

# Rapport Assessment Center

Naam:	mevrouw I. Demo
Datum:	18 juni 2020
Soort:	sterkte/zwakte en ontwikkeling
Organisatie:	CLIENT

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

## Personalia

Naam: mevrouw J. Demo  
Adres: Spoorstraat 2  
Woonplaats: 3743 EG Baarn  
E-mail: Jane.Demo@Client.com

## Doelstelling van het onderzoek

Doelstelling van het Individueel Assessment Onderzoek is Client te adviseren met betrekking tot de sterkte/zwakte en ontwikkeling van de mevrouw Demo.

## 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- professional
- \*Een analyse/adviesgesprek met een klant
- \*Een groepsdiscussie met collega's in de rol van voorzitter

Verder zijn gebruikt als tests:

- \*Een persoonlijkheidstest (NEO)

## 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

**Besluitvaardigheid** *Beslissingen nemen door middel van het ondernemen van acties en zich vastleggen door middel van het uitspreken van oordelen.*

Mevrouw Demo komt op bedachtzame, overwogen manier tot beslissingen tijdens alle cases. Vaak gaat het op basis van gedegen *factfinding*, zoals in het gesprek met de medewerker. Eerst verkent ze de context en historische achtergronden van de casus, pas dan neemt ze haar beslissing. Soms is het daarbij nodig om kritische vragen te stellen, door te vragen ook. Dit doet ze, zonder ergens over de grens van het betamelijke te gaan, ze heeft haar impulsen goed onder controle, houdt balans tussen scherpte en respect voor de persoon van de ander. In haar verkenning is ze overwegend feitelijk analytisch, zoekt naar concrete informatie, ook in situaties waarin het juist gaat om een wirwar van feiten, belevingen en emoties. Ook hier zien we haar vooral ingaan op de tastbare zaken; ze mag dus in haar verkenning nog meer ingaan op bijvoorbeeld de frustraties van de ander, zoals in de eerste casus. Ook in de andere cases zien we haar zorgvuldige, analytische besluitvaardigheid: in het klantgesprek legt ze veel accent op de kwaliteit van de beslissing, wil het eerst zeker weten alvorens de klant toezeggingen te doen omtrent deadlines en voorwaarden van het project, stelt voor om keuzes te maken vanuit een volledig overzicht met alle relevante parameters en details. Ze ziet risico's, wil deze eerst intern op een rijtje hebben en is niet te vermurwen tot concessies; is assertief en houdt terecht voet bij stuk. Al met al dus een goed ontwikkelde competentie.

**Creativiteit** *Met oorspronkelijke oplossingen komen voor problemen die met de functie verband houden. Nieuwe werkwijzen bedenken ter vervanging van de bestaande.*

Volgens haar persoonlijkheidsprofiel is mevrouw Demo heel nuchter, veel meer dan fantasievol en creatief. Verder is ze beheerst, gelijkmatig, loyaal aan de spelregels, consciëntieus en gedisciplineerd. Ze kleurt niet graag buiten de lijntjes. Kortom, er zijn behoorlijk wat kenmerken die het out of the box denken, het lanceren van 'wilde' ideeën niet in de hand werken. Gedurende de verschillende opdrachten wordt dit beeld bevestigd. Zo is haar bijdrage in de vergadercase sterk functioneel en praktisch, veel meer dan creatief. Aan haar collega's vraagt ze wat hun projectvoorstellen kosten en wat het voor resultaat oplevert; niet wat er allemaal nog meer mee kan worden gedaan, bijvoorbeeld. In haar eigen voorstel pleit ze voor korte termijn resultaten door aanschaffing van tastbare zaken. Ze kraakt weinig assumpties, associeert niet veel door en blijft plichtsgetrouw voldoen aan de gestelde opdracht.

Ze prikkelt anderen niet om uit hun comfortzone te stappen, brengt hen niet op andere, meer creatieve gedachten.

Een ontwikkelpunt voor mevrouw Demo.

**Inlevingsvermogen** *Onderkennen van gevoelens, behoeften en zienwijzen van anderen en van de invloed van het eigen gedrag op hen.*

Mevrouw Demo toont haar inlevingsvermogen in wisselende mate gedurende de gesprekken. Enerzijds kijkt ze geconcentreerd naar haar gesprekspartners, met indringende blik en actieve luisterhouding, gericht op het maken van contact.

Daar doet ze soms ook zeer haar best voor, zoals aan het begin van het gesprek met de klant. Ze vraagt oprecht naar hoe het met de ander gaat, blijft er even expliciet bij stilstaan en straalt een prettige rust uit. Gedurende het gesprek manoeuvreert ze tactisch, met nu en dan een mooie gevoelsreflectie ('ik zie dat je echt ontdaan bent') welke onderschrijft dat ze zich kan verplaatsen in de positie van de klant. Aan de andere kant, ze zit ook regelmatig nogal 'in het hoofd', druk zoekend naar openingen en mogelijkheden om de ander verder te helpen. Korthedshalve geeft ze regelmatig aan de ander te snappen, echter zonder het daadwerkelijk te verwoorden. Ze vat wel samen maar hoofdzakelijk op inhoudelijk en rationeel/feitelijk niveau; laat aardig wat kansen liggen om verder diepte aan te brengen door met name lastiger te adresseren emoties te verwoorden. Hier ligt een kans om haar goede aanleg nog effectiever te maken, immers op andere momenten toont ze aan dit heel goed te kunnen. Eenzelfde beeld zien we in de andere cases: interesse, goede luisterhouding met af en toe een fraaie gevoelsreflectie maar ook nog ruimte dit talent voller in te zetten. Een goed ontwikkeld kenmerk van mevrouw Demo met nog extra mogelijkheden. We bespreken dit verder bij overtuigingskracht.

**Leidinggeven** *Sturing en ondersteuning geven aan medewerkers om doelstellingen te realiseren. Sturen en ontwikkelen van een op elkaar ingespeeld team, creëren van onderlinge binding en afhankelijkheid.*

In het gesprek met de medewerker stelt mevrouw Demo zich onder meer ten doel om de ander eens goed 'uit te peilen' vanuit de verbinding met hem. Haar openingszinnen zijn echter dermate confronterend en overrompelend dat de medewerker zich niet erg uitgenodigd voelt om daaraan mee te werken. Zo legt ze hem bijvoorbeeld meteen haar verbazing voor inzake zijn opstelling bij een klagende klant, stelt de nodige kritische vragen en schuwt de confrontatie niet. Zoals eerder gezegd doet ze dit met respect; maar tot openheid aan gene zijde van de tafel werkt deze tactiek niet stimulerend.

Tel daarbij op haar stevige regie op het verloop van het gesprek en de feitelijke, taakgerichte aanpak en het zal niemand verbazen dat ze eerder een zakelijke dan een kwetsbare houding creëert. Daarbij willen we aantekenen dat ze met haar eerlijke en respectvolle toon oprechtheid en vertrouwen zaait. Maar ze mag meer van haar relatiegerichtheid inbrengen door dieper in te tunen op de frustraties en andere weerstanden bij de medewerker, de onderliggende lagen aan te spreken, diens ontwikkelvisie, professionele motivatie te adresseren, bijvoorbeeld. Ze mag persoonlijker worden en de functioneringsissues in gedragstermen apart bespreken. Nu veegt ze haar interventies op één hoop, zegt bijvoorbeeld dat de ander super-waardevol is, maar dat er wel echt iets structureels moet veranderen.

Het delegeren gaat haar overigens goed af. In de groep heeft ze een proactieve inbreng, stuurt op enthousiaste wijze met allerlei instrumentele en doelgerichte voorstellen. Kortom, met de taakgerichtheid van mevrouw Demo zit het wel goed. Aan de relatiegerichte kant van het stijlspectrum zien we nog groei mogelijkheden.

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

De overtuigingskracht van mevrouw Demo blijkt uit haar onderbouwde argumenten, enthousiasme en aanstekelijke resultaatgerichtheid. Ze komt authentiek over, is open over haar intenties en roept geen onnodige weerstand op. Verder neemt ze de anderen mee in haar denken (klant), is initiatiefrijk en stemt haar *tone of voice* af op haar gehoor. Ze houdt goed contact, heeft een prettige stem waarmee ze intoneert. Ook is ze *to the point*, helder in haar uitlatingen. Toch zien we hier groeimogelijkheden voor haar: ze verkoopt haar standpunten en beslissingen weinig. De medewerker mag een dure opleiding volgen maar voelt dit niet als cadeau. Ze acteert nogal ingehouden voor een extraverte persoonlijkheid, komt soms wat bedachtzaam zelfs stoïcijns over. Het mag lossier, sprankelender, ze mag de teugels meer laten vieren en meer improviseren, bijvoorbeeld. In de groep is ze sterk gericht op resultaat en procedure, veel minder op de interactie. De collega's worden nauwelijks geïnspireerd door haar, uit de tent gelokt, geprikkeld. Het mag speelser, met andere woorden.

**Resultaatgerichtheid** *Gerichte acties ondernemen om concrete doelstellingen te behalen of te overstijgen.*

Volgens haar persoonlijkheidsprofiel onderscheidt mevrouw Demo zich van veruit de meeste mensen door haar hoge zelf discipline, motivatie en ambitie. Ze is zeer prestatiegericht, betrouwbaar en gedreven. We zien deze trekken terug in haar gedrag, bijvoorbeeld in de vergadering, waarin ze meteen vanaf de start focus en structuur aanbrengt. Haar vragen gaan vooral over wat de projecten kosten en wat ze aan resultaat opleveren. Ze is sterk loyaal aan de opdracht, houdt zich aan de afspraken, targets en tijd, werpt regelmatig een blik op de klok en wil heel graag binnen de deadline blijven. Mevrouw Demo laat zich door de anderen niet snel opzij zetten in haar overtuigingen, toont kracht en innerlijke stevigheid. Op kordate en heel ijverige, energieke en opgewekte manier treedt ze naar voren, toont leiderschap. Het is feitelijk het beeld over de hele dag. Een zeer goed ontwikkeld kenmerk van mevrouw Demo.

**Samenwerken** *Bijdragen aan een gezamenlijk resultaat, ook wanneer de samenwerking een onderwerp betreft dat niet direct van persoonlijke belang is.*

In de samenwerkingscase laat mevrouw Demo zien niet te gaan voor eigen belang maar het collectief/bedrijfsbelang voor ogen te houden. Dit doet ze door compromissen te sluiten, zeker niet te overvragen wat eigen inzet betreft en het gezamenlijke doel regelmatig onder de aandacht te brengen. Ze past zich aan de wensen van haar collega's aan, komt hen enigszins tegemoet echter niet zonder dat ze haar eigen overtuigingen overeind houdt: de return on investment is haar belangrijkste criterium en er wordt met loyaliteit aan de opdracht gewerkt. Over alle cases gezien zien we dat ze zoekt naar balans in de belangen van partijen, ze spreekt in termen van we/wij en dat ze voortbouwt op suggesties van anderen. Partnership biedt ze aan in het klantgesprek. Ze is constructief en service gericht. Een goed ontwikkelde competentie derhalve.

**Visie** *Afstand nemen van de dagelijkse praktijk. Eigen ideeën uitwerken voor de toekomst, zaken van een afstand bekijken, ze in een ruimere context en lange-termijn perspectief plaatsen.*

Het kost mevrouw Demo ogenschijnlijk weinig moeite om boven de materie te hangen, overzicht te bewaren om vandaaruit de concrete details te managen. Tegelijk zit ze soms bovenop het onderwerp, getuige haar gedrag in de case met de medewerker. In dit geval is haar tempo hoog, neemt ze weinig tijd en rust, al kan dit ook liggen aan haar spanning die ze heeft van het assessment. Over het verloop van de dag heen gaat ze steeds soepeler door de materie, zoomt uit en in en brengt de visie soms expliciet ter sprake. Ze wil strategische visie ontwikkelen, stelt ze voor, als vertrekpunt voor verdere acties. De klant wordt gevraagd wat zijn visie is en zij zelf denkt na over de koppeling van haar projectvoorstellen aan de strategische koers van de organisatie. Een goed ontwikkelde competentie van mevrouw Demo.

## Persoonlijkheid

Uit de **persoonlijkheidstest** komt mevrouw Demo naar voren als iemand die zeer weinig last heeft van negatieve, verstorende emoties en zeer stabiel in het leven staat. Ze ervaart bijvoorbeeld nauwelijks gevoelens van angst en ongerustheid. Somberheid, irritatie en tegenslag zullen evenmin veel vat op haar hebben. In de meeste sociale omstandigheden zal ze zich op haar gemak voelen. Haar frustratietolerantie en zelfcontrole zijn veel beter dan bij de meeste mensen; zelden of nooit bezwijkt ze dus voor verleidingen en heeft haar gevoelens zeer goed in de hand.

Mevrouw Demo is in nagenoeg alle opzichten uitgesproken extravert. Ze heeft persoonlijke belangstelling voor anderen, kijkt de kat zelden uit de boom. Ze werkt veel liever met anderen samen dan alleen. Ze heeft graag de touwtjes in handen en neemt de leiding in de meeste situaties. Ze is vrolijk en optimistisch, het glas is duidelijk halfvol in haar geval. Haar tempo is hoger dan dat van de meeste mensen. Avontuur en opwindning zoekt ze voorts in gelijke mate als de meeste mensen.

Op het vlak van openheid voor ervaringen scoort ze gemiddeld. Ze zal weinig dagdromen of fantaseren en is doorgaans te typeren als sterk nuchter en praktisch. Ze staat in ruime mate open voor haar gevoelsleven en interne 'psychologie' alsmede dat van anderen, zal ook op haar intuïtie afgaan. Voorts weet ze zich erg ontvankelijk en niet-dogmatisch op te stellen ten opzichte van de gezichtspunten van anderen in de meeste situaties. Haar intellectuele openheid scoort als breed geïnteresseerd en heeft veel belangstellingen, is leergierig. Ze streeft voorts naar veel afwisseling in haar werk, ze houdt van nieuwe taken en staat open voor experimenteren.

In de belangenbalans is ze doorgaans meer gericht op de belangen van anderen dan op haar eigen belang. Ze heeft een positief mensbeeld, gaat uit van het goede in de mens en vertrouwt ook gemakkelijk op anderen. Kwetsbaar is ze net als de meeste mensen, ze opent zichzelf niet meteen maar wel na enige tijd, is tactvol in de omgang. Wat zorgzaamheid betreft scoort ze zeer hoog, is dus gericht op het helpen en service verlenen.

Wat bescheidenheid en inschikkelijkheid betreft is haar score gemiddeld: meestal streeft ze naar het compromis. Ze voelt zich gelijk aan anderen. Haar houding naar haar *umwelt* is eerder zachtmoedig en betrokken dan hard of zakelijk.

Mevrouw Demo is behoorlijk consciëntieus te noemen; haar werkstijl laat zich typeren als doelgericht. Ze voelt zich vrijwel altijd goed opgewassen tegen de taakeisen, is zelfverzekerd. Ambitueus is ze in sterke mate. Georganiseerd en planmatig gaat het er niet altijd aan toe, het wil er wel eens minder ordelijk of zelfs slordig aan toegaan bij haar. Haar plichtsbesef is veel hoger dan dat van de meeste mensen. Ze heeft behoorlijk veel zelfdiscipline in huis, maakt haar taken dus af, wil presteren. Besluiten nemen doet ze afwisselend bedachtzaam en zorgvuldig, dan weer meer snel en intuïtief.

