januari 2011

LEESWIJZER

1. **Beroepscode NIP:**

Onze uitgangspunten voor het psychologisch onderzoek alsmede onze benaderingswijze van opdrachtgever en kandidaat zijn gebaseerd op de gedragsregels voor bedrijfs- en organisatiepsychologen van het Nederlands Instituut van Psychologen.

Dit houdt onder andere in:

- **De reikwijdte:**
Van tevoren wordt het kader waarbinnen het onderzoek plaatsvindt opgesteld. Het rapport mag alleen worden gebruikt door de personen en voor het doel waarvoor het is opgesteld.
- **Vertrouwelijkheid:**
Dit rapport bevat vertrouwelijke informatie over de kandidaat. Wij verzoeken zowel kandidaat als de opdrachtgever alsook overige bij de besluitvorming betrokkenen zich te houden aan grote zorgvuldigheid in dezen.
- **Rapportering:**
Wij bespreken de rapportage eerst met de kandidaat en alleen indien deze toestemming geeft, zullen wij rapporteren aan de opdrachtgever. De kandidaat ontvangt zelf ook een exemplaar.

2. **De geldigheidsduur:**

Zowel mensen als functies blijven in beweging en veranderen in de loop der tijd. De geldigheid van rapportages neemt dan ook na enige tijd af. Wij adviseren u derhalve grote voorzichtigheid te betrachten bij het nemen van beslissingen op rapportages wanneer deze ouder zijn dan één jaar. Onze rapporten worden na anderhalf jaar vernietigd.

3. **Gebruikte methode:**

Wij gebruiken een combinatie van psychologisch onderzoek en praktijksimulaties. Dit garandeert een zo groot mogelijke voorspelbaarheid en betrouwbaarheid.

De **gebruikte kleuren** geven aan uit welk materiaal de conclusie komt:



Samengevatte competenties uit persoonlijkheidsvragenlijst/capaciteitentesten en interview/praktijksimulaties



Persoonlijkheidsvragenlijst/
Capaciteitentesten



Praktijksimulaties (objectief
waarneembaar op basis van vooraf
vastgestelde criteria)

Uitdagingen/ontwikkelpunten:

Deze worden geformuleerd in relatie tot het opstellen van een persoonlijk ontwikkelplan (POP). In relatie tot de vraagstelling, maar ook bij het opstellen van het POP worden deze punten geprioriteerd (en smart geformuleerd).

4. **Leeswijzer:**

Op de volgende bladzijde leest u eerst de samenvatting, het advies en de eindconclusie, inclusief eventuele afbreukrisico's. Daarna volgt de onderbouwing. Hierin vindt u een grafische weergave van zowel werk- en denkniveau als van elk van de competenties. Elke grafische weergave wordt gevolgd door een tekstuele toelichting daarop.

VRAAGSTELLING EN PROGRAMMA

Vraagstelling en achtergrond

De heer P. Voorbeeld heeft op 1 januari 2011 deelgenomen aan een Selectieassessment voor de functie van Sales Manager uitgevoerd door Quiris Adviesgroep in opdracht van Superstore BV.

Doel van het onderzoek is het in kaart brengen van de kwaliteiten, ontwikkelpunten en *geschiktheid* in relatie tot het gevraagde profiel.

In het kader hiervan is met de opdrachtgever afgesproken dat de volgende competenties beoordeeld worden in het assessment:

- Contactuele en communicatieve vaardigheden
- Initiatief
- Klantgerichtheid
- Resultaatgerichtheid
- Strategische denkkraft
- Taakgericht sturen

Programma

Het Selectieassessment bestaat uit een gesprek met de voor het onderzoek verantwoordelijke psycholoog, vragenlijsten, praktijksimulaties en een gedragsprofiel.

- In het gesprek met de psycholoog bespreken we in relatie tot de competenties die aan het onderzoek te grondslag liggen, de eigen beeldvorming, praktijkvoorbeelden en resultaten vanuit de persoonlijkheidsvragenlijst.
- De vragenlijsten omvatten schriftelijke opgaven, waarbij zowel vragenlijsten die inzicht geven in intellectuele kwaliteiten als een brede persoonlijkheidsvragenlijst onderdeel uitmaken van het programma. Bij dit laatste staan persoonlijke eigenschappen, interesses, motivatie en dergelijke centraal.
- De praktijksimulaties bestaan uit rollenspellen, analyseoefeningen of praktijkopdrachten. In het kader van de vraagstelling is gekozen voor een probleemoplossend gesprek en een gesprek in een commerciële context. Daarnaast maakt een schriftelijke opdracht waarin gevraagd wordt om strategie vorm te geven, deel uit van het programma.
- In het gedragsprofiel wordt gedrag in kaart gebracht dat de persoon van nature vertoont en gedrag dat de persoon vertoont in een (werk)omgeving waarin eisen aan hem gesteld worden. Op deze manier wordt duidelijk welke gedragstijlen het meest bij de persoon passen, welke kwaliteiten en aandachtspunten daarmee gepaard gaan en welke gedragsstijlen worden ingezet om zo adequaat mogelijk te functioneren in de werkomgeving.

SAMENVATTING EN ADVIES GRAFISCH

GEKOZEN COMPETENTIES	laag	matig	toereikend	hoog	zeer hoog
<p>Contactuele en communicatieve vaardigheden Legt en onderhoudt contacten op adequate wijze</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>Initiatief Kansen signaleren en ernaar handelen, liever uit zichzelf beginnen dan afwachten en reageren op wat anderen doen</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>Klantgerichtheid Onderzoekt wensen en behoeften van de klant en handelt daarnaar. Anticipeert op behoeften van klanten; geeft hoge prioriteit aan servicebereidheid en klanttevredenheid</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>Resultaatgerichtheid Is actief gericht op het behalen van resultaten en doelstellingen en toont de bereidheid om in te grijpen bij tegenvallende resultaten</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>Strategische denkracht Heeft een langetermijnvisie en een breed perspectief. Houdt uiteenlopende mogelijkheden in gedachten bij het ontwikkelen van een toekomstbeeld voor de organisatie</p>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>Taakgericht sturen Geeft richting en sturing aan medewerker(s) ten behoeve van hun taakvervulling</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>Werk- en denkniveau <i>HBO-niveau</i></p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CONCLUSIE	Niet geschikt	Reserves	Geschikt
<p>Beoordeling de mate van geschiktheid van de kandidaat ten opzichte van het gestelde profiel</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

SAMENVATTING EN ADVIES TEKST

Samenvatting

Als sterke punten zijn in het profiel van de heer Voorbeeld naar voren gekomen:

- Zijn intellectuele capaciteiten
- Resultaatgerichtheid
- Creativiteit
- Onderhandelvaardigheid
- Competitieve instelling

Als ontwikkelpunten noemen wij:

- Aandacht voor strategie en lange termijn aspecten
- Verbinding leggen met anderen

Totaalafweging

Wij hebben de heer Voorbeeld leren kennen als iemand die praktisch en weloverwogen te werk gaat. Met betrekking tot de theoretisch intellectuele capaciteiten voldoet de heer Voorbeeld over de volle breedte aan het gevraagde HBO-niveau; cijfermatig is hij wat sterker ontwikkeld dan verbaal. Op de beide verbale tests behaalt hij een gemiddeld resultaat. Op grond van deze capaciteiten mag worden verwacht dat hij - in niet al te complexe situaties - in staat is om tot een adequate probleemanalyse en oordeelsvorming te komen. In de strategische opdracht is hij hiertoe ook in staat; hij is in staat om hoofd- en bijzaken te onderscheiden en hij kan ook structuur aanbrengen. In zijn werk- en denkstijl zullen rationaliteit en kritisch doorgronden van de aangereikte informatie bepalend zijn voor zijn handelen. Daarbij zoekt hij nadrukkelijk aansluiting met de uitvoerbaarheid. Het is vooral zijn pragmatische inslag die ervoor zorgt dat hij meer kijkt naar het concrete doel en daar vandaan zijn acties plant, dan dat hij vanuit een overkoepelend perspectief zijn acties handen en voeten geeft. Wij noemen deze neiging tot pragmatisme in relatie tot de gevraagde verantwoordelijkheden als eerste ontwikkelpunt.

