

ASSESSMENT & DEVELOPMENT CENTER REPORT

opdrachtgever: (de opdrachtgever —anoniem)
betrokkene: (de betrokkene —anoniem)

Datum: dinsdag 12 november 2002
Functie/Vacature: After Market Sales Supervisor
Eindbeoordeling en advies: + (positief met adviezen)
Rapport opgesteld door: P.J.A. van Steenis, Ph.D.
Rapport bezorgd in 1 exemplaar aan: (directie van de opdrachtgever – anoniem)

1. Opdracht en Doelstelling

Onze voorinfo voor deze opdracht bestond uit:

- De functieomschrijving zoals die ons was uiteengezet door de opdrachtgever;
- Onze eerdere selectiegesprekken met de betrokkene;
- Onze eerdere samenwerking met de opdrachtgever.

10

De pijlers van ieder Assessment & Development Center worden gevormd door de **prestatieniveaubepaling** en de **potentieelbeoordeling** bij de betrokkene. Beide hebben tot doel inzicht te verschaffen in het huidige prestatieniveau van de betrokkene, de potentiële stijging van dit niveau, de realiseerbare top van dit niveau en de hiertoe benodigde follow-up activiteiten met de betrokkene.

Dit wordt gerealiseerd door de betrokkene te onderwerpen aan een **persoonlijkheidsprofielstudie** en een **vaardighedenonderzoek**. Omdat de beste voorspeller van iemands toekomstig gedrag zijn huidige gedrag is, is het Assessment & Development Center bewust gericht op het oproepen en beoordelen van dit gedrag via praktijkcases. Deze bieden een meetbare indicatie van de vaardigheden waarover de betrokkene reeds beschikt en vormt een betrouwbare voorspeller van zijn toekomstig functioneren:

20

COMPETENCIES	SITUATIONS
<p>Technical Competencies</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asking • Listening • Convincing • Concluding <p>Tactical Competencies</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interaction • Empathy • Versatility <p>Strategic Competencies</p> <ul style="list-style-type: none"> • Management Control • Business Acumen • Problem Analysis • Problem Synthesis • Decisiveness • Creativity • Efficiency • Tenacity • Energy <p>Communicative Competencies</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verbal Proficiency • Written Proficiency 	<p>Leadership & Business Cases</p> <ul style="list-style-type: none"> • Group Discussion • Appraisal / Coaching • Selection Interview • Quinn Leadership Test • Blanchard Situational Leadership Test • Fact-Finding • In-Basket <p>Sales & Negotiation Cases</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sales Call • Letter • Presentation • Group Negotiation • Buyer/Seller Negotiation • Kennedy Negotiation Test <p>Personality Profile Assessment</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lauster IQ₄ Test • Quinn-Bulmer Empathy Test • MEIS Emotional Intelligence Test • Eysenck Personality Test • NEO PI-R Personality Test • Maslow Basic Needs Test • Behaviour Based Interview • Reference Check • Test Results Feedback

-2 = zwak

-1 = eerder zwak

+1 = eerder sterk

+2 = sterk

Omdat het Assessment & Development Center wordt toegepast in Flow-In, Flow-Through en Flow-Out situaties, gaan wij naast de vraag 'Kan hij?' ook in op de vragen 'Wil hij?' en 'Past hij?'.

COMPETENCIES	SITUATIONS															AVERAGES	MINIMUM	SCORE				
	(-2 = weak -1 = rather weak +1 = rather strong +2 = strong)																					
	GROUP DISCUSSION	APPRAISAL / COACHING	SELECTION INTERVIEW	QUINN LEADERSHIP TEST	FACT-FINDING	IN-BASKET	SALES CALL / VISIT	LETTER / OFFER	PRESENTATION	GROUP NEGOTIATION	BUYER/SELLER NEGOTIATION	KENNEDY NEGOTIATION TEST	LAUSTER IQ TEST	MEIS EMOTIONAL INTELLIGENCE SCALE	NEO PI-R / FFI PERSONALITY INVENTORY	MA SLOW BASIC NEEDS TEST	BEHAVIOUR BASED INTERVIEW	REFERENCE CHECK				
	Leadership & Business Cases					Sales & Negotiation Cases					Personality Profile Assessment											
Technical Competencies																						
Asking	1,0	0,5	0,0				-1,5	-0,5	-1,0											-0,3	0,5	+
Listening	1,5	0,5	0,5				0,5	1,0	1,0						1,0			1,0		0,9	0,5	++
Convincing	0,5	0,5					0,5	2,0	0,5	-1,0					1,0			1,5		0,7	0,5	++
Concluding	0,5	0,0	1,0				0,5	2,0	1,0	-1,0					1,0			2,0		0,8	0,5	++
Tactical Competencies																						
Interaction	1,5	2,0	2,0				1,5	1,5	1,0	2,0	2,0								1,6	0,5	++	
Empathy	1,0	-1,0	1,0				-1,0	1,5	1,0	2,0	2,0			0,5	0,5			1,0		0,7	0,5	++
Versatility	1,0	-1,0	1,5				-0,5	1,0	0,5	2,0	1,0			-1,0	0,5		1,0		0,5	0,5	0,5	++
Strategic Skills																						
Management Control	1,5	2,0	1,0		1,0		0,5	2,0	1,0	-2,0	-1,0				2,0	1,5	2,0	2,0		1,0	0,5	++
Business Acumen	1,0	-1,0	1,0		1,0		0,5	2,0	0,5	-2,0	-1,0					1,5	1,5	1,5		0,5	0,5	++
Problem Analysis	1,0	-1,0	1,0		1,0		-0,5		0,5	-1,0	0,0		1,0				1,0	2,0		0,5	0,5	+
Problem Synthesis	0,0	-1,0	1,0				-0,5		-0,5	-1,0							0,5			-0,2	0,5	+
Decisiveness	1,0	0,5					0,0	2,0	1,0	1,0					1,0	1,0	1,0	2,0		1,1	0,5	++
Creativity	-0,5	-1,0	1,5				-1,5	1,5	-1,0	-2,0					0,5					-0,3	0,5	+
Efficiency	1,0	0,5	1,5		1,0		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0				2,0			2,0		0,9	0,5	++
Tenacity	1,0	1,5					0,5	2,0	1,0	-1,0	0,0						1,5	2,0		0,9	0,5	++
Energy	1,0	1,0	1,5				-1,0	2,0	-1,0	0,0					2,0		1,0	2,0		0,9	0,5	++
Communicative Competencies																						
Verbal Proficiency	2,0	2,0	2,0						2,0								2,0	2,0		2,0	0,5	++
Written Proficiency									2,0										2,0	0,5	++	
Dutch																	2,0		2,0	0,5	++	
French																	1,5		1,5	0,5	++	
English																	1,5		1,5	0,5	++	
Informatics																	2,0		2,0	0,5	++	
Additional criterion:																			2,0	0,5	++	
AVERAGES	0,9	0,3	1,2		1,0		-0,1	1,8	0,5	-0,3	0,1		1,0	-0,3	1,2	1,3	1,5	1,7				
MINIMUM	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5			
SCORE	+	-	+		+		+	-	+	-	-	-	+	-	+	+	+	+				

Achtergrond bij de competenties

Technical Competencies

Asking: doortastend bevragen, tactvol en assertief doorgronden. **Listening:** actief/analytisch/empathisch luisteren, samenvatten en herhalen. **Convincing:** gericht informeren, componenten vertalen naar resultaten, deskundig/zelfzeker/sympathiek optreden. **Concluding:** leidinggeven aan een gesprek of discussie, sturen van gesprekspartners in de gewenste richting, aanvaardingsignalen herkennen en benutten door af te sluiten, eenduidige akkoorden realiseren, overeenstemming/taakduidelijkheid/motivatie bereiken.

Tactical Competencies

Interaction: tactvolle omgang met anderen, interactief optreden, begrip tonen, betrokkenheid creëren, gesprekspartners gelijkwaardig en onbevooroordeeld benaderen. **Empathy:** inlevingsvermogen, zich verplaatsen in de situatie van anderen, gevoelens en gedachten van anderen herkennen, hun aanleiding correct interpreteren, vertrouwen van de gesprekspartners winnen door in te spelen op hun basisbehoeften. **Versatility:** aanpassingsvermogen in uiteenlopende situaties en gesprekspartners, vermogen om zijn eigen basisbehoefte opzij te schuiven ten voordele van de basisbehoefte van de gesprekspartner(s) of de noden van de situatie, vermogen om flexibel in te spelen op onverwachte situaties en informatie, vermogen om zich snel in te leven in een persoon en een situatie.

Strategic Competencies

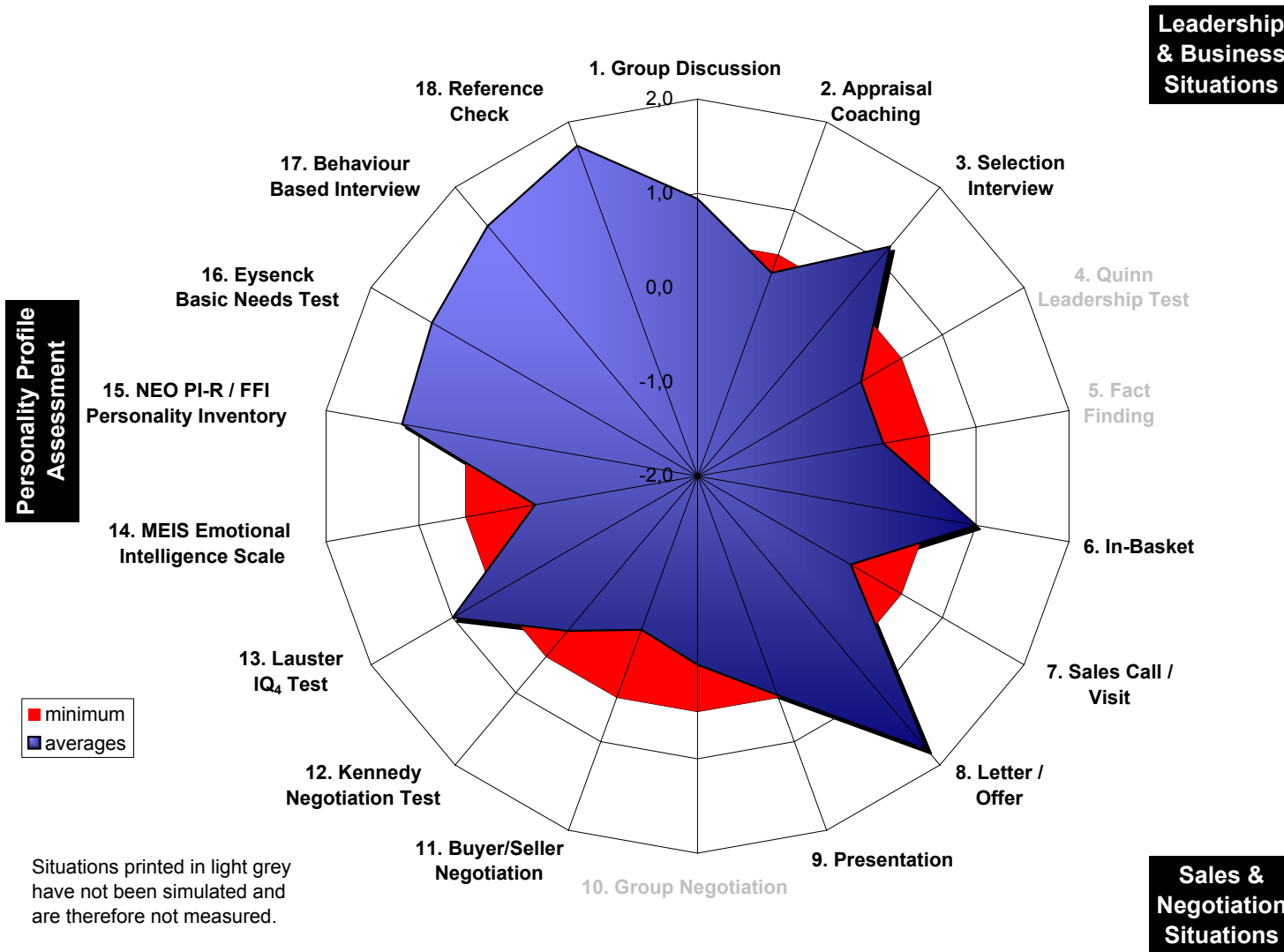
Management Control: gesprekspartners aanspreken op hun verantwoordelijkheid, hen durven en kunnen corrigeren, bevoegdheden overdragen met duidelijke instructies. **Business Acumen:** ondernemerschap, alertheid, kansen zien en benutten, proactief optreden, situaties en reacties anticiperen, scherpeheid van geest, sluwheid. **Problem Analysis:** analytisch vermogen, relevante informatie verzamelen, problemen en hun oorzaken ontdekken. **Problem Synthesis:** synthetisch vermogen, het grotere geheel zien, het bos door de bomen kunnen zien, veelvuldige verbanden leggen, genereren van diverse oplossingen, ontwerpen en afwegen van alternatieven, uiteindelijk een verantwoorde oplossing bieden rekening houdend met haalbaarheid en uitvoerbaarheid. **Decisiveness:** besluitvaardigheid, verantwoorde risico's nemen, zonder veel aarzeling keuzes maken. **Creativity:** zien van nieuwe verbanden, originele oplossingen bieden, vindingrijkheid. **Efficiency:** systematisch/ordelijk/overzichtelijk werken, starten vanuit welomschreven doelstellingen, prioriteiten stellen, resultaatgericht handelen, mensen en middelen efficiënt inschakelen, kosten versus baten afwegen. **Tenacity:** incasseringsvermogen, stressbestendigheid, standvastigheid ondanks weerstand of tegenvallers, doorzettingsvermogen, volharding, vastberadenheid. **Energy:** dynamisme, kracht, fysieke uitstraling, verbale en non-verbale présence, dash, punch, uithoudingsvermogen.

Communicative Competencies

Verbal Proficiency: gesproken uitdrukkings- en taalvaardigheid in presentaties, verkoop- en onderhandelingsgesprekken, vergaderingen, interviews, functioneringsgesprekken.

Written Proficiency: geschreven uitdrukkings- en taalvaardigheid in presentaties, offertes, rapporten, verslagen, zakelijke correspondentie, memo's.

Situations Overview



Competencies Overview

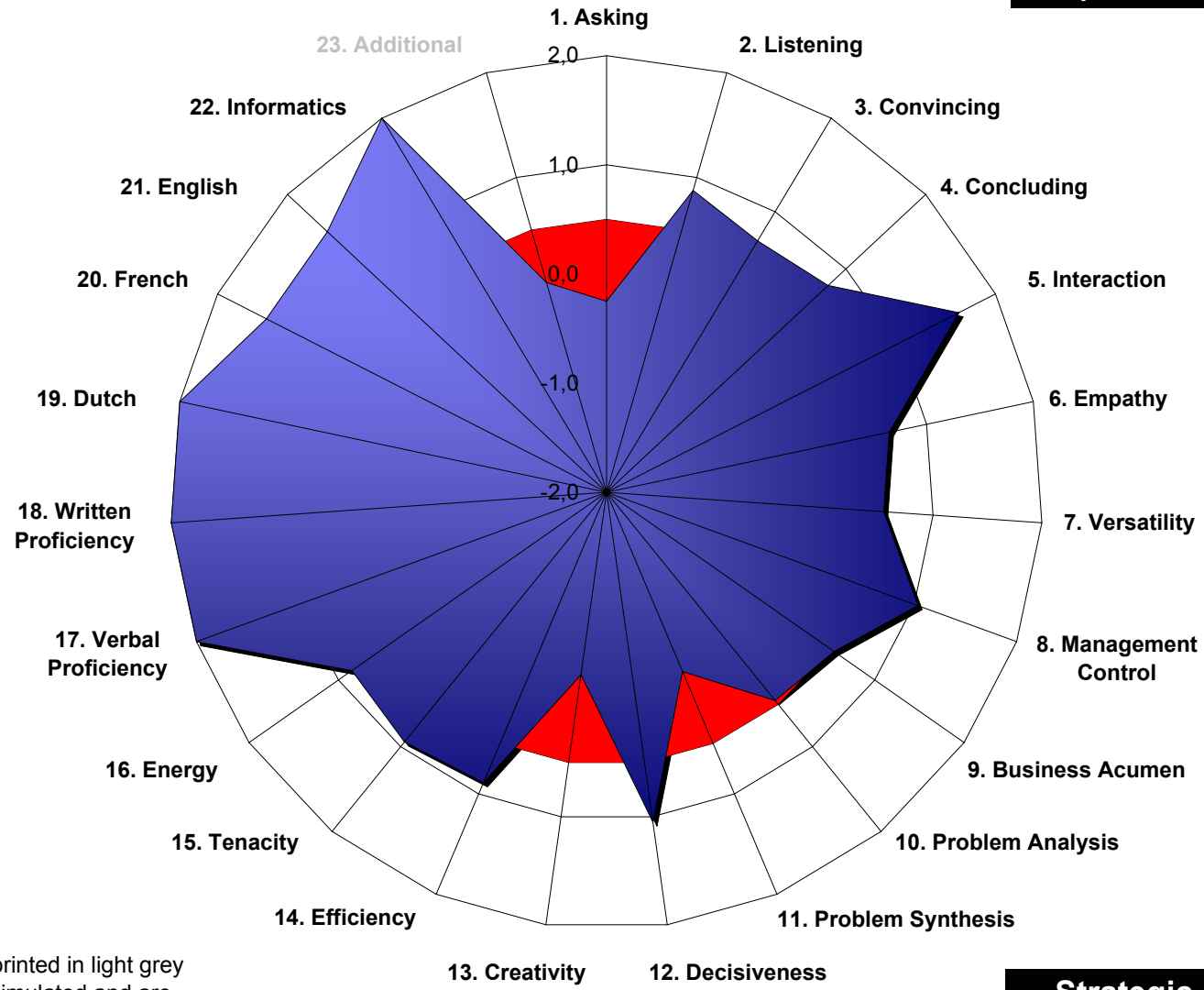
Technical Competencies

Tactical Competencies

Strategic Competencies

Communicative Competencies

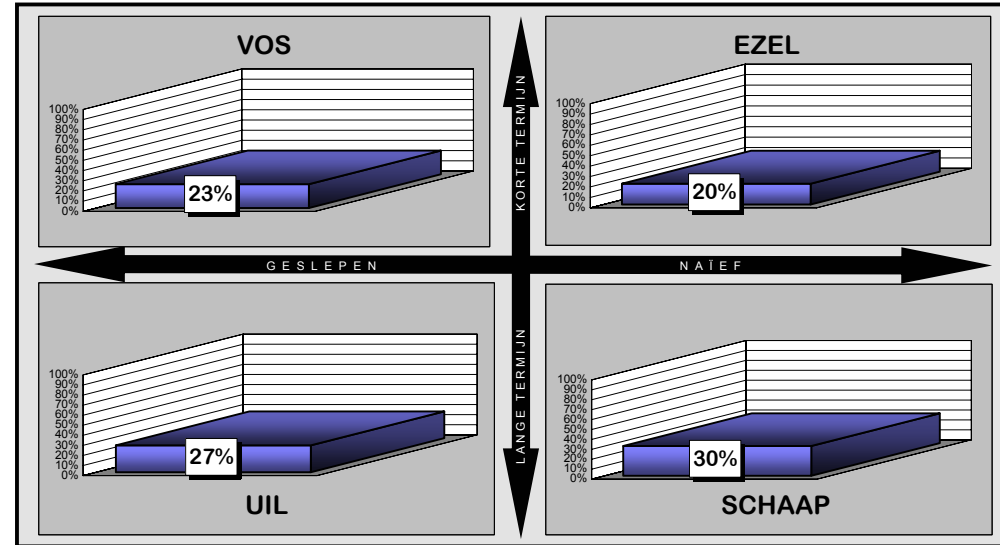
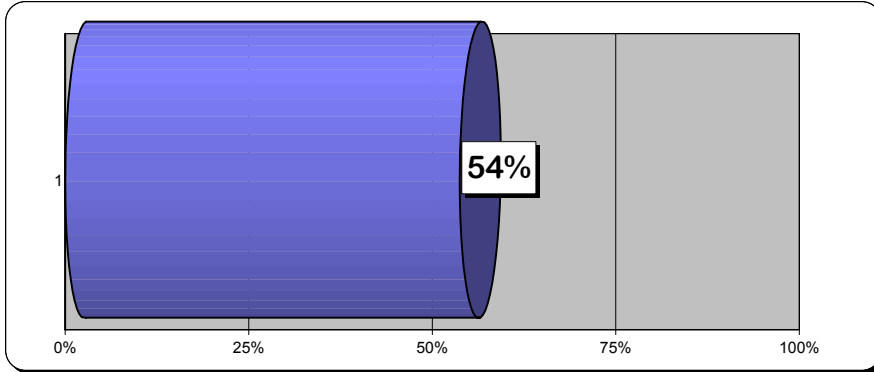
■ minimum
■ averages



Competencies printed in light grey have not been simulated and are therefore not measured.

Kennedy Negotiation Test

Criterion	Sc ₁	Err	Corr	Sc ₂	Pro	Mtrx
Neg-1 Negotiation	30			30	54%	III moderate negotiation skills



Achtergrond bij de vier onderhandelstijlen

Schaap

Wanneer je vindt dat datgene wat je krijgt, ook aanvaardbaar is. 'C'est la vie', is jouw motto. Wordt ook teruggevonden als je bij het kiezen te veel laten leiden door anderen. Je toont wat pragmatische flexibiliteit, maar bent te vaak het slachtoffer van de invloed van anderen. Je hebt eigenlijk geen idee hoe je moet vechten voor jouw rechten. Je geeft nog liever toe dan het risico te lopen om je opponent te vervelen met 'al die vragen, eisen en ultimatus'. Je wilt anderen eigenlijk liever niet teleurstellen. Onthoud echter dat 'De schapen onder ons zich laten leiden als lammeren naar de slachtbank.'

Ezel

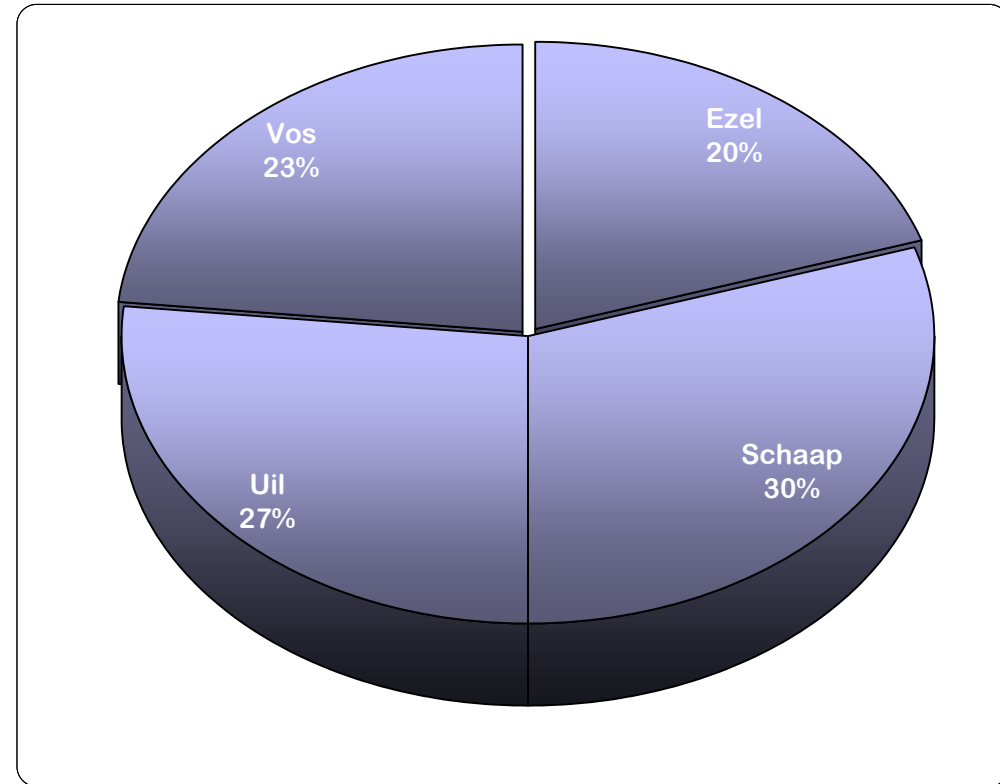
Wanneer je je gelukkig onbewust bent van alles wat in het leven mogelijk is. Wordt ook teruggevonden als je de neiging hebt tot onberedeneerde, intuïtieve stijfkoppigheid en verbeten verzet wanneer datgene wat je krijgt - wat meestal niet veel is - niet goed genoeg is, alsook wanneer je diepe, doch pragmatisch betwijfelbare principes hebt. Pas echter op, want: 'Waar onwetendheid overheerst, dringen domme onderhandelposities zich vanzelf op.'

Vos

Wanneer je echt het klappen van de zweep kent en ervan overtuigd bent dat iedereen krijgt wat hij verdient. Menige sluwe vos overleeft louter dankzij zijn geslepenheid. Jij gebruikt iedere gelegenheid die zich aanbiedt en als er geen kansen zijn, dan creëer je ze wel zelf. Jouw pragmatisme kent geen grenzen. Het grenst zelfs aan opportunisme wanneer je de zwakheden uitbuit van de 'schapen' en de 'ezels' rondom je. Jouw motto: 'Boontje komt om zijn loontje' en 'Ieder voor zich en God voor ons allen!'

Uil

Wanneer de keuzes die je maakt bij het onderhandelen aantonen dat je zowel gericht bent op de inherente voordelen van het uitbouwen van integere lange-termijnrelaties (om precies die voordelen te verkrijgen waarvan jij vindt dat je daarop recht hebt) als alert bent voor de bedreigingen van de keuzes die je maakt. Je verdient respect voor wat je telkens weer realiseert en je bent er niet op uit om de 'schapen', 'ezels' en 'vossen' van deze wereld uit te buiten. Iedere goede onderhandelaar weet echter 'dat de beste uilen vaak supersluwe verdoken vossen zijn!'

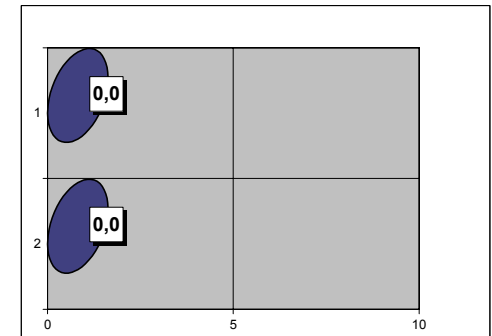
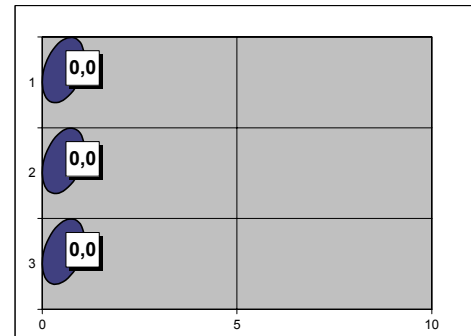
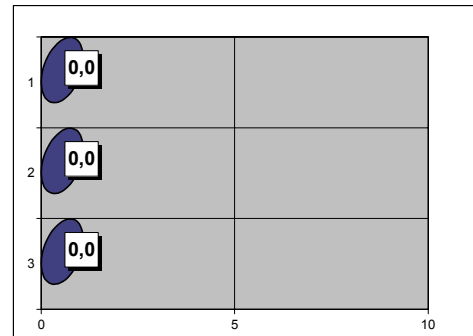
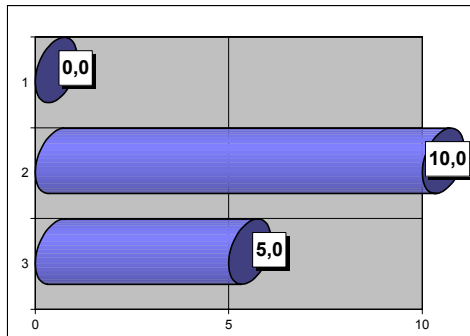


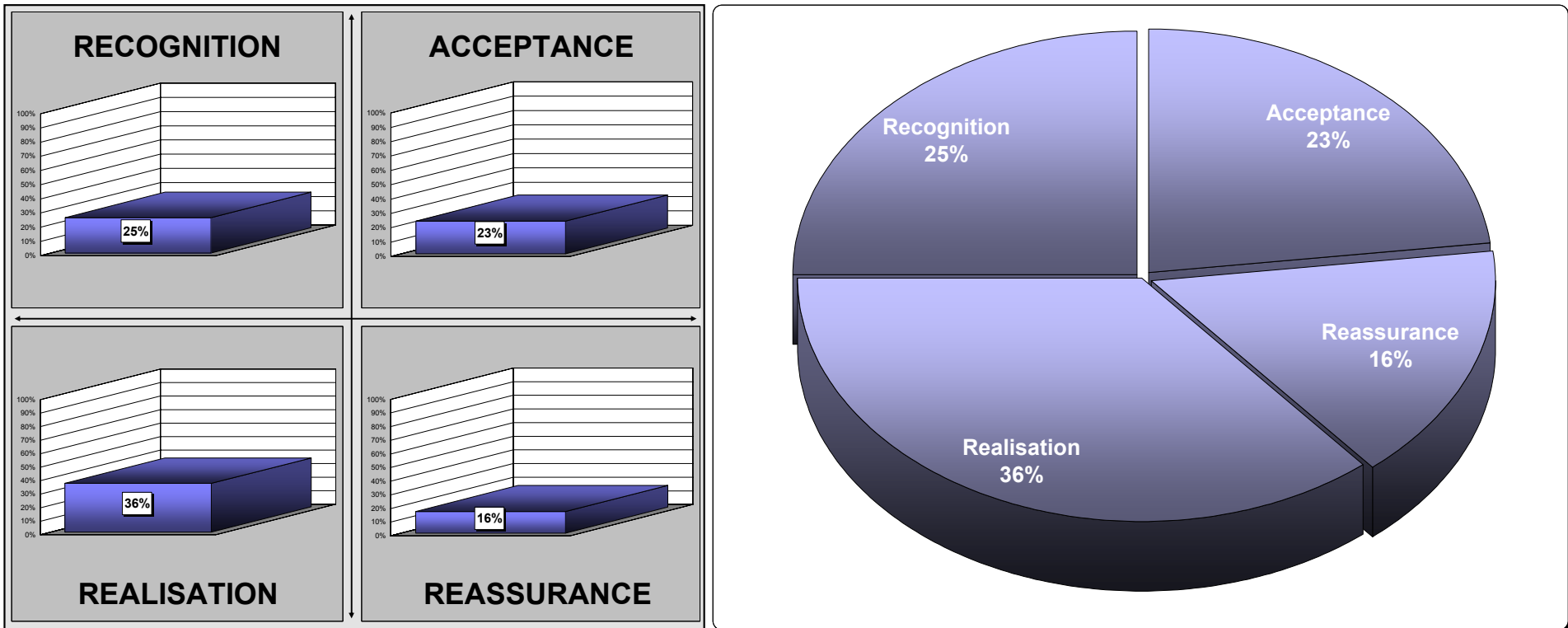
Criterion	Mx	Sc1	Sc2
WI-1 Figure Test	20		
WI-2 Symbol Test	15	15	10,00
WI-3 Cube Test	8	4	5,00
Perception Intelligence			
			75%

Criterion	Mx	Sc1	Sc2
PI-1 Lay Test	25		
PI-2 Form Test	10		
PI-3 Completion Test	6		
Practical Intelligence			

Criterion	Mx	Sc1	Sc2
VI-1 Word Test	10		
VI-2 Classification Test	15		
VI-3 Phrase Test	15		
Verbal Intelligence			

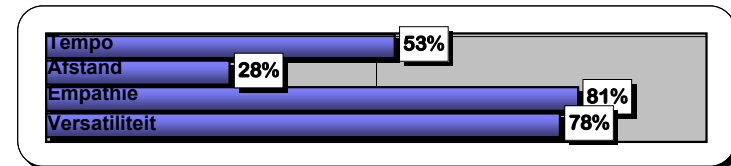
Criterion	Mx	Sc1	Sc2
RI-1 Arithmetic Test (1/2)	14		
Arithmetic Test (2/2)	26		
Arithmetical Intelligence			



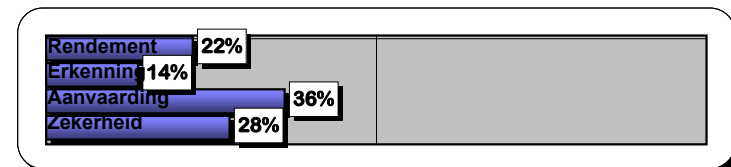


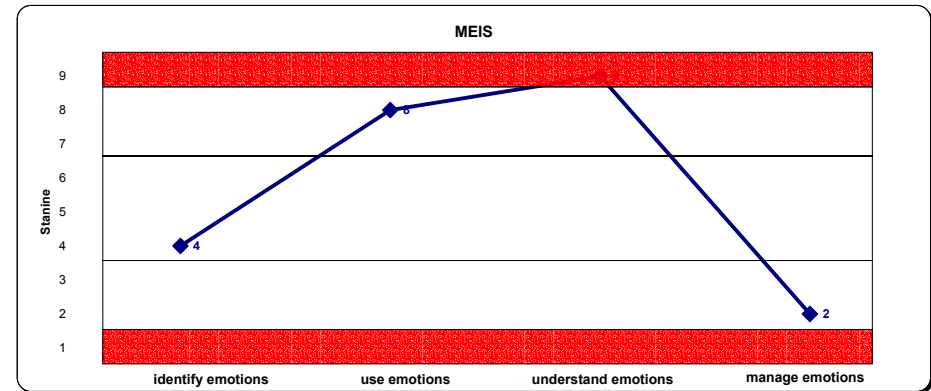
Self Image Check

Criterion	Sc ₁	Err	Corr	Sc ₂	Pro	Mtrx	
EQ Tempo	31	0	0	31	53%	3,1	III eerder hoog tempo
EQ Afstand	22	0	0	22	28%	2,1	II eerder lage afstand
EQ Empathie	41	0	0	41	81%	4,2	IV vooral hoge empathie
EQ Versatiliteit	40	0	0	40	78%	4,1	IV vooral hoge versatiliteit



Criterion	Sc ₁	Err	Corr	Sc ₂	Pro
EQ Rendement	8	0	0	8	22%
EQ Erkenning	5	0	0	5	14%
EQ Aanvaarding	13	0	0	13	36%
EQ Zekerheid	10	0	0	10	28%





MULTIFACTOR EMOTIONAL INTELLIGENE SCALE (MEIS)

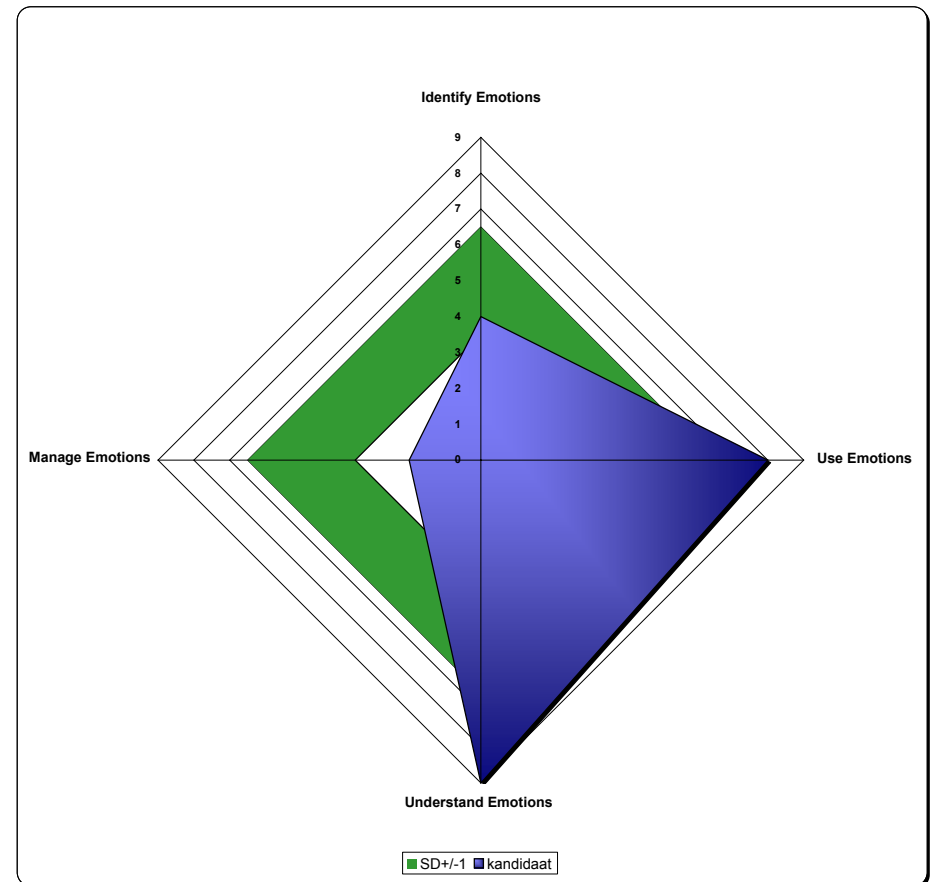
Mayer en Salovey definiëren emotionele intelligentie als de mogelijkheid om emoties waar te nemen, toe te laten en op te wekken om het denken behulpzaam te zijn, om emoties en emotionele intelligentie te begrijpen en de emoties reflectief te reguleren zodat ze de emotionele en intellectuele groei bevorderen (Mayer & Salovey, 1997). **Waarnemen en identificeren van emoties** - het vermogen te herkennen hoe u en de personen rondom u zich voelen. **Assimileren en gebruiken van emoties** - het vermogen om emotie op te wekken en er beredeneerd mee om te gaan. **Het begrijpen van emoties** - het vermogen om complexe emoties en emotionele 'kettingen' te begrijpen, in te zien hoe emoties van de ene fase in de andere overgaan. **Het beheren van emoties** - het vermogen dat u in staat stelt emoties bij uzelf en anderen te beheren.

1. IDENTIFICEREN VAN EMOTIES. De eerste tak van de theorie over emotionele intelligentie meet uw vermogen om mensen te 'lezen': kan u correct identificeren hoe iemand zich voelt door naar zijn/haar gelaatsuitdrukkingen te kijken. Het eerste en meest elementaire aspect van emotionele intelligentie heeft betrekking op het herkennen en correct identificeren van emoties bij mensen en in de wereld rondom u. Het identificeren van emoties is belangrijk: des te beter u een situatie emotioneel leest, des te gepaster kan u reageren. En oordeelkundig en doordacht reageren heeft aanzienlijke gevolgen voor iemands relatie met een ander persoon. Dit onderdeel van emotionele intelligentie is uw vermogen te ontcijferen hoe een persoon in verschillende emotionele situaties reageert. Het is niet altijd even eenvoudig te weten hoe iemand zich voelt. Wat ze zeggen, stemt niet altijd overeen met hoe ze zich voelen. Soms zijn mensen erg defensief en proberen ze hun gevoelens af te schermen. Op andere momenten proberen mensen een slechte ervaring te verwerken door zich blij voor te doen. Het is belangrijk tussen de emotionele regels door te lezen wanneer u met mensen werkt. Een succesvolle onderhandeling, of het nu gaat om een verkoopovereenkomst of een loonopslag, begint bij het kennen van de persoon die tegenover u zit. Weten hoe mensen op emotionele situaties reageren, kan u in staat stellen uw volgende zet te plannen. Deze vaardigheid stelt u in staat niet alleen rekening te houden met wat mensen zeggen over hun gevoelens, maar om ook uw beoordelingsvermogen en inzicht te gebruiken om te bepalen hoe ze zich werkelijk voelen.

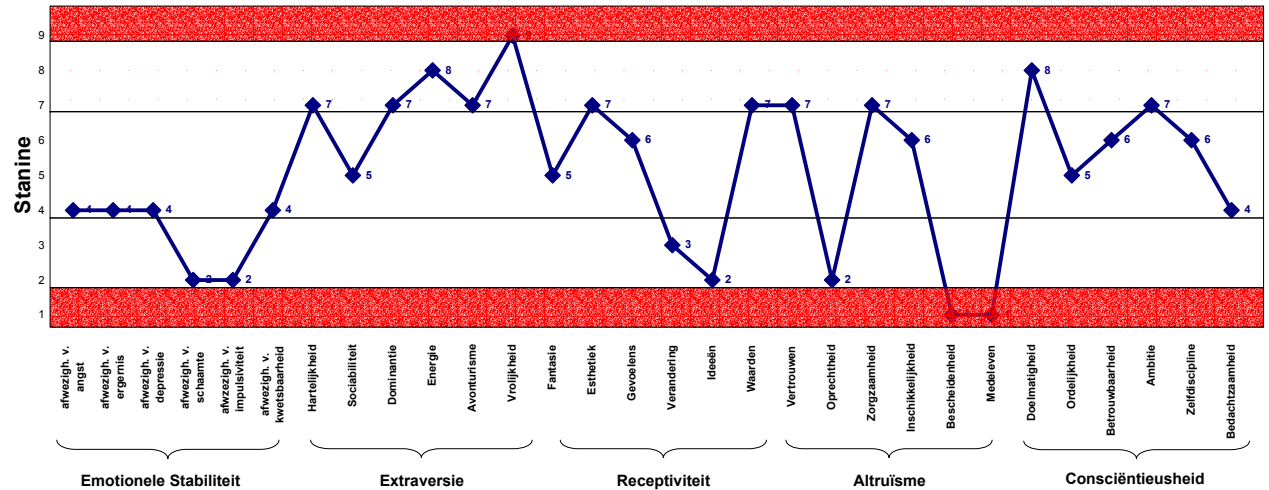
2. HET GEBRUIKEN VAN EMOTIES. Het opwekken en beredeneerd omgaan met emoties betekent dat u in staat bent een stemming op te wekken en deze dan te gebruiken om er beredeneerd mee om te gaan, problemen op te lossen of creatief te denken. Veel mensen vinden dit onderdeel van de MEIS-test 'vreemd' of 'eigenaardig'. Het is een vreemd verzoek te bepalen hoe u bijvoorbeeld verlegenheid voelt of eruit ziet of smaakt. Maar als u zich dit gevoel kan voorstellen, kan u het proeven, ruiken of voelen. Het gebruik van emoties stelt u in staat om anderen te begrijpen en te motiveren door emoties beschikbaar te maken, meerdere perspectieven in overweging te nemen die de planning kunnen vergemakkelijken en activiteiten te ontspinnen die door emoties worden vergemakkelijkt (bv. detailwerk wanneer u zich neutraal of wat deprimerend voelt, creatieve brainstorming wanneer u zich blij voelt).

3. HET BEGRIPEN VAN EMOTIES. Het begrijpen van emoties houdt in dat u in staat bent om correct over emoties na te denken. Het betekent dat u in staat bent situaties met bepaalde emoties te verbinden. U weet ook dat het mogelijk is in bepaalde situaties verschillende, mogelijk tegenstrijdige gevoelens te hebben. Tenslotte onderkent u emotionele 'kettingen' of hoe emoties overgaan maken van de ene fase naar de andere (bv. hoe boosheid woede kan worden). Als hoofd van een team is een van uw opdrachten te weten hoe teamleden zullen reageren op bijvoorbeeld slecht nieuws van R&D. Of hoe u uw baas moet vertellen dat u de lanceerdatum van een product niet zal halen. U hebt ook een heleboel trucs achter de hand om uw team te motiveren, zoals het laten brengen van een 10-tal koffiekoeken voor een vroege ochtendvergadering. 'Het was een misverstand.' - 'Hoe kon ik weten dat hij zich zo voelde?' - 'Ik kan haar gewoonweg niet begrijpen, hoe heeft ze dat kunnen doen?' - Deze uitdrukkingen horen we de hele tijd door en misschien grijpen ook wij er bij gelegenheid naar. Hoe kon iemand iets zeggen of doen, wat ons volledig verkeerd of onterecht overkomt? Hoe heeft iemand iets kunnen doen wanneer we er helemaal geen reden voor zien? Het vermogen om emoties te zien vanuit verschillende oogpunten is cruciaal voor ons succes op de werkvloer, maar vooral belangrijk voor twee domeinen: efficiënt teamwerk en efficiënt management. Succesvol teamwerk is alleen mogelijk wanneer we ons oordeel willen en kunnen opzchuiven om ieders standpunt te begrijpen. Het team is sterker dan een individu tenzij individuen in het team hun eigen weg gaan. In feite hebben psychologen recent ontdekt dat het probleemoplossende vermogen van een team groter is dan dat van een enkel, individueel lid van dat team. Dr. Robert Sternberg van de Yale University heeft een term bedacht op dit fenomeen te beschrijven: groepsintelligentie.

4. HET BEHEREN VAN EMOTIES. Grote ideeën en acties worden vaak geïnspireerd door iemands emoties. Maar tegelijk is het belangrijk in staat te zijn een balans te vinden tussen het voelen en het denken. Dit is waar het beheren van emoties om draait. Het beheren van emoties betekent op een zulke wijze voelen dat de emoties u niet overweldigden. Er moet een delicate balans worden gevonden tussen het gewaarworden van emoties maar er niet zodanig door te worden overweldigd dat ze het systeem en hun beoordelingsvermogen gaan vertroebelen. Emoties zijn belangrijk, maar emoties moeten in evenwicht zijn. Het beheren van emoties betekent dat u uw gevoelens voelt en ze dan op een oordeelkundige manier gebruikt, in plaats van er zonder na te denken naar te handelen. Boosheid, bijvoorbeeld, is zoals vele emoties een mis begrepen gevoel. Het is geen slechte zaak boosheid te voelen. In feite is het de boosheid die ons helpt tegenslag, vooroordelen en onrechtvaardigheid te overwinnen. Boosheid ontstaat wanneer we ons gefrustreerd, bedrogen of misbruikt voelen. Maar boosheid alleen kan ons verblinden en ons op een negatieve, sociale manier doen handelen. Het beheren van emoties meet uw vermogen om de emotie te voelen, welke deze ook is, maar deze emotie dan te combineren met de rede om de best mogelijke beslissing te nemen en de meest efficiënte actie te ondernemen. Dit vermogen werkt met de emotie 'boosheid' maar ook met alle andere emoties. Frustraties zijn een deel van het leven. Sommigen onder ons raken ongerust wanneer het werk van hun te veel wordt, anderen voelen zich bedroefd of depressief. U moet openstaan voor uw emoties zodat ze uw professioneel leven niet overnemen. Dan moet u deze emoties integreren in uw manier van denken en proberen efficiënt te handelen.



NEO PI-R



NEO PERSONALITY INVENTORY

EMOTIONELE STABILITEIT

Dit brede en belangrijke domein van persoonlijkheidstrekken contrasteert emotionele stabiliteit met emotionele labiliteit. Het domein wordt ook wel aangeduid als gegeneraliseerde angst, omdat personen die laag op dit domein scoren sterk geneigd zijn angst te ervaren. Personen die laag scoren vertonen ook een neiging tot irrationele ideeën, tonen een geringe beheersing van hun opwelling en driften, en zijn ook minder goed in staat om met tegenslag, frustratie en stress om te gaan dan personen die hoog scoren.

EXTRAVERSIE

Mensen die hoog scoren, zijn sociale mensen in die zin dat ze graag in het gezelschap van anderen vertoeven en van gezelligheid houden. Naast hun voorkeur voor gezelschap, voor groepsactiviteiten en publieke gebeurtenissen zijn hoogscorers ook assertiever, actiever, en spraakzamer dan introverten. Zij houden van opwinding en spannende acties, en zijn opgewekt van aard. Zij zijn doorgaans goedgemutst, energiek en optimistisch. Laagscorers zijn veeleer gereserveerd; meer onafhankelijk dan onderdanig, eerder rustig dan sloom. Introverte mensen zijn doorgaans niet verlegen maar geven er vaak de voorkeur aan om alleen te zijn. Zij lijden doorgaans evenmin aan sociale angst, maar vinden het alleen minder prettig om veel in het gezelschap van anderen te verkeren. Ook zijn zij niet boven gemiddeld ongelukkig, depressief, of pessimistisch, al zal men zelden bij hen de euforie en het sterke optimisme aantreffen dat men wel bij extraverte mensen kan aantreffen.

RECEPTIVITEIT

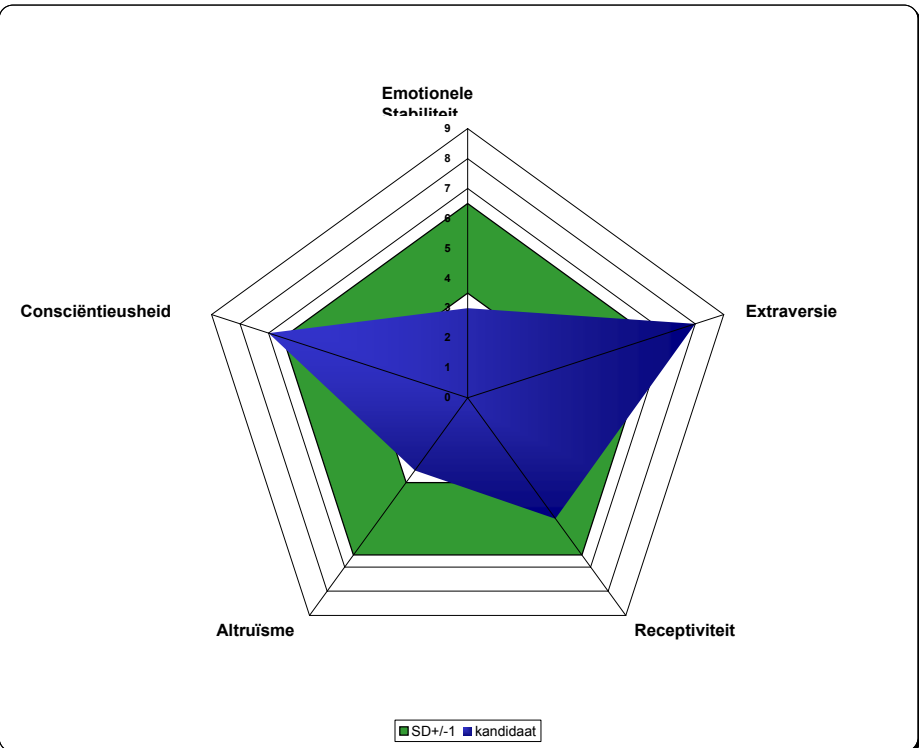
Elementen van receptiviteit/ontvankelijkheid zoals verbeeldingskracht, sensitiviteit voor het esthetische, aandacht voor de eigen gevoelswereld, een voorkeur voor variatie, intellectuele nieuwsgierigheid en een onafhankelijk oordeel, zijn aspecten die in veel theorieën en meetinstrumenten van persoonlijkheid een rol hebben gespeeld. Mensen die hoog scoren op receptiviteit zijn nieuwsgierig, zowel ten aanzien van hun innerlijke wereld als de buitenwereld. Hun ervaringswereld is doorgaans rijker en gevarieerder dan die van laagscorers, die we conventioneel of gesloten kunnen noemen. Receptieve mensen bekijken nieuwe en eventueel onconventionele ideeën, beelden en waarden welwillend en met nieuwsgierigheid. Ze conformeren zich niet bij voorbaat aan de beschikbare regels, schema's, gewoonten en uitgangspunten. Mensen die laag op receptiviteit scoren, neigen naar conventioneel gedrag en conservatieve opvattingen. Zij verkiesen het vertrouwde boven het nieuwe en hun emotionele reacties zijn wat aan de vlakke kant. Op dezelfde manier moeten 'gesloten' personen niet als autoritair worden gezien, al neigen ze in politiek en sociaal opzicht tot behoudende opvattingen en gedragingen. Een receptief persoon zal zijn waarden even gewetensvol nastreven als een gesloten persoon; alleen de kans dat het waardensysteem van de eerste verandert en zich blijft ontwikkelen is groter. Receptiviteit heeft vaak de bijklink gezonder te zijn en men is geneigd receptiviteit als een teken van volwassenheid en psychische gezondheid te zien.

