

SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

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

PERSOONLIJK EN VERTROUWELIJK

Begijnendijk, postdatum

Geachte,

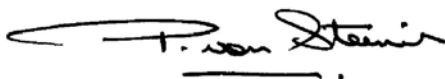
Ons baserend op de recent uitgevoerde **testsessie bij ons op kantoor (in vitro), gevolgd door onze assessment op de baan met de betrokkene (in vivo)** kunnen wij u onderstaande vaststellingen voorleggen. Iedere sessie had als doel het inschatten van het huidige prestatieniveau van de betrokkenen, de potentiële stijging van dit niveau en de hiertoe benodigde follow-up activiteiten.

We hebben dit doel gerealiseerd via een persoonlijkheidsprofielstudie, een diepgaand interview en een select vaardighedenonderzoek.

U vindt in bijlage dan ook onze ervaringen met:

- B.

Met vriendelijke groeten,



Patrick J.A. van Steenis, Ph.D.
Gedelegeerd Bestuurder

SYNTEX & ENDEAVOUR hanteert bij zijn bedrijfsadviezen de Gedragscode van het Nederlands Instituut voor Psychologen inzake discretie en geldigheid, alsook de Gedragscode van Vlaamse Gewest zoals opgelegd en gepubliceerd in 'Bijlage bij het Ministerieel Besluit tot uitvoering van artikel 12, 1e lid van het decreet van 3 maart 1993 houdende regeling tot erkenning van de wervings- en selectiebureaus in het Vlaamse Gewest.'

SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

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

Sessie met B.

1. Past zij?

Sociale Stijl - Basisbehoefte - Persoonlijkheid

B. is een sympathieke jongedame. Zij straalt rust uit en zelfzekerheid. Zij dringt zich niet op, maar is integendeel zeer meegaand. Slecht op het einde zal zij peilen naar het hoe en het waarom. Dit is eveneens typerend voor haar verkoopsgesprekken.

De betrokkene heeft een snelle stijl en hoog spreektempo en gaat er daarbij van uit dat haar gesprekspartners van alles even goed op de hoogte zijn als zijn; wat bij artsen misschien wel mag worden verondersteld, maar geen evidentie is; zeker niet bij haar andere gesprekspartners. Zij stelt zich niet boven de anderen, eerder licht andersom.

Haar basisbehoefte gaat uit naar een goed en integer contact met haar diverse gesprekspartners. Zij streeft ernaar aanvaard te worden en gaat ver in het winnen en behouden van deze relatie. Zij overdrijft hierin echter niet en blijft vrij no-nonsense. De betrokkene zal niet vervallen in praatjes-voor-de-vaak en oeverloos social talk. Wel lijken haar gesprekken, antwoorden, contactnames... telkens gekleurd te zijn door een zeker 'showbizz'-gehalte. Het ijs breken, een compliment maken, een warme sfeer creëren... het doet allemaal wat gemaakt gekunsteld aan; weinig uit het hart. De arts moet dit zeker merken. Zeker wanneer hij door soortgelijke afgevaardigden enkele malen per dag wordt bezocht. Allemaal mensen die zijn sympathie en voorschriften trachten te winnen.

2. Wil zij?

Consistentie qua cv - Motivatie & ambitie - Affiniteit met de branche, de firma en de functie

B. werkt al meer dan vijf jaar in deze sector, waarvan meer dan drie jaar bij OPDRACHTGEVER. Zij kent de branche heel goed.

Haar motivatie lijkt nog steeds hoog. Haar verhalen gaan evenwel over drie BDM's in evenveel jaar, het te frequent veranderen van strategie, het beleid van OPDRACHTGEVER als medeoorzaak van de huidige problemen en het constant weerstaan aan de verleiding om te praten naar de mond van de BDM. Vooral bij dit laatste horen we een zekere reserve ten opzichte van het heersende beleid. Zij praat dan over verschil in stijlen, verschil in regio's en verschillen in aanpak. Het wordt dan heel gemakkelijk om te doen wat van je wordt verwacht, maar dat noemt de betrokken hypocrisie. Hypocrisie waaraan zij evenwel meedoet als het in de job wordt verwacht.

Wij maken hier uiteraard wat voorbehoud ten opzichte van de energie die wordt geleverd van een manager om zijn/haar mensen te blijven overtuigen. En eveneens ten opzichte van de energie die de afgevaardigden zich getroosten om hun manager een rad voor de ogen te draaien.

SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

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

3. Kan zij? Op basis van de tests én de assessment op de baan.

Opleiding - Ervaring - Vaardigheden

B. heeft wat commerciële competenties. Zij neemt vrij gemakkelijk nieuwe informatie op. Hier gaat ze evenwel zeer ongestructureerd mee om. Een coherente en logische, doordachte uitleg, gericht op resultaat en return-on-investment, hoeft je van haar niet te verwachten. Een enthousiaste en met veel uitstraling en persoonlijke overtuiging gebracht pleidooi is veeleer haar stijl. Zij is ook niet goed met cijfers.

In haar gesprekken meet ze zichzelf telkens weer opnieuw de rol van 'prater' aan. Verkopen is voor haar gelijk aan praten. Dit terwijl de eerste Syntex-salestraining-module heet: *'Telling is not Selling'*. Dit veroