

Kandidaat : Mevrouw A. Voorbeeld
Geboortedatum : 17 mei 1980

Opdrachtgever : Bedrijf Y
Onderzoeksvorm : Potentieelbeoordeling
Functie : Commercieel Manager

Datum : 05 maart 2019
Dossiernummer : 17.044
Verantwoordelijke psycholoog : Mevrouw drs. I. Verbakel Psycholoog NIP
Gelezen door : Mevrouw drs. M. Grift Psycholoog NIP



Potentieelbeoordeling van:

Mevrouw A. Voorbeeld

05 maart 2019

TOELICHTING

1. **Beroepscode NIP:**

Onze uitgangspunten voor het assessment en 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 dan ook grote voorzichtigheid bij het nemen van beslissingen op rapportages wanneer deze ouder zijn dan één jaar. Onze rapporten worden na anderhalf jaar vernietigd.

3. **Gebruikte assessmentmethode:**

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 de vraagstelling, maar zijn ook bruikbaar bij het opstellen van een POP.

4. **Leeswijzer:**

Op de volgende bladzijde leest u eerst de vraagstelling en het programma, daarna de samenvatting, de totaalafweging en het advies of eindconclusie. 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

Mevrouw Voorbeeld heeft op maandag 4 maart 2019 deelgenomen aan een Potentieelbeoordeling voor de functie van Commercieel Manager uitgevoerd door Quiris Adviesgroep in opdracht van Bedrijf Y. 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:

- Besluitkracht
- Coachen
- Flexibel gedrag
- Klantgerichtheid
- Ondernemerschap
- Overtuigingskracht
- Resultaatgerichtheid
- Taakgericht sturen

Het assessment wordt ingezet op HBO-niveau.

Programma

De Potentieelbeoordeling bestaat uit een gesprek met de voor het onderzoek verantwoordelijke psycholoog, vragenlijsten en praktijksimulaties.

- 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 leidinggevend gesprek en een gesprek waarin de kandidaat draagvlak moet creëren voor een nieuw plan. Tevens is een managementsimulatie opgenomen in het programma, waarmee een aantal praktische managementvaardigheden in kaart worden gebracht.

SAMENVATTING EN ADVIES

GEKOZEN COMPETENTIES	laag	matig	toereikend	hoog	zeer hoog
Besluitkracht Neemt beslissingen door het uitspreken van oordelen of onderneemt acties of legt zich vast door het uitspreken van meningen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Coachen Motiveert, ondersteunt en geeft inzicht in het functioneren van de medewerkers door het verstrekken van constructieve feedback; draagt bij aan hun ontwikkeling om zo tot optimalere prestaties te komen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibel gedrag Levert een actieve bijdrage aan een gezamenlijk resultaat of probleemoplossing; deelt informatie met anderen; ondersteunt anderen	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klantgerichtheid Onderzoekt wensen en behoeften van de klant en handelt hiernaar; anticipeert op behoeften van klanten; geeft hoge prioriteit aan servicebereidheid en klanttevredenheid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ondernemerschap Signaleert kansen in de in- en externe 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 type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Overtuigingskracht Krijgt een ander mee door gebruik te maken van adequate argumenten en technieken. Heeft uitstraling en komt krachtig en geloofwaardig over	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resultaatgerichtheid Richt zich actief 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"/>
Taakgericht sturen Geeft instructie, richting en sturing aan medewerkers in het kader van hun taakvervulling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werk- en denkniveau HBO-niveau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SAMENVATTING EN ADVIES

Samenvatting

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

- Creatief en ondernemend
- Spraakzaam en enthousiast
- Gedreven
- Stressbestendig
- Analytisch vermogen

Als ontwikkelpunten noemen wij:

- Flexibel gedrag; schakelen in stijl en in niveaus van communicatie
- Coachende vaardigheden; anderen activeren door spiegel voor te houden en zelf meer achterover te leunen