ALTRUISME

Deze dimensie vertegenwoordigt de oriëntatie van het individu op de ervaringen, belangen en doelen van anderen. Altruïstische mensen zijn hulpvaardig, bescheiden, vriendelijk en geneigd tot samenwerken; ze verplaatsen zich in de ander en bekijken situaties (mede) vanuit het doel van de ander. De altruïstische persoon gelooft dat anderen ook geneigd zijn om hem of haar te helpen wanneer dat nodig mocht zijn. Mensen die laag scoren op altruïsme zijn daarentegen antagonistisch en egocentrisch. Hun instelling is veeleer competitief dan cooperatief.

CONSCIËNTIEUSHEID

De term consciëntieus verwijst direct naar het geweten als sturende en toetsende instantie voor het eigen gedrag. Als mensen doen wat moet en nalaten wat niet mag, schrijft een lange traditie in onze cultuur dat aan een innerlijke gewetensinstantie toe. Consciëntieus kan echter ook slaan op het doen wat moet: een pro-actief proces van het plannen, organiseren en uitvoeren van taken die iemand op zich heeft genomen. De consciëntieuze persoon wordt gekarakteriseerd door eigenschappen als volhardend, ambitieus, gewetensvol en betrouwbaar. Hij of zij is doelgericht en goed georganiseerd en ziet het leven in termen van taken die moeten worden vervuld. Hoog consciëntieuze mensen hebben een sterke wil, zijn vastbesloten, en zelden zal iemand zonder deze trekken een groot musicus, atleet of ondernemer worden. Mensen met een lage score op consciëntieusheid stellen minder eisen aan hun greep op het bestaan en accepteren het ontbreken van invloed op hun eigen uitkomsten gemakkelijker.



2. Verticale Analyse van de Resultatenmatrix

30

Group Discussion

Tijdens deze groepsdiscussie wordt de betrokkene geconfronteerd met tegengestelde visies en meningen. Doorzettingsvermogen en overtuigingskracht vormen samen met groepsinteractie, luistervaardigheid en ondernemerschap de criteria die via deze testcase worden beoordeeld. De betrokkene dringt zich niet op, komt zelfs ietwat traag op gang. Zij heeft evenwel duidelijke ideeën en standpunten, waarvoor ze ook zal uitkomen als dit moet. De betrokkene heeft behoefte aan correcte informatie; zij gaat niet over één nacht ijs. Ze tracht het gesprek te structureren en is tot compromissen bereid. Zij blijft te allen tijde integer. Eerder hoge scores voor management control, asking, business acumen en problem analysis. Iets lagere score voor probleemsynthese (breed denken, bos door de bomen zien) en creativiteit.

40

Appraisal / Coaching

Een realistische leiderschapscase vormt het instrument bij uitstek om vast te stellen over welke communicatieve en leidinggevende vaardigheden de betrokkene beschikt. Hiertoe wordt deze in enkele realistische leidinggevende situaties geplaatst met een van de assessoren als medewerker. De betrokkene toont zich hier van een opvallend rigoureuze kant. Zij komt onmiddellijk to-the-point wat onvoldoende 'rapport' (sfeer, 'nestwarmte') creëert om dit delicate coachinggesprek tot een goed einde te kunnen brengen. Er volgt dan ook een conflictsituatie die de betrokkene niet weet te overstijgen. Opnieuw lage scores voor creativiteit, problem synthesis, versatility (veerkrachtigheid), empathie en zakelijk inzicht. Hoge scores nog steeds voor management control, interactie en verbale competentie.

50

Selection Interview

Het interview wordt afgenomen door de betrokkene als fictieve werkgever met een van de assessoren als kandidaat / sollicitant. Soms krijgt de betrokkene van tevoren het curriculum vitae van de fictieve sollicitant en wordt een korte voorbereidingstijd toegestaan. Tijdens deze case blijken zowel de analytische competenties van de betrokkene als vaardigheden op interactief en communicatief vlak. Hierin heeft de betrokkene duidelijk veel ervaring. Zij doorloopt verscheidene, goed gestructureerde fasen. Zij hanteert de juiste criteria en toont opnieuw een hoge mate aan interactie, respect en een gemoeidelijke sfeer. Het doorvragen is evenwel minder goed. De betrokkene 'overloopt haar lijstje'. Hierbij is zij opvallend feitelijk, nuchter en zakelijk. Aanzienlijk minder gaat zij in (en interesseert haar?) de persoonlijkheid van de betrokkene en diens motivatie. 'Laat maar starten, we zullen wel zien of ze het volhoudt', is haar eindoordeel over de would-be sollicitante. Vraag die we ons stellen na deze eerste cases is of de betrokkene zich steeds zo koel, nuchter en zakelijk opstelt; alsof ze bewust afstand wil houden.

60

70

In-Basket

De In-Basket is een geprezen Assessment & Development Center methode om het vermogen van de betrokkene te meten om correct en alert te reageren op reële situaties. Het is eerder de methodiek die de betrokkene bij deze denkoefening hanteert dan de oplossing zelf, die maatstaf is voor de evaluatie van deze testcase. De diverse situaties presenteren zich als memo's, vragen, verzoeken, werkopdrachten en acute probleemsituaties binnen het fictieve bevoegdheidsdomein van de betrokkene. Hier

SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

80 gaat het erom onderscheid te maken tussen 'dringend en niet-dringend' enerzijds en 'belangrijk en niet-belangrijk' anderzijds. De betrokkene scoort redelijk tot goed. Zij maakt een correct onderscheid tussen 'dringend en niet-dringend' door haar vrij goede inschatting van de prioriteiten. En haar keuze om sommige taken te delegeren en sommige niet, toont haar vermogen om de belangrijkheid ervan in te schatten. Goede scores dus voor efficiëntie, management control en problem analysis.

Sales Call

90 De door de betrokkene voorbereide verkoopstrategie wordt getoetst aan de praktijk via herkenbare verkooprollenspelen. Hiertoe wordt de betrokkene in enkele realistische situaties geplaatst met een van de assessoren als cliënt of prospect. De betrokkene komt ook in deze face-to-face case weer meteen to-the-point hoewel een ruimere ontdoofase aangeraden was. Het lijkt opnieuw alsof zij bewust persoonlijk contact mijdt. De betrokkene stelt weinig vragen en peilt onvoldoende naar de verwachtingen, criteria en eventuele weerstanden van haar klant. Zij tracht om te overtuigen, maar vindt weinig afgestemde argumenten. Zij slaagt er ook niet echt in om haar klant te enthousiasmeren; op zijn sociale stijl speelt zij daardoor onvoldoende in. Koopsignalen pikt zij wel wat op; na enkele volgt een eerste afsluitpoging. De betrokkene is geenszins nerveus. Ervan genieten doet ze weliswaar niet. Lage score daarom ook voor energie.

Letter

100 Op basis van de afspraken die de betrokkene tijdens het laatste rollenspel met de cliënt of prospect heeft gemaakt, wordt hem gevraagd om een brief aan deze cliënt of prospect te richten. Hiermee wordt een gefundeerd inzicht geboden in de commerciële capaciteiten van de betrokkene en zijn zakelijke en commerciële schrijfstijl. Deze is prima; de betrokkene produceert een goed leesbare brief die nog commercieel is ook en zijn doel bereikt.

Presentation

110 Na enige voorbereidingstijd wordt van de betrokkene een gefundeerd advies gevraagd in de vorm van een sterk visuele en logisch onderbouwde presentatie. Interactie met het publiek vormt naast besluitvaardigheid en creativiteit het criterium in deze testcase. Vervolgens worden doorzettingsvermogen, standvastigheid en empathie bij de betrokkene gemeten tijdens een vraag- en antwoordsessie aansluitend op de presentatie. Hier missen we volledig de vooropgestelde doelstelling: het enthousiasmeren van het commerciële team. De betrokkene is zelf weinig enthousiast en enthousiasmerend. De feiten haalt zij correct uit de case; het bordschema is sober en correct. De betrokkene toont haar logische en analytische vermogens, is rationeel en kan compromissen bereiken. Goede scores dus voor concludering, management control, besluitvaardigheid en volharding. Lager voor energie, creativiteit en problem synthesis.

Buyer/Seller Negotiation

120 Het rollenspel dient hier als setting om opnieuw alle criteria van het Assessment & Development Center bij de betrokkene te beoordelen. Omdat het hier telkens goed gedocumenteerde onderhandelsituaties betreft waarbij zowel aankoper als verkoper evenveel te winnen als te verliezen hebben - en dus de assessoren een grondige beoordeling kunnen uitvoeren van beide partijen - worden tijdens deze case vaak twee deelnemers tegenover elkaar geplaatst. De betrokkene zit in de rol van verkoper tegenover een klant die haar op een subtiele / manipulatieve manier onder druk zet. De betrokkene dient te achterhalen waar zich de veto's van haar klant situeren en welke van zijn beweringen waar zijn (en welke bluff). Zij stelt hiertoe evenwel onvoldoende vragen en graaft onvoldoende diep. Ze geeft integendeel onmiddellijk toe, wat nog meer eisen van haar klant uitlokt en waarin zij eveneens in-

130 stemt. De betrokkene vraagt niets in ruil en onderhandelt dus niet. Zij stapelt integendeel de ene eenzijdige concessie op de andere. Zeer lage scores daardoor voor management control, zakelijk inzicht, probleemanalyse, probleemsynthese en afsluiten. Hoge scores voor klantgerichtheid en flexibiliteit.

Kennedy Negotiation Test

140 *Gavin Kennedy is de absolute specialist op het gebied van onderhandelstechnieken. Zijn Negotiation Test is een unieke Assessment & Development Center methode om de gradatie vast te stellen waarin de betrokkene in staat is om correct en alert te reageren in reële onderhandelsituaties. De betrokkene opteert voor een zeer gematigde onderhandelstijl. Zij neemt zelden harde standpunten in; zal niet gemakkelijk haar veto stellen in een onderhandelsituatie (met een klant) en doet teveel concessies. Zij opteert voor de relatie boven het resultaat en vindt onvoldoende manieren om beiden te combineren.*

Lauster IQ₄ Test

150 *De volledige intelligentietest van de Duitse psycholoog P. Lauster meet vier niveaus van oplossend vermogen op waarnemend, praktisch, verbaal en rekenkundig vlak. Op de test scoort de betrokkene vrij wisselend. Op eentje maximaal (100%), op de andere gemiddeld (50%). Dit resultaat loopt parallel met de mondeling afgenomen syllogismentest. De betrokkene blijkt minder analytisch te werk te gaan. Zij vindt minder gemakkelijk de 'regel' die ze overal kan toepassen; wel doorloopt zij alle alternatieven en checkt ze één voor één. Dit kunt u enigszins vergelijken met opdrachten als 'Jan heeft het dubbele aantal knikkers van zijn zus Els. De som van beiden is gelijk aan één derde...' De betrokkene zal alle mogelijke getallen en combinaties overlopen eerder dan de formule erachter te achterhalen.*

MEIS Emotional Intelligence Test

160 *Deze Multifactor Emotional Intelligence Scale van Mayer, Salovey en Caruso meet de vermogens van de betrokkene om zijn eigen emoties te situeren én te reguleren, en om de emoties van de ander te kunnen interpreteren en te helpen beheeren. Deze uitvoerige test geeft dan ook een zeer accurate en betrouwbare feedback over ieder van deze competenties van de betrokkene. De betrokkene haalt een redelijke score in het herkennen van emoties, hoewel slechts gemiddeld en te laag voor een leidinggevend of hoger commercieel niveau. Dit maakt het haar moeilijk om snel te achterhalen wat er zich afspeelt in het hoofd van haar gesprekspartner, klant, medewerker, baas... Het oproepen van emoties, zich herinneren ervan en inleven erin scoort beduidend hoger. Evenzo voor het begrijpen van emoties en hun aanleiding. Heel laag dan weer voor het beheeren van emoties. Dit kan leiden tot impulsief gedrag en uitlatingen en het moeilijk kunnen reguleren van de emoties van zichzelf en van anderen. De betrokkene zou hierdoor minder goed in staat zijn om haar gesprekspartners uit hun vicieuze cirkels en negatieve spiralen te helpen. De betrokkene is niet ongevoelig, maar stelt zich bewust iets harder op. Zij is niet-emotioneel, maar zeker niet ongevoelig.*

NEO PI-R / NEO FFI Personality Test

170 *Er bestaat de laatste tien jaar een ruime consensus onder psychologen over de factoren die de diverse persoonlijkheden van elkaar onderscheiden. Na de twee assen van Hippocrates, de drie van Heymans en Eysenck en de vier van Jung (zoals gebruikt in de Myers-Briggs Type Indicator) is er onder deskundigen wereldwijd een ruime overeenstemming over welke de definitieve en niet-correlerende vijf persoonlijkheidscriteria zijn. Deze worden de Big Five genoemd en bestaan uit: emotionele stabiliteit, extraversie, receptiviteit, altruïsme en consciëntieusheid. De ontwikkelaars hiervan zijn Costa en McCrae.*

SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

- 180 **1. Emotionele Stabiliteit.** *Dit brede en belangrijke domein van persoonlijkheidstrekken contrasteert emotionele stabiliteit met emotionele labiliteit. Het domein wordt ook wel aangeduid als gegeneraliseerde angst, omdat personen die laag op dit domein scoren sterk geneigd zijn om angst te ervaren. Personen die laag scoren op emotionele stabiliteit vertonen ook een neiging tot irreële ideeën, tonen een geringe beheersing van hun opwelling en driften en zijn ook minder goed in staat om met tegenslag, frustratie en stress om te gaan dan personen die hoog op emotionele stabiliteit scoren. De betrokkene scoort hierop laag, dus als type eerder reactief. Reageert op situaties op alerte, sensitieve wijze. Soms gezien als gespannen, rusteloos, gevoelig, sentimenteel.*
- 190 **2. Extraversie.** *Mensen die hoog scoren op extraversie zijn sociale mensen in die zin dat ze graag in het gezelschap van anderen vertoeven en van gezelligheid houden. Naast hun voorkeur voor gezelschap, groepsactiviteiten en publieke gebeurtenissen, zijn hoogscoorders ook assertiever, actiever en spraakzamer dan introverten. Zij houden van opwinding en spannende acties en zijn opgewekt van aard. Zij zijn doorgaans goedgehumt, energiek en optimistisch. Laagscoorders zijn veeleer gereserveerd; meer onafhankelijk dan onderdanig en eerder rustig dan sloom. Introverte mensen zijn doorgaans niet verlegen, maar geven er vaak de voorkeur aan om alleen te zijn. Zij lijden doorgaans evenmin aan sociale angst, maar vinden het gewoon minder prettig om vaak in het gezelschap van anderen te verkeren. Ook zijn zij niet boven gemiddeld ongelukkig, depressief, of pessimistisch, al zal men zelden bij hen de euforie en het sterke optimisme aantreffen dat men wel bij extraverte mensen kan aantreffen. De betrokkene scoort hierop hoog, dus als type eerder extravert. Voorkeur voor sociale situaties. Prater, spontaan, open, leider. Soms gezien als agressief of oppervlakkig. Kan veel prikkels aan.*
- 200 **3. Receptiviteit.** *Elementen van receptiviteit of ontvankelijkheid zoals verbeeldingskracht, sensitiviteit voor het esthetische, aandacht voor de eigen gevoelswereld, een voorkeur voor variatie, intellectuele nieuwsgierigheid en een onafhankelijk oordeel, zijn aspecten die in veel theorieën en meetinstrumenten van persoonlijkheid een rol hebben gespeeld. Mensen die hoog scoren op receptiviteit zijn nieuwsgierig, zowel ten aanzien van hun innerlijke wereld als de buitenwereld. Hun ervaringswereld is doorgaans rijker en gevarieerder dan die van laagscoorders die we conventioneel of gesloten kunnen noemen. Receptieve mensen bekijken nieuwe en eventueel onconventionele ideeën, beelden en waarden meer welwillend en met nieuwsgierigheid. Ze conformeren zich niet bij voorbaat aan de beschikbare regels, schema's, gewoonten en uitgangspunten. Mensen die laag op receptiviteit scoren, neigen naar conventioneel gedrag en conservatieve opvattingen. Zij verkiezen het vertrouwde boven het nieuwe en hun emotionele reacties zijn wat aan de vlakke kant. Op dezelfde manier moeten 'gesloten' personen niet als autoritair worden gezien, al neigen ze in politiek en sociaal opzicht tot behoudende opvattingen en gedragingen. Een receptief persoon zal zijn waarden even gewetensvol nastreven als een gesloten persoon; alleen de kans dat het waardensysteem van de eerste verandert en zich blijft ontwikkelen is groter. Receptiviteit heeft vaak de bijklank gezonder te zijn en men is geneigd om receptiviteit als een teken van volwassenheid en psychische gezondheid te zien. De betrokkene scoort hierop gemiddeld, dus als type eerder gematigd. Praktisch maar probeert soms iets nieuws als er voldoende bewijs is. Niet nieuwsgierig of creatief maar af en toe verrassend.*
- 210 **4. Altruïsme.** *Deze dimensie vertegenwoordigt de oriëntatie van het individu op de ervaringen, belangen en doelen van anderen. Altruïstische mensen zijn hulpvaardig, bescheiden, vriendelijk en geneigd tot samenwerken. Ze verplaatsen zich in de ander en bekijken situaties (mede) vanuit het doel van die ander. De altruïstische persoon gelooft dat anderen ook geneigd zijn om hem of haar te helpen wanneer dat nodig mocht zijn. Mensen die laag scoren op altruïsme zijn daarentegen antagonistisch en egocentrisch. Hun instelling is veeleer competitief dan coöperatief. De betrokkene scoort hierop laag, dus als type eerder uitdagend. Sceptisch ten opzichte van autoriteit. Volhardend, competitief, onafhankelijk. Soms gezien als vijandig, vechterig en egoïstisch.*
- 220 **5. Consciëntieusheid.** *De term consciëntieus verwijst direct naar het geweten als sturende en toetsende instantie voor het eigen gedrag. Als mensen doen wat moet en nalaten wat niet mag, schrijft*
- 230

SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

240 *een lange traditie in onze cultuur dat aan een innerlijke gewetensinstantie toe. Consciëntieus kan echter ook slaan op het doen wat moet: een pro-actief proces van het plannen, organiseren en uitvoeren van taken die iemand op zich heeft genomen. De consciëntieuze persoon wordt gekarakteriseerd door eigenschappen als volhardend, ambitieus, gewetensvol en betrouwbaar. Hij of zij is doelgericht en goed georganiseerd en ziet het leven in termen van taken die moeten worden vervuld. Hoog consciëntieuze mensen hebben een sterke wil, zijn vastbesloten en zelden zal iemand zonder deze trekken een groot musicus, atleet of ondernemer worden. Mensen met een lage score op consciëntieusheid stellen minder eisen aan hun greep op het bestaan en accepteren het ontbreken van invloed op hun eigen uitkomsten gemakkelijker. De betrokkene scoort hierop hoog, dus als type eerder gefocust. Vol discipline gericht op een doel. Prestatiegericht. Werkt hard. Soms gezien als workaholic, dwangmatig, arrogant, pietluttig.*

Conclusie NEO PI-R / FFI Personality Profile:

250 Deze persoon plant en overdenkt haar leven, wat op zijn beurt leidt tot het geduldig en met doorzetting uitvoeren van deze plannen. De betrokkene is uitgesproken proactief en wordt hierbij niet afgeleid door haar emoties, deze worden makkelijk opzij gezet. Zij wordt niet snel uit het veld geslagen, blijft koel en nuchter, kalm en doorzettend. De betrokkene is geduldig, kan middelen van doelen onderscheiden. Zij gaat rustig om met andermans ideeën ook als die verschillen van de hare.

Haar stemming is gelijkmatig, onverstoorbaar bijna. Zij stuurt eerder het leven dan dat het leven haar stuurt. Zij is een persoon van principes. Dit maakt haar niet tot een saaie droogstoppel, zij is integendeel vaak goedgehumeurd en verdraagzaam, betrouwbaar en standvastig en punctueel in afspraken. Uiterlijk is van weinig belang, de betrokkene is niet ijdel. Zij staat liever in de schaduw dan in de volle aandacht. Zij zal helpen waar zij kan, is hulpvaardig en onbaatzuchtig.

260 Zij is een regelmatige en volhardende werker. In dit werken vindt zij plezier en bevrediging. Bezig zijn is een deel van het leven. De betrokkene maakt graag uitgewerkte plannen en werkt deze systematisch af. Is er geen werk opgedragen, dan vindt zij zelf wel iets om te doen. Als iets wordt aangepakt, wordt het ook afgewerkt. De betrokkene is evenwel minder geschikt voor het vertellen van verhalen. Hiervoor is zij te droog, te zakelijk waardoor het vertelde kleurloos lijkt. Het denken is ordelijk, rechtlijnig, systematisch. Zij houdt van intellectuele spelen en uitdagingen die zij systematisch en geordend aanpakt evenwel zonder veel fantasie. Haar concentratie is gelijkmatig. Zij bezit een goed waarnemingsvermogen.

Maslow Basic Needs Test

270 *Deze peiling naar de dieperliggende motieven van de betrokkene is gebaseerd op de behoeftenpiramide van Maslow. Rendement, erkenning, aanvaarding en zekerheid vormen de vier relevante 'Basic Interpersonal Needs' en bieden zo inzicht in de diepere drijfveren van de betrokkene. Zij houdt ervan om stevige resultaten te bereiken. Dit doet zij niet alleen, noch tegen alle stromen in. Zij tracht om hierbij rekening te houden met anderen en indien mogelijk in overleg te werken. Van wat erkenning, beloning, prestige is zij niet vies. Veel ondersteuning en zekerheid hoeft zij niet; zij dopt haar boontjes zelf wel.*

Self Image / Compliance Check

280

Deze check heeft tot doel om vast te stellen welk zelfbeeld de betrokkene heeft om zodoende een vergelijking te kunnen maken tussen dit en de objectieve testresultaten. Via vragen werd het zelfbeeld van de betrokkene gemeten qua extraversie, dominantie, stabiliteit, empathie en versatiliteit. Als conclusie kunnen we stellen dat het zelfbeeld van de betrokkene grotendeels overeenkomt met de testresultaten. Zij schat zichzelf iets socialer is dan ze uit onze ervaringen blijkt en ook iets minder gevoelig voor persoonlijke erkenning dan ze is. Ook schat zij haar empathische vermogens en capaciteit om zich flexibel op te stellen tegenover anderen veel hoger in dan blijkt uit de testen en de praktijkcases.

Behaviour (Competency) Based Interview

290

Waar de bovenstaande praktijksituaties vooral inzicht bieden in de vaardigheden van de betrokkene en waar de psychotechnische proeven ons toelaten om naast het groeipotentieel ook het persoonlijkheidsprofiel te schetsen, leent het interview er zich bij uitstek toe om de competenties en de motivatie van de betrokkene in kaart te brengen. De betrokkene is zeer klantvriendelijk en service-driven. Zij beschikt over assertieve competenties, is pro-actief en heeft aantoonbare coachingvaardigheden. Haar gesproken Frans en Engels is goed. De betrokkene is intelligent en nuchter; zij heeft reeds van de eerste keer veel door. Ze beschikt over een goede dosis (vrouwelijke) intuïtie en kan hard zijn als dit vereist is. Beschikt evenwel minder over zachte competenties en distantieert zich hiervan schijnbaar ietwat. Zij laat nooit het achterste van haar tong zien.