Vanuit het persoonsprofiel komt de heer Voorbeeld naar voren als iemand die vooral competitief is en graag invloed op gebeurtenissen om hem heen wil uitoefenen. Hij zal daar hard voor werken en zich persoonlijk inzetten om resultaten neer te zetten en op die manier voor zijn klanten een servicegerichte gesprekspartner zijn. Dit zagen we ook in de praktijksimulaties. Waar hij nog in kan groeien is het 'verbinding maken' met anderen. Hij is zeker niet onprettig in zijn communicatie, maar er gebeurt ook niet zoveel in de interactie. Het bieden van ruimte aan anderen is een sterk punt van hem waar het gaat om samenwerken, maar hij kan de relatie verdiepen door meer vragen te stellen over hoe de ander nu precies tegen zaken aankijkt. Het variëren tussen sec de inhoud en persoonlijke beleving maakt hem krachtiger in zijn communicatie. Het tonen van enthousiasme in toonzetting en lichaamstaal, kan hem hierbij extra helpen deze verder te verbeteren. Wij formuleren het verbinding leggen met anderen dan ook als tweede ontwikkelpunt.

Specifiek kijkend naar competenties, komen als sterk naar voren zijn cognitieve kwaliteiten, klantgerichtheid, contactuele en communicatieve vaardigheden alsmede zijn resultaatgerichtheid. Taakgericht sturen en initiatief komen als gemiddeld naar voren. Op basis van de praktijk simulaties komen beide als iets minder sterk naar voren; zijn persoonsprofiel indiceert dat hij hier in aanleg *wel* goed op scoort. Dit compenseert voor een deel hetgeen wij hem in de praktijk hebben zien doen. Het langere termijn perspectief en in het verlengde daarvan strategische visie zijn voor verbetering vatbaar, maar ook daar zit gezien zijn score op de capaciteitentests nog de nodige ontwikkelruimte.

Eindconclusie

Wij achten de heer Voorbeeld geschikt voor de functie van Sales Manager bij Superstore BV. Waar het er op aankomt de strategische component van de functie in te vullen, brengt hij (nog) niet de kwaliteiten mee om dit in te vullen. Ontwikkelruimte is hier aanwezig en kan met coaching on the job danwel een extern coachingstraject snel behaald worden.

• • •

ONDERBOUWING

ONDERBOUWING WERK- EN DENKNIVEAU		laag	matig	toereikend	hoog	zeer hoog
<p><i>Cijfermatig logisch redeneervermogen</i> Het vermogen om logisch te redeneren en conclusies te trekken aan de hand van cijfermateriaal</p>	HBO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p><i>Oordeelsvermogen</i> Gegevens en mogelijke handswijzen in het licht van relevante criteria tegen elkaar afwegen en tot een adequate beoordeling komen</p>	HBO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p><i>Op basis van de praktijksimulaties</i></p>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p><i>Probleemanalytisch vermogen</i> Signaleren van problemen; herkennen van belangrijke informatie. Opsporen van mogelijke oorzaken van problemen</p>	HBO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p><i>Op basis van de praktijksimulaties</i></p>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Toelichting op werk- en denkniveau

De intellectuele capaciteiten van de heer Voorbeeld zijn afgezet tegen de HBO-norm.

Kijkend naar de specifieke aspecten van intellectueel functioneren zien we een gemiddelde score op verbaal logisch redeneervermogen en een gemiddelde score op zijn vermogen om snel en gemakkelijk verbanden tussen verschillende onderwerpen te leggen. In de praktijk betekent dit dat hij moeite kan hebben met het goed en snel doorgronden van complexere teksten, maar over het algemeen wel hoofd- en bijzaken van elkaar zal weten te onderscheiden. Op de cijfermatige equivalent scoort hij een gemiddeld tot hoog resultaat. Dit betekent dat hij bij cijfermatige onderwerpen weinig moeite zal hebben snel tot de kern door te dringen en ook met complexe offertes die cijfermatig uitdagend zijn, raad weet.