Totaalafweging

Gedurende de testdag leren we mevrouw Voorbeeld kennen als een spraakzame, energieke en gedreven vrouw. Ze presenteert zich op zelfzekere wijze en benadert anderen op een spontane en enthousiaste manier. Haar ambitie om te groeien naar de functie van Commercieel Manager, steekt ze niet onder stoelen of banken. Ze wil graag leren, zich verder ontwikkelen en geeft aan toe te zijn aan meer verantwoordelijkheid. Kijkend naar het onderliggende functieprofiel, dan zien we sterke punten gelegen in de ondernemende geest van mevrouw Voorbeeld. Ze kan omschreven worden als iemand die zich focust op de kansen en zich niet laat tegenhouden door belemmeringen en die niet snel bij de pakken neerzit. Tegenslag of tegenwerking motiveert haar over het algemeen alleen maar meer om nog harder haar best te doen om haar doelen te bereiken. Als het doel linksom niet bereikt wordt, dan probeert ze het rechtsom; opgeven is iets wat ze niet snel zal doen. Dat ze daarbij over een flinke dosis relativiseringsvermogen beschikt is zeker een pré. Hoewel ze de lat hoog legt voor zichzelf en heel graag presteert, zal ze zichzelf niet snel voorbij lopen. Ze kan vrij goed ontspannen en is ook niet het type dat zich snel laat ontmoedigen door fouten of kritiek. Haar analytische vaardigheden zijn sterk ontwikkeld; ze schakelt snel, legt vlot verbanden en werkt vanuit overzicht. Dat ze daarbij wel eens te snel voor anderen kan gaan weet ze wel, maar het lukt haar nog niet altijd om op tijd pas op de plaats te maken. Kijkend naar haar leiderschapsvaardigheden, dan zien we ook dat precies in het aanbrengen van meer rust en aandacht voor de ander, haar belangrijkste ontwikkelpunten liggen. Op basis van haar persoonsprofiel kan gesteld worden dat een taakgerichte stijl van leidinggeven haar in aanleg meer ligt dan een coachende stijl. Ze is een manager die snel voor ogen heeft waar ze heen wil en die dan ook het liefst snel stappen zet. Om in deze functie, waarin ze professionals aan zal gaan sturen, beter tot haar recht te kunnen komen, achten we het van belang dat ze haar vaardigheden op het gebied van coachend leidinggevend verder uit gaat breiden. Onderliggend zal ze eerst moeten werken aan haar vermogen om te schakelen in niveau. We zien nu dat ze veelal op het inhoudsniveau blijft zitten, waardoor zaken die op gevoelsniveau spelen niet worden besproken. Hierdoor loopt ze het risico dat zij al doorgaat met haar plannen, terwijl er onderhuids nog weerstand is. Met name bij mensen die minder snel of mondig zijn dan zij, zal ze echt op tijd pas op de plaats moeten maken.

Het gehele competentiekader overziend stellen we dat mevrouw Voorbeeld op nagenoeg alle competenties toereikend of hoger scoort.

Eindconclusie

Op basis van de resultaten van de testdag heeft mevrouw Voorbeeld ons overtuigd van haar geschiktheid voor de functie van Commercieel Manager bij Bedrijf Y, we adviseren dan ook positief. Om aan genoemde ontwikkelpunten te werken adviseren we een individueel coachingstraject, aangevuld met praktische training op het gebied van coachen.

• • •

ONDERBOUWING

ONDERBOUWING WERK- EN DENKNIVEAU		laag	matig	gemiddeld	hoog	zeer hoog
Cijfermatig logisch redeneervermogen Het vermogen om logisch te redeneren en conclusies te trekken aan de hand van cijfermateriaal	Supervisor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inductief redeneervermogen Het vermogen om onvolledige informatie te begrijpen en nieuwe problemen op te lossen door oplossingen te vinden op basis van grondbeginselen	Supervisor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verbaal logisch redeneervermogen Het vermogen om logisch te redeneren en conclusies te trekken aan de hand van verbaal materiaal	Supervisor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oordeelsvermogen Gegevens en mogelijke handelwijzen in het licht van relevante criteria tegen elkaar afwegen en tot een adequate beoordeling komen	HBO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Op basis van de praktijksimulaties		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Probleemanalytisch vermogen Signaleren van problemen; herkennen van belangrijke informatie. Opsporen van mogelijke oorzaken van problemen	HBO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Op basis van de praktijksimulaties		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Toelichting op werk- en denkniveau

De intellectuele capaciteiten van mevrouw Voorbeeld zijn afgezet tegen de normgroep Supervisor (vergelijkbaar met HBO niveau). Op dit niveau liggen haar scores boven het gemiddelde. Kijkend naar de afzonderlijke onderdelen, dan stellen we dat het cijfermatig logische redeneervermogen van mevrouw Voorbeeld goed ontwikkeld is. Ze is in daarmee in staat om tabellen en grafieken te analyseren en juist te interpreteren. Het doorzien van patronen in abstracte informatie gaat haar gemakkelijk af, getuige haar hoge score op het onderdeel inductief redeneren. Vertaald naar de praktijk betekent dit dat ze in staat is om situaties snel te overstijgen en dat ze over een goed ontwikkeld probleemoplossend vermogen beschikt. Haar verbaal logisch redeneervermogen tot slot ligt eveneens op een hoog niveau. Ze weet hiermee snel hoofd- en bijzaken te scheiden in complexe teksten en kan er juist conclusies uit trekken.

Op basis van het theoretisch materiaal (waarin naast intellectuele capaciteiten ook enkele werk- en denkstijlfactoren zijn meegenomen) beoordelen we het probleemanalytisch- en oordeelsvermogen van mevrouw Voorbeeld als bovengemiddeld ontwikkeld. We zien dat ze van nature geneigd is vrij vlot tot conclusies te komen, maar daarin neemt ze wel verschillende factoren mee. Ze kijkt naar de feiten, maar houdt ook rekening met meer subjectieve zaken als meningen en gevoelens. Ze zoekt naar een theoretische onderbouwing, maar zorgt er ook voor dat ideeën in de praktijk toepasbaar blijven. Wanneer we kijken naar haar optreden in de praktische opdrachten dan heeft ze in beide gesprekken de essentie van het probleem te pakken. Ze maakt effectief gebruik van de verkregen informatie en benoemt ook de urgentie van het oplossen van de problemen. In het functioneringsgesprek laat ze zien over goede inventarisatietechnieken te beschikken. Op een rustige en onbevooroordeelde wijze onderzoekt ze het probleem, waarbij ze goed doorvraagt; de ander moet echt met de billen bloot. Ook in de managementsimulatie neemt ze redelijk wat tijd voor onderzoek. Overall gezien ligt het werk- en denkniveau van mevrouw Voorbeeld op een hoog HBO-niveau.

ONDERBOUWING COMPETENTIES

COMPETENTIES	laag	matig	toereikend	hoog	zeer hoog
Besluitkracht Neemt beslissingen door het uitspreken van oordelen of onderneemt acties of legt zich vast door het uitspreken van meningen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Op basis van de praktijksimulaties	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Op basis van het persoonlijkheidsonderzoek komt mevrouw Voorbeeld naar voren als iemand die vrij vlot knopen doorhakt. Ze is niet bang om risico's te nemen en houdt er niet van om lang te wikken en te wegen. Op het moment echter dat de belangen groot zijn, zal ze meer tijd nemen om voor- en nadelen af te wegen. Over het algemeen houdt ze in voldoende mate rekening met de gevolgen van haar beslissingen en zoekt ze naar draagvlak. In beide gesprekken heeft ze een duidelijk doel voor ogen en neemt ze ook stelling in. Ze is helder ten aanzien van wat ze verwacht van de ander en presenteert haar besluit met een zekere stelligheid.

Coachen Motiveert, ondersteunt en geeft inzicht in het functioneren van de medewerkers door het verstrekken van constructieve feedback; draagt bij aan hun ontwikkeling om zo tot optimalere prestaties te komen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Op basis van de praktijksimulaties	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Van nature beschikt mevrouw Voorbeeld over de mensgerichte eigenschappen die nodig zijn om effectief te kunnen coachen. Ze heeft een vrij sterk vertrouwen in anderen, is optimistisch over hun kunnen en is behoorlijk zorgzaam van aard. Daarbij durft ze wel te confronteren indien nodig, hetgeen ze over het algemeen op een tactvolle wijze zal doen. Wanneer we kijken naar haar optreden in het functioneringsgesprek dan zien we dat ze een prettige basishouding heeft. Ze geeft de ander complimenten waar nodig, spreekt haar waardering uit en creëert vrij vlot een prettige gespreks sfeer. In mindere mate is ze echter geneigd om de ander aan het denken te zetten over diens (minder handige) gedrag. Ze is geneigd om vrij snel met oplossingen te komen en presenteert een en ander op een vrij luchtige wijze. Hierdoor voelt de ander zich toch minder goed begrepen en wordt deze ook niet echt in beweging gezet. Mevrouw Voorbeeld mag leren om zelf meer achterover te leunen om de ander tijd en ruimte te geven om te reflecteren op eigen gedrag. Het inzetten van gesprekstechnieken als luisteren, samenvatten en doorvragen zijn hierbij essentieel. We zien dat ze deze zeker wel beheerst, maar nog niet altijd even effectief in zet. Haar drive om tot een oplossing te komen gaat ten koste van de rust die nodig is om een ander zelf tot inzicht te laten komen. Pas als de ander ziet wat het effect is van huidig gedrag en wat een verandering op kan leveren, zal er vanuit intrinsieke motivatie beweging komen. Om goed aan te kunnen sluiten zal mevrouw Voorbeeld zich nog meer moeten verdiepen in wat een ander nu precies drijft. Door meer aandacht te schenken aan onderliggende motivaties en door te focussen op kwaliteiten en valkuilen, zal ze een betere coach kunnen zijn.

COMPETENTIES	laag	matig	toereikend	hoog	zeer hoog
Flexibel gedrag Past de eigen gedragsstijl en/of invalshoek aan om een gesteld doel te bereiken en/of aansluiting te behouden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Op basis van de praktijksimulaties	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hoewel mevrouw Voorbeeld van nature behoorlijk buigzaam is, zien we dat ze in de praktische rollen toch wat eenzijdig is in haar stijl van communiceren. Ze is in beide gesprekken vooral gericht op het zenden van informatie, waarbij ze de ander niet altijd genoeg ruimte gunt om zaken te laten bezinken of om te reageren. Het schakelen tussen niveaus van communicatie is iets wat ze nog weinig doet. In de nabespreking van de rollenspellen geeft ze er blijk van wel de (non)-verbale signalen bij de ander opgepikt te hebben, echter in de gesprekken doet ze hier weinig mee. Ze focust zich met name op de inhoud en op het stevig en duidelijk brengen van haar boodschap. Naar ons idee zal ze beter in staat zijn om aansluiting te krijgen en te behouden met de ander, wanneer ze ook regelmatig schakelt naar het niveau van proces of emotie. In basis zien we dat ze in voldoende mate in staat is om haar gedrag aan te passen en ze heeft een gemiddelde interesse in menselijk gedrag, waarmee ze in staat is om signalen op te pikken. Meer luisteren naar haar gevoel en intuïtie kan haar helpen om te focussen op meer dan alleen de inhoud.

Klantgerichtheid Onderzoekt wensen en behoeften van de klant en handelt hiernaar; anticipeert op behoeften van klanten; geeft hoge prioriteit aan servicebereidheid en klanttevredenheid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Op basis van de praktijksimulaties	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Het bieden van een goede service en het handelen vanuit de klantwens is iets wat voor mevrouw Voorbeeld erg belangrijk zo niet logisch is. Ze hecht veel waarde aan het nakomen van afspraken en zal zeker geen beloftes doen die ze niet waar kan maken. Daarbij is ze volhardend in het bereiken van haar doelen; ze zet door totdat de klant heeft wat is afgesproken. In de praktische oefeningen heeft ze voldoende oog voor de klantbelangen, al mag ze haar interne klanten (haar gesprekspartners) wel wat meer bevragen om hun behoeftes scherp te krijgen. Op basis van de managementsimulatie zien we dat ze er vrij goed in slaagt om de klanttevredenheid te waarborgen. Ze zet veel acties in die de geboden diensten aan een groter publiek kenbaar zullen maken en heeft bij het kiezen van acties een proactieve houding. Door meer aandacht te besteden aan persoonlijke aandacht voor de klant en netwerken, had ze haar score op het onderdeel klanttevredenheid nog wat kunnen verhogen.

COMPETENTIES	laag	matig	toereikend	hoog	zeer hoog
Ondernemerschap Signaleert kansen in de in- en externe 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 type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Op basis van de praktijksimulaties	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Op deze competentie komt mevrouw Voorbeeld overall goed naar voren. In het gesprek waarin ze haar medewerker moet overtuigen van nieuw te voeren beleid, weet ze duidelijk aan te geven waar de kansen liggen. Ze benadert het probleem vanuit de mogelijkheden die geboden worden en laat zich niet uit het veld slaan door mogelijke tegenslag. In de managementsimulatie behaalt ze een hoge score op het onderdeel economisch handelen, wat betekent dat ze goed heeft nagedacht over de baten en kosten van ingezette acties. Ze zet aardig wat acties in om de winst te verhogen en plukt daar ook de vruchten van. Vanuit van het persoonsprofiel komt ze naar voren als een gedreven, ambitieuze en vindingrijke vrouw, die ondernemend van aard is. Het opzetten van nieuwe business en het uitdenken van nieuwe concepten zijn zaken die haar veel plezier geven. In mindere mate is ze iemand die graag "op de winkel past". Uit de voorbeelden die ze in het interview naar voren brengt blijkt dat ze passie heeft voor haar vakgebied. Ze beschikt over een flinke dosis energie en enthousiasme en brengt haar verhaal met flair. Ze is bereid om risico's te nemen teneinde betere resultaten te halen en heeft er geen problemen mee als dat betekent dat ze er zelf nog een schepje bovenop moet doen.