300

Reference Check

Via een referentiecheck en een gericht antecedentenonderzoek trachten we te achterhalen hoe de betrokkene door vroegere collega's, medewerkers en/of superieuren wordt ingeschat qua persoonlijkheid, ingesteldheid, realisaties en competenties:

Dhr A. - Contact Center Manager bedrijf B

310

Dhr A. is op dit ogenblik de rechtstreekse chef van X. Als supervisor van de agenten in het call center is het X haar belangrijkste taak om deze mensen te coachen en te begeleiden in hun job (het zijn multi-skill agents, d.w.z. dat zij zowel oproepen beantwoorden over administratie, facturatie, storings, helpdesk...). X is een persoon met veel ervaring, ze heeft een goede ingesteldheid ten opzichte van haar agenten, is flexibel, maar kan ook streng zijn. Ze heeft veel ervaring in het coachen. De laatste maanden is X echter wat gefrustreerd geraakt omdat haar carrière bij bedrijf B op een dood spoor zit, dit heeft weerslag op haar resultaten. Dhr A. wil dit dan ook relativeren en benadrukken dat dit moet gezien worden in het licht van haar huidige situatie. Hij is er van overtuigd dat X beter kan en dat ze dan ook helemaal zal opbloeien als ze een nieuwe job heeft. X is iemand die zowel zelfstandig als in groep kan werken. Ze weet wat de juiste beslissing is, maar zal heel veel beslissingen steeds checken met de anderen. Qua persoon omschrijft hij X als kritisch, zeer menselijk en flexibel. Kortom als iemand die weet in te spelen op situaties en ze ook weet te interpreteren. Naar haar agenten is ze als een kameleon: ze weet zich steeds aan de persoon aan te passen. X is iemand die doet wat ze belooft en gaat steeds zeer concreet te werk. Dingen die X motiveren in haar werk zijn: verantwoordelijkheid, menselijk contact, medezeggenschap, betrokkenheid, zelfstandigheid. Soms moet ze oppassen dat ze niet te impulsief reageert; ze heeft namelijk een allergie voor dingen die niet afgeraken en kan in deze situaties zeer fel en impulsief reageren. X is zich hiervan bewust en heeft zichzelf voorgenomen om er op te letten. X wil bedrijf B verlaten omdat ze hogere ambities heeft. Haar functie bij bedrijf B is aan het vervlakken en dat betekent concreet een stapje terugzetten, terwijl X juist vooruit wil. Wanneer we dhr. A. vragen om voor X een droomjob te zoeken, zou hij gaan voor een functie als projectleider of supervisor in een backoffice. Ze zou zeker de mogelijkheid moeten hebben om in haar job mensen te coachen, want hij vindt haar daarin zeer sterk. Voor het overige moet de job voldoende uitdaging bieden en geen 'bandwerk' worden. Dhr A. is zelf nog niet zo heel lang directe chef van X, maar een van haar belangrijkste realisaties is haar deelname in de werkgroep die tot doel had het uni-

320

SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

330 formiseren van de verschillende call centers. Deze werkgroep heeft ondertussen een schitterend resultaat geleverd.

Dhr C. – bedrijf D.

De tijd dat X bij bedrijf D. werkte, was dhr C. haar rechtstreekse chef. X vervulde de functie van administratief-commercieel secretaresse. Haar takenpakket bestond uit het opvangen van klanten en leveranciers, klanten op de hoogte houden en administratie allerlei. Hij heeft X ervaren als een vlot, soepel en zeer zelfstandig persoon. Ze kan zowel in team als zelfstandig functioneren. Hij vindt dat ze ook de capaciteiten heeft om een groep te leiden en denkt hierbij bijvoorbeeld aan de verantwoordelijkheid over een klantendienst. Naar haar werk had hij nooit omzien, hij kon er van op aan dat dit steeds perfect in orde was. Om haar job goed en met veel motivatie uit te voeren, is het belangrijk dat X zich thuis voelt, dat er een goede sfeer is in het algemeen en ook met de collega's. De goede functionaliteit van de firma ('financieel gezond zijn') speelt daarin evenzeer een grote rol. X is zeer sterk in opvang van klanten; zij slaagde erin om de klant steeds een positief gevoel mee te geven. Een van haar belangrijkste realisaties bij bedrijf D. was het oprichten van een klantencel. Deze dienst heeft vooral als doel om klanten proactief te benaderen. X is zeer dynamisch, recht op de man af en neemt geen blad voor de mond. Zij heeft bedrijf D. verlaten omdat ze daar aan het eind van de ladder was. X zocht meer en die mogelijkheid kon bedrijf D. haar niet bieden. Als hij voor haar een droomjob zou zoeken, dan zou hij in de binnendienst-commerciële richting zoeken; hij denkt daarbij aan een functie in een klantendienst en problem solving... Hij zou er rekening mee houden dat ze haar talen kan gebruiken en ziet haar zelfs geschikt voor een leidinggevende functie over een binnenteam.

340

350

3. Horizontale Analyse van de Resultatenmatrix

360

Technical Competencies

- **Vragen en doorvragen** scoort wisselend; beduidend zwak in de commerciële cases en het coachinggesprek.
- **Luisteren** scoort beter en ruim voldoende; de betrokkene luistert evenwel selectief en soms bevooroordeeld; zij leest onvoldoende 'tussen de regels'.
- **Overtuigen** blijkt aanvaardbaar; de betrokkene staat haar mannetje.
- **Aanvaardingssignalen herkennen en eenduidige akkoorden realiseren** blijkt wisselend maar toch voldoende ontwikkeld.

370

Tactical Competencies

- **Interactie en tactvolle omgang met anderen** is steeds hoog; de betrokkene verheft nooit haar stem en behoudt steeds een professionele relatie.
- **Empathisch vermogen door het herkennen van de basisbehoeften van de gesprekspartner** scoort wisselend en laag; de betrokkene kan zich zelden in de gevoelswereld van haar gesprekspartners verplaatsen en lijkt daar ook geen behoefte aan te hebben.
- **Versatiliteit, aanpassingsvermogen, veerkrachtigheid en flexibiliteit in diverse situaties en met uiteenlopende gesprekspartners** blijken opnieuw wisselend; de betrokkene slaagt er ofwel niet in om los te laten en haar doel via een andere aanpak te weten te bereiken, ofwel buigt ze onmiddellijk helemaal mee.

380

Strategic Competencies

- **Het wijzen van gesprekspartners op hun verantwoordelijkheden** scoort telkens heel hoog behalve bij het onderhandelen; de betrokkene neemt geen blad voor de mond en zegt wat haar op het hart ligt.
- **Ondernemerschap en zakelijke sluwheid** blijken nipt voldoende; de betrokkene heeft soms een te sterk oordeel en wijkt daar dan principieel onvoldoende van af.
- **Problemanalyse** scoort nipt voldoende; de betrokkene graaft onvoldoende diep en verkrijgt hierdoor niet alle nodige feiten; rekent niet snel.
- **Probleemsynthese** scoort onvoldoende; de betrokkene neemt onvoldoende afstand van een situatie om ermee te kunnen spelen.
- **Besluitvaardigheid** is ruim voldoende; de betrokkene aarzelt niet om knopen door te hakken zodra zij over voldoende informatie beschikt.
- **Creativiteit** scoort laag; de betrokkene komt daardoor in haar aanpak nuchter en zelfs stug over.
- **Efficiëntie** blijkt ruim voldoende; de betrokkene is pragmatisch en to-the-point.
- **Volharding** is eveneens voldoende; de betrokkene kan voet bij stuk houden.
- **Energie** is eveneens voldoende; we missen evenwel de vonk; die maakt haar weinig enthousiasmerend in haar face-to-face gesprekken, groepsdiscussies en presentaties.

390

SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

Communicative Competencies

400

- **De gesproken taalvaardigheid** van de betrokkene blijkt hoog.
- **De geschreven taalvaardigheid** is eveneens van een hoog niveau.
- **De gesproken kennis van het Frans en Engels** scoort eerder hoog; de betrokkene zal in courante situaties haar mannetje kunnen staan in deze talen.

4. Conclusies

Onze conclusies en aanbevelingen formuleren we als de antwoorden op de drie hamvragen:

410

1. Past zij?

X is een innemende jongedame. Zij heeft een goed voorkomen, is verzorgd, attent en maakt onmiddellijk een zeer competente indruk. Qua persoonlijkheid is zij zeer nuchter. Ze kan zichzelf sterk relativeren, maar heeft wel haar eigen ideeën waarvoor ze ook zal opkomen. Ze geniet minder zichtbaar van dit overtuigen en past daardoor minder in het profiel van een doorwinterde commercieel.

420

In haar contacten met anderen houdt zij steeds wat afstand. Ze laat niet in haar kaarten kijken en toont ook tijdens de interviews nooit het achterste van haar tong. Iets afstandelijks blijft er steeds bestaan.

De betrokkene is snugger en heeft snel veel door. Zij is minder strategisch-analytisch, maar heeft wel een flink ontwikkelde 'tacit knowledge' wat we best vertalen door intuïtie of fingerspitzengefühl. Eigenaardige situaties heeft zij snel door wat haar alert zal laten reageren. In haar gevoelsleven is de betrokkene opvallend niet-emotioneel, maar zeker niet ongevoelig.

Verdere begeleiding dient te bestaan uit:

430

- X zal het beste gedijen in een professionele en zakelijke omgeving met duidelijk omschreven doelstellingen. Zij haalt haar neus op voor al dat 'impulsief gedoe' en kan nauwelijks respect opbrengen voor egotrippende managers, superieuren of collega's. Je moet van haar geen showelement verwachten; zij kan en zal niet doen alsof.

2. Wil zij?

440

In haar professionele verleden heeft X de taak opgenomen van commerciële binnendienstmedewerster en recenter die van teamcoach. Zij houdt zichtbaar van dit coachen. Hierin percipieert zij haar rol als de figuur die de procedures opstelt en verfijnt en haar mensen zonder veel poespas helpt en begeleidt in het steeds professioneler worden.

Zij zoekt een stabiele firma met een duidelijke visie. Ook rekent zij erop dat zij onder een manager zal ressorteren die van aanpakken weet, autonoom mag beslissen (dus niet steeds alles moet escaleren naar een hoger niveau om iets gedaan te krijgen) en duidelijk de krijtlijnen uitzet. Zij hoopt te kunnen werken in een internationale omgeving en een eigen (budgettaire) verantwoordelijkheid te krijgen. Zij heeft de capaciteiten en de ambities om spoedig weer leiding te geven aan een intern team.

450

We horen haar minder uitdrukkelijk pleiten voor een commerciële functie. Op basis hiervan en van haar resultaten tijdens de praktijkcases en testen maken we voorbehoud voor haar inschakeling in een strikt commerciële functie. Zolang dit beperkt blijft tot het plannen, coördineren, oplossen van

SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

problemen en verlenen van een uitstekende service is er evenwel geen belemmering. De betrokkene is zeer service-driven en rekt duidelijk op de nodige interne opleiding en omkadering (via acties en enquêtes) om haar commerciële taak te kunnen opnemen.

Als extra ondersteuning adviseren wij:

- 460
- Wij raden een opstartperiode aan die bestaat uit het grondig leren kennen van het productengamma van (opdrachtgever) en het klantenbestand. Vanuit deze kennis en groeiende vertrouwdeheid zal zij op termijn wel commercieel-proactief optreden.
 - Overwogen dient te worden op welke termijn zij iemand naast of onder zich kan krijgen. De ambitie om weer te kunnen leidinggeven is immers sterk aanwezig.
 - Onthoud dat zij nu komt uit een regime van 40u/week, wat haar 12 extra vakantiedagen per jaar oplevert. Ook zal zij een opzeg moeten presteren van waarschijnlijk 4 weken.

470

3. Kan zij?

X beschikt over enkele aantoonbare competenties. Zij is kritisch, ondernemend, pragmatisch, non-sense en to-the-point. Zij gaat tactvol met mensen om. Zij zit voldoende lekker in haar vel om haar ego geen belemmering te laten vormen om adequaat met situaties, mensen, medewerkers en klanten om te kunnen gaan.

480

Zij heeft een redelijk ontwikkeld inzicht in probleemsituaties. Wanneer dit evenwel het menselijke aspect betreft, dan beschikt zij hiertoe over onvoldoende vaardigheid. Haar nuchterheid slaat dan om in stugheid.

Haar talenkennis is voldoende sterk. Geschreven en gesproken communicatie verloopt vlot, evenals de omgang met de pc.

490

Als coach zal de betrokkene opteren voor de consequente aanpak. Zij is dan ook gewend om eerder lagere profielen aan te sturen. Commercieel beschikt de betrokkene over weinig vaardigheden. Zij peilt en polst onvoldoende. Wel zal zij zich aan haar (commerciële) doelstelling houden als ze deze eenmaal heeft geformuleerd. Tijdens het onderhandelen geeft ze te gemakkelijk toe en doet ze teveel eenzijdige concessies. De betrokkene kan compromissen sluiten, herkent koopsignalen en schuwt het afsluiten niet.