ONDERBOUWING COMPETENTIES

COMPETENTIES	laag	matig	toereikend	hoog	zeer hoog
Contactuele en communicatieve vaardigheden Legt en onderhoudt contacten op adequate wijze					
<i>Op basis van de praktijksimulaties</i>					

Vanuit het persoonsprofiel komt de heer Voorbeeld naar voren als een op contact ingestelde man, die op ontspannen wijze communiceert. Ook vanuit het gedragsprofiel komt hij als mensgericht, onderhoudend en benaderbaar naar voren. Hij zal wel een voorkeur hebben voor een aanpak waarbij voorop staat wat hij met dat contact wenst te bereiken. Deze ‘functionaliteit’ kan hem verhinderen echt verbinding te maken met anderen. Dit beeld wordt bevestigd tijdens de rollenspelen en het interview waarin hij weliswaar op vriendelijke en correcte wijze contact maakt, maar zijn benadering er ook voor zorgt dat de ander niet snel zijn gedachten met hem deelt. Dit doet er niet aan af dat gesprekstechnisch zaken bij hem in belangrijke mate voor elkaar zijn. Hij past de techniek van luisteren en samenvatten uitstekend toe. Het doorvragen kan aan kracht winnen. Door dit meer te doen en minder bezig te zijn met het vooral willen bereiken van resultaten, verdiept hij de relatie meer en zal hij ook na het gesprek hier de vruchten van plukken.

Initiatief Signaleert kansen en handelt daarnaar; heeft (zelf)startend vermogen					
<i>Op basis van de praktijksimulaties</i>					

De heer Voorbeeld stelt zich in de simulaties actief op en hij neemt -waar dat van hem verwacht wordt- gemakkelijk het voortouw om overleg op gang te brengen. Hij is alert op kansen die zich voordoen. Hij waakt er wel voor dingen toe te zeggen die hij niet waar kan maken. Het ligt niet in zijn aard om risico's te nemen. Daarmee profileert hij zich als een degelijke en betrouwbare gesprekspartner die op het moment dat hij kan terugvallen op voor hem vertrouwde kaders ook ondernemerschap toont. In de praktijksimulaties weet hij ondanks de weerstand die er is, toch regelmatig nieuwe openingen te creëren waardoor er uiteindelijk een positief resultaat tot stand komt. In een commerciële setting gaat hem dat wel beter af dan in een management setting. Als leidinggevende zet hij teveel de toon en daar ligt een valkuil; door zo energiek te werk te gaan dat hij de ander het gras voor de voeten wegmaait en daarmee ook zijn kansen om in meer begeleidende rol te treden, doet hij te weinig om draagvlak te creëren. Zijn persoonsprofiel wijst op meerdere onderdelen op iemand die graag de regie neemt en niet afwacht tot er dingen gebeuren.

COMPETENTIES	laag	matig	toereikend	hoog	zeer hoog
<i>Klantgerichtheid</i> Signaleert kansen in de markt en weegt deze af, zowel voor bestaande als voor nieuwe producten/diensten; gaat risico's aan teneinde zakelijk voordeel te behalen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Op basis van de praktijksimulaties</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

De heer Voorbeeld hecht belang aan servicebereidheid en klanttevredenheid en hij is er op gericht tegemoet te komen aan wensen en behoeften van klanten. Hij geeft in het interview aan zich goed voor te bereiden op klantbezoeken en alert te zijn op ontwikkelingen rondom zijn klanten. Dit helpt hem feitelijk te anticiperen op behoeften van klanten. In een commercieel gesprek luistert de heer Voorbeeld goed naar de inbreng van zijn gesprekspartner. Hij onderbreekt haar niet en toont begrip voor de teleurstelling die de ander voelt na een leveringsprobleem. Nadat hij heeft gevraagd waar de klant mee gebaat zou zijn, probeert hij met passende oplossingen te komen en toont zijn persoonlijke betrokkenheid door iets extra's te doen door service aan te bieden, maar hij is er wel alert op om niet teveel weg te geven. Vanuit het persoonsprofiel komen er hoofdzakelijk goede aanknopingspunten met deze competentie naar voren. Hij wil graag een goed resultaat halen, is competitief en hij weet ook gemakkelijk mee te bewegen met hetgeen de situatie van hem vraagt. Het verdiepen in de ander, doet hij niet zo vanzelfsprekend en dat kan veroorzaken dat hij niet de oplossing biedt waarmee de ander zich het beste geholpen vindt.

<i>Resultaatgerichtheid</i> Is actief gericht op het behalen van resultaten en doelstellingen en toont de bereidheid om in te grijpen bij tegenvallende resultaten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Op basis van de praktijksimulaties</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Waar het op resultaatgerichtheid aankomt, laat de heer Voorbeeld in het onderzoek een positief beeld zien. In het interview geeft hij concrete voorbeelden over de wijze waarop hij stuurde op het bereiken van concrete resultaten door zeer frequent te monitoren of zijn medewerkers de gemaakte afspraken over targets daadwerkelijk realiseren. In de commerciële simulatie is hij erop gericht met zijn gesprekspartner tot overeenstemming te komen en opereert hij vasthoudend. Ook in de leidinggevende simulatie is hij erop gericht de ander te ondersteunen met tips hoe hij een nieuwe klantenkring kan verwerven en zo kan bijdragen aan het afdelingsresultaat. Zijn uitwerking van de schriftelijke opdracht sluit hierop aan. Hij doet concrete voorstellen om het een teleurgestelde klant alsnog tegemoet te komen, zonder te ver te gaan in zijn toezeggingen. In het persoonlijkheidsprofiel komt naar voren dat hij erop gericht is goed te presteren en zich inspant om de hem toebedeelde verantwoordelijkheden tot een goed einde te brengen.

Competenties	laag	matig	toereikend	hoog	zeer hoog
Strategische denkkraft Heeft een langetermijnvisie en een breed perspectief. Houdt uiteenlopende mogelijkheden in gedachten bij het ontwikkelen van een toekomstbeeld voor de organisatie					
Op basis van de praktijksimulaties					

Waar de structuur en het overzicht betreft, zet de heer Voorbeeld een goede prestatie neer. In de schriftelijke oefening brengt de heer Voorbeeld een onderscheid aan tussen belangrijke en minder belangrijke items. Hij plant acties in een duidelijke en logische volgorde. Hij ziet over het algemeen de onderlinge verbanden van de afzonderlijke items en oordeelt over het algemeen juist inzake de te nemen acties. Zolang de vraagstelling het ‘hier en nu’ betreft, geeft hij er blijk van zaken te doorgronden en houdt ook rekening met tegenvallers. Vanuit zijn persoonsprofiel komt naar voren dat hij openstaat om nieuwe wegen te bewandelen en creatief is. Tegelijk is hij ook heel praktisch en dat kan hem hinderen ook minder voor de hand liggende scenario’s in ogeschouw te nemen. De praktijk-simulaties laten het beeld achter dat hij zich wel erg nadrukkelijk richt op het resultaat op de korte termijn en daar met zijn acties op stuurt. Op het moment dat hij wordt geconfronteerd met de gevolgen voor de langere termijn van zijn ideeën, heeft hij geen passend antwoord paraat. Zijn strategisch denkvermogen komt daarmee als matig tot gemiddeld naar voren.

Taakgericht sturen Geeft richting en sturing aan medewerker(s) ten behoeve van hun taakvervulling					
Op basis van de praktijksimulaties					

Zowel vanuit het persoonsprofiel als vanuit de praktijksimulaties laat de heer Voorbeeld zien dat hij verschillende stijlen van leiderschap in huis heeft. In relatie tot mensgericht sturen, overtuigen en delegeren laat hij een lichte voorkeur zien voor een taakgerichte stijl van leidinggeven: hij stippelt zijn koers uit, benoemt de kaders en wederzijdse verantwoordelijkheden en zorgt er voor dat er voortgangsafspraken tot stand komen waardoor hij kan monitoren of de ander zich niet alleen in woord maar ook in daad committeert. Ook tijdens het interview komt zijn no nonsens aanpak duidelijk naar voren, waarbij hij zich realiseert dat als het alleen aan hem zelf zou liggen, hij wat meer oog en oor voor de mens zou willen hebben dan de praktijk naar zijn idee toelaat. Hij beaamt dat anderen hem als vrij zakelijk kwalificeren; dit verhoudt zich goed met zijn competitieve en resultaatgerichte aanleg zoals die vanuit zijn persoonsprofiel naar voren komt.

Het beeld van een vriendelijke, maar toch in de eerste plaats taakgerichte manager dringt zich ook in de simulaties op. Hij moet er niet te snel op vertrouwen dat alleen goede argumenten genoeg zijn om medewerkers de kant op te sturen die hij wil. Daarvoor is ook commitment nodig en hij moet meer doen om draagvlak te creëren om effectief te zijn in het uitvoeren van zijn leidinggevende verantwoordelijkheid.