Overtuigingskracht Krijgt een ander mee door gebruik te maken van adequate argumenten en technieken. Heeft uitstraling en komt krachtig en geloofwaardig over	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Op basis van de praktijksimulaties	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Op basis van het persoonlijkheidsonderzoek komt mevrouw Voorbeeld naar voren als een extraverte vrouw, die zich goed op haar plek voelt in een commerciële setting. Ze heeft er plezier in om anderen van haar ideeën te overtuigen en voelt zich zeker in onderhandelingsituaties. In gemiddelde mate is ze erop gericht om de motieven en/of belangen van anderen te onderzoeken. In de praktische oefeningen zien we echter terug dat ze (onder druk van tijd en resultaat) eerder geneigd is om vanuit haar eigen visie te opereren, dan dat ze echt op onderzoek uit gaat bij de ander. Ze beschikt over veel overtuigingskracht, in die zin dat ze met inhoudelijk goede argumenten komt, haar verhaal met stelligheid brengt en de nodige flair aan de dag legt. Door gebruik te maken van humor weet ze het geheel luchtig te houden en blijft ze wel in contact met de ander. Wat ze echter in beide gesprekken minder doet is op onderzoek uitgaan naar de weerstand bij de ander. Zoals gezegd is ze daarbij ook in mindere mate geneigd om te schakelen tussen niveaus, waardoor ze weliswaar een overtuigend goed verhaal presenteert, maar de ander toch niet helemaal mee krijgt. Meer aandacht voor en interventie op wat er onderhuids speelt kan haar helpen om meer draagvlak te creëren.

COMPETENTIES	laag	matig	toereikend	hoog	zeer hoog
Resultaatgerichtheid Richt zich actief 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"/>
Op basis van de praktijksimulaties	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Gedurende de testdag leren we mevrouw Voorbeeld kennen als een ambitieuze en gedreven vrouw, die graag goed presteert. Ze legt de lat voor zichzelf hoog en is ook niet snel tevreden over haar eigen prestaties. Vanuit het interview komt naar voren dat ze naar anderen toe een stuk milder is. Ze vindt het niet meer dan logisch dan mensen fouten maken, al gunt ze zichzelf daar niet altijd ruimte voor. Daarmee is overigens nog niet gezegd dat anderen dat dan ook zo ervaren, mevrouw Voorbeeld laat namelijk wel de indruk achter dat een goed resultaat behaald moet worden. In beide rollenspellen toont mevrouw Voorbeeld zich doortastend en resultaatgericht. Ze start met een duidelijk kader, bewaakt de voortgang (ze rondt keurig binnen de tijd af) en stuurt aan op het maken van concrete afspraken. Deze formuleert ze SMART en ze checkt ook nog bij de ander of alles helder is.

Taakgericht sturen Geeft instructie, richting en sturing aan medewerkers in het kader van hun taakvervulling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Op basis van de praktijksimulaties	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Het taakgericht sturen is een leiderschapsstijl die mevrouw Voorbeeld van nature wat makkelijker afdaat dan het coachen. We zien dat ze geneigd is om het voortouw te nemen in groepen en dat ze graag koers bepaalt. In beide rollenspellen is ze helder ten aanzien van de verwachtingen die ze heeft van haar medewerkers en geeft ze ook aan wat haar rol is in het geheel. Zoals gezegd stuurt ze aan op afspraken, al mag ze wel wat eerder checken of haar medewerkers ook in staat zijn om de opdrachten die ze geeft uit te voeren. Ze kan geneigd zijn om wat teveel vanuit haar eigen referentiekader te handelen, waarmee ze moeilijkheden die anderen ervaren, wat gemakkelijk weg kan wuiven. Ze mag zich bewust zijn van de taakvolwassenheid van haar medewerkers en mag daar haar stijl op aanpassen.