Om te kunnen beslissen, heeft de betrokkene duidelijke informatie nodig. Zij stelt niet weinig frequent haar beslissing uit wanneer ze voorafgaand supplementaire informatie nodig heeft van anderen.

Qua training en coaching dient te worden voorzien in:

500

- X mist de nodige structuur in haar verkoopgesprekken. Haar (te) pragmatische ingesteldheid weerhoudt haar ervan om een sterk contact met haar klant te (willen) smeden. Hierdoor verlopen haar gesprekken te zakelijk en komt zij te snel to-the-point. Hierin kan zij evenwel worden getraind en vervolgens on-the-job gecoacht.
- Een gebrek aan creativiteit kan niet worden verholpen. Wel kan de betrokkene worden aangeleerd dat sommige van 'de problemen die haar overkomen, door haarzelf in de hand worden gewerkt.' Deze manier van systeemdenken zal de betrokkene helpen in haar persoonlijke ontwikke-

SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

ling (een beetje ontgooien als mens) en haar interne en externe contacten veel soepeler laten verlopen.

Samenvattend kunnen we stellen dat X alleszins het niveau in huis heeft om de functie van After Market Sales Supervisor te kunnen invullen. Haar persoonlijkheid is misschien wat te nuchter voor het (opdrachtgever)-team, maar mits een duidelijke functieomschrijving en voorafgaandelijk afgesproken doelstellingen kan zij hierin haar plaats veroveren. Voor een strikt commerciële functie is zij ongeschikt. Als we het ideaalprofiel voor deze vacature omschrijven als *'een buitendienstverkoper die binnen zit'* dan mogen we haar hiervoor niet voorstellen. Indien echter aanvankelijk het service-aspect sterk in de kijker wordt gezet en van daaruit kan worden gewerkt aan de commerciële opdracht, is dit zeker raadzaam. Een commerciële training die het accent legt op haar commercieel-technische én persoonlijke ontwikkeling (empathie, versatiliteit en probleemsynthese) is hoe dan ook een must.

Gedragsregels voor Arbeids- en Selectiepsychologen

- SYNTEX & ENDEAVOUR hanteert bij haar tussenkomsten de gedragscode van het Nederlands Instituut voor Psychologen inzake discretie en geldigheid. Onderstaande voorschriften vormen het fundament van deze beroepsethiek, vastgelegd in Beroepsethiek voor Psychologen, N.I.P., 1993. Dit uittreksel hanteert de term *trainer-consultant* met betrekking tot de bevoegde SYNTEX & ENDEAVOUR-medewerker, *opdrachtgever* is de cliënt op wiens aanvraag de prestaties gebeuren en *betrokkene, trainee en kandidaat* hebben betrekking op de persoon op wie de opdracht van toepassing is.

1. Algemene regels

1.1. Vertrouwelijkheid

- De trainer-consultant brengt geen gegevens naar buiten zonder voorafgaand overleg.
- Bij het aangaan van een opdracht bespreekt de trainer-consultant met opdrachtgever, trainees en overige betrokkenen welke gegevens als vertrouwelijk dienen te worden beschouwd.
- Wanneer de trainer-consultant in het kader van zijn werk gegevens inbrengt in een interdisciplinair team, is daarvoor de instemming van de trainees nodig.

1.2. Vertrouwensrelatie

- Bij het aangaan van een assessment-, training-, of coachingrelatie treedt de trainer-consultant in een vertrouwensrelatie met personen of groepen waarin de geheimhoudingsplicht en een verschoningsrecht besloten ligt met betrekking tot als vertrouwelijk beschouwde gegevens.
- De trainer-consultant mag deze vertrouwensrelatie niet schaden.

1.3. Aanvaardbaarheid

- De trainer-consultant moet zijn beroepsethiek kunnen waarmaken.
- Alvorens een opdracht te aanvaarden, zal de trainer-consultant er zich dan ook van vergewissen dat de voorwaarden geschapen zijn die hem in staat stellen om zich tegenover opdrachtgever, trainees en alle daarbij direct of indirect betrokkenen overeenkomstig de beroepscode en de gedragsregels te gedragen.
- Wanneer het gaat om de samenwerking met andere in- of externe adviseurs is de trainer-consultant verplicht maatregelen te treffen om ervoor te zorgen dat in overleg zodanige afspraken worden gemaakt dat de toepassing wordt gegarandeerd van wat in de beroepscode - en in de nadere uitwerking daarvan in deze gedragsregels - is neergelegd.
- De trainer-consultant zal een opdracht weigeren of tussentijds beëindigen wanneer redelijkerwijs kan worden aangenomen dat de uitvoering hem in conflict zal brengen met de beroepscode en met deze gedragsregels.

SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

— The Best Way to Cope With Change is to Help Create It —

2. Regels bij het aangaan van de professionele relatie

2.1. Instemming van de betrokkenen

- De medewerking van trainees en betrokkenen dient te berusten op overleg en vrijwilligheid.
- Het is niet geoorloofd personen aan een assessment, training of coaching te laten deelnemen zonder hun instemming.
- Het deelnemen aan een individuele assessment in het kader van opleiding, training, vorming of een selectie- of promotie-procedure wordt geacht te geschieden met impliciete instemming. Voorwaarde daartoe is dat de trainee duidelijk is gemaakt waaruit deze assessment bestaat.
- Voor de uitvoering van een collectieve assessment van organisaties of groepen is instemming van trainees en betrokkenen of representatieve vertegenwoordigers vereist.
- De trainer-consultant erkent het recht van elke trainee om op welk tijdstip dan ook zijn medewerking aan de assessment, training of coaching op te zeggen.
- De trainer-consultant bespreekt evenwel met de trainee de mogelijke consequenties van zijn weigering voor diens relatie tot de opdrachtgever.

2.2. Introductie

- Trainees en betrokkenen hebben, wanneer hun medewerking wordt gevraagd, het recht te weten wat dit voor hen inhoudt en wat het resultaat is waaraan zij hebben bijgedragen.
- De trainer-consultant dient aan hen met wie hij een professionele relatie wil aangaan een waarheidsgetrouwe beschrijving te geven van de assessment, training of coaching, alsmede een duidelijk inzicht te verschaffen in zaken als de probleemstelling, de te volgen methodiek, de doeleinden waartoe de resultaten gebruikt worden, de wijze van rapportering aan henzelf, de opdrachtgever en eventueel andere betrokkenen.
- Wijzigingen in bovenstaande punten moeten met trainees en betrokkenen worden doorgesproken. Bovendien wijst de trainer-consultant op het bestaan van het klachtrecht en de wijze waarop dit is geregeld. Wanneer bij een assessment, training of coaching een vaste procedure wordt gevolgd, zal aan trainees en betrokkenen van tevoren schriftelijk informatie hierover te worden verstrekt.

2.3. Zorgvuldigheid

- Het aanvaarden van een opdrachtrelatie verplicht de trainer-consultant tot de grootste zorgvuldigheid waar het gaat om informatieverstrekking, rapportering en advisering met betrekking tot de positie van personen met wie de trainer-consultant reeds een professionele relatie heeft of heeft gehad.

3. Regels tijdens de duur van de professionele relatie

3.1. Methodiek

- Bij het aangaan van een professionele relatie zal de trainer-consultant maatregelen treffen die hem in staat stellen psychische schade die personen zouden kunnen ondervinden tijdig te herkennen en hen daartegen te beschermen.
- De trainer-consultant zal zich in zijn handelen onthouden van discriminatie en onnodige aantasting van de privé-sfeer.
- Bij gebruik van assessment-, training-, of coachingmethoden onthoudt de trainer-consultant zich van het wekken van onjuiste verwachtingen over wat hij met zijn activiteiten beoogt. Hij zal ter zake levende onjuiste verwachtingen bestrijden.

3.2. Interdisciplinaire samenwerking en assistentie

- Participatie van methoden en resultaten is essentieel voor de ontwikkeling van het vak waarbij evenwel onder geen beding de vertrouwensrelatie mag worden geschonden.
- De trainer-consultant heeft het recht vertrouwelijke informatie in geanonimiseerde vorm te bespreken met vakgenoten.
- Ter bescherming van de belangen van de opdrachtgever, trainees en betrokkenen dienen voor hen specifieke gegevens - tenzij anders is afgesproken - zodanig te worden gepresenteerd dat de herkomst niet meer herkenbaar is.

4. Rapportering

4.1. Recht op informatie

- Ieder die met een trainer-consultant een professionele relatie aangaat, heeft het recht geïnformeerd te worden over de resultaten daarvan.
- De trainee heeft het recht van de trainer-consultant de inhoud en het resultaat te vernemen van een op hem persoonlijk betrekking hebbende assessment, training of coaching.
- Dit kan geschieden in een voor de trainee kosteloze nabespreking waarin deze in de gelegenheid wordt gesteld kennis te nemen van de letterlijke tekst aangaande hetgeen er over hem werd of wordt gerapporteerd. Indien de trainee daarom verzoekt, kan hem een kopie van het rapport ter hand worden gesteld. De trainer-consultant is hiertoe evenwel geenszins verplicht.

4.2. Vertrouwelijkheid

- De trainer-consultant dient maatregelen te treffen ter voorkoming van inzage door anderen. Hij dient zijn opdrachtgever en overige betrokkenen te houden aan grote zorgvuldigheid.
- De trainer-consultant zal nimmer aan nieuwe opdrachtgevers kopieën van eerder uitgebrachte rapporten verstrekken. Hij wijst eveneens de opdrachtgever op het ontoelaatbare hiervan.
- De op punt van vertrouwelijkheid met opdrachtgever en/of trainee gemaakte afspraken blijven van kracht wanneer de opdracht of het contact met de opdrachtgever wordt beëindigd.
- Wanneer het rapport een individuele persoon betreft, beperkt de trainer-consultant zich in zijn rapportering tot het schriftelijk verstrekken van slechts die informatie die voor het beantwoorden van de vraagstelling van belang is en met indicatie van de reikwijdte van het advies.
- Wanneer de trainee na overleg met de trainer-consultant dit uitdrukkelijk verlangt, zal de trainer-consultant rapportering over hem aan de opdrachtgever achterwege laten. De trainer-consultant dient de trainee evenwel voor te lichten over de consequenties daarvan.
- De trainer-consultant is verplicht zijn medewerkers, voor zover die onder zijn professionele verantwoordelijkheid werkzaam zijn, te binden aan deze gedragsregels. Deze gebondenheid blijft van kracht na afloop van het dienstverband of de samenwerkingsrelatie.

4.3. Vertrouwelijkheid van gegevens

- De trainer-consultant dient zodanige maatregelen te treffen dat zonder zijn voorafgaande toestemming van de opgeslagen gegevens geen ander gebruik kan worden gemaakt dan waarvoor ze zijn afgestaan. Hij is verplicht voor eventueel ander gebruik aan de cliënt alsnog schriftelijk toestemming te vragen met uitzondering van de toepassing ervan bij interdisciplinaire samenwerking, intercollegiale samenwerking en assistentie.
- Dossiers en archieven staan te allen tijde onder de verantwoordelijkheid van de trainer-consultant, respectievelijk de afdeling, dan wel het adviesbureau in wiens dienst de trainer-consultant werkzaam is en kunnen na toestemming van de opdrachtgever slechts aan professionele collega's doch nimmer aan derden worden overgedragen.
- De trainee heeft recht op inzage in zijn dossier voor zover het de op zijn persoon betrekking hebbende gegevens betreft. De trainer-consultant verschaft hem daarbij een verklarende uitleg.

4.4. Opslag van gegevens

- Bij de opslag dient de trainer-consultant maatregelen te treffen om misbruik te voorkomen.
- De trainer-consultant zal zich, met name wanneer door hem verzamelde gegevens beschikbaar blijven, ervan vergewissen dat hiervan geen misbruik, ook in de zin van gebruik waarvoor de cliënt geen toestemming zou hebben gegeven, gemaakt kan worden.

4.5. Bewaringstermijn van gegevens

- Aan de trainee moet desgevraagd de garantie worden gegeven dat de op zijn persoon betrekking hebbende gegevens na gebruik op elk gewenst moment zullen worden vernietigd. De trainee dient daartoe een schriftelijk verzoek in te dienen dat de trainer-consultant gedurende dezelfde termijn dient te bewaren als ter zake van het dossier is voorgeschreven, ten bewijze van het feit dat de gegevens werden vernietigd op verzoek van de trainee.
- De trainer-consultant bewaart na beëindiging van een professionele relatie het dossier niet langer dan noodzakelijk, i.e. minstens een jaar doch hoogstens gedurende vijf jaar.