## Conclusie en advies

Op basis van de resultaten tijdens het assessment center, de psychologische test en de interviews, komen wij tot de volgende conclusie.

Mevrouw Demo scoort op de meeste competenties voldoende tot goed. Daarbij betreft het vooral besluitvaardigheid, samenwerken, inlevingsvermogen, leidinggeven (taakgerichte stijl), overtuigingskracht (basis) en visie. Resultaatgerichtheid scoort heel goed, een persoonlijke sterkte van haar. Ze laat een sterke performance zien tijdens het assessment, toont aan mooi complementair te zijn in het algemene competentie-beeld dat we zien bij Client.

Ze is ontwikkelingsgericht, staat open voor onze feedback, reflecteert adequaat en wil graag leren.

Over het geheel genomen, laat ze zien te beschikken over een brede aanleg, op terreinen van denken, voelen en zeker ook kracht. Voornaamste uitdaging is om in de onderlinge balans vaker dan nu gebruik te maken van haar gevoel, deze in te zetten en erop te vertrouwen.

De volgende specifieke **ontwikkelpunten** behoeven versterking:

Ten aanzien van **creativiteit** is directe ontwikkeling in haar geval geen sinecure gelet op haar aanleg. Toch kan ze heel concreet een aantal stappen zetten om haar oplossingsgerichte, functionele, resultaatgerichte aanpak aan te vullen met wat creatieve technieken. Zo kan ze anderen meer aanzetten tot creativiteit in meetings, bijvoorbeeld. Ze kan meer prikkelen, uitdagen, alternatieve vraagstellingen schetsen, hypotheses en onderliggende assumpties uitdagen, brainstormsessies houden. Daarbij is het van belang dat ze haar gevoel meer inzet, situationeel mag ze meer improviseren, regie en controle soms meer loslaten, waken om zichzelf teveel te remmen. Versterking vraagt om kennis van tools en technieken in de creativiteit. We kunnen gerichte suggesties doen.

Mevrouw Demo heeft de nodige aanleg om te werken vanuit de relatiegerichte stijl van **leidinggeven**. Ze zoekt verbinding, is behulpzaam en stimulerend op zoek om collega's/medewerkers het beste van zichzelf te laten zien. We zien hier echter ontwikkelruimte voor haar in die zin dat ze dieper in mag gaan op non-verbale signalen bij anderen, hun beleving en obstakels in het optimale functioneren, hier gevoelsmatig nog actiever in worden.

Wat **overtuigingskracht** betreft mag mevrouw Demo haar repertoire aan beïnvloedingsmogelijkheden en tools verder uitbreiden. Er zijn meer mogelijkheden dan die ze gebruikt. Ze kan bijvoorbeeld situationeel meer vanuit de ander redenerend opbouwen ('what is in it for me?'), lossier komen, meer improviseren, nog meer vertrouwend op haar gevoel en intuïtie. Voorts mag ze soms meer een persoonlijk appel doen op de ander. Haar uitgesproken persoonlijkheid nog meer inbrengen.

Een training in beïnvloedingsstijlen en concepten kan hier soelaas bieden, hetgeen ook zijn effect zal hebben op haar impact als leidinggevende.

## Overzichtsmatrix Competenties

	1	2	3	4	5
Besluitvaardigheid				●	
Creativiteit			●		
Inlevingsvermogen				●	
Leidinggeven			● <sub>a</sub>	● <sub>b</sub>	
Overtuigingskracht			● <sub>c</sub>	● <sub>d</sub>	
Resultaatgerichtheid					●
Samenwerken				●	
Visie				●	

●<sub>a</sub> relatiegerichte effectiviteit ●<sub>b</sub> taakgerichte stijl

●<sub>c</sub> tool box ●<sub>d</sub> basis

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. Chantal van der Loo

*Seven Stones*

www.sevenstones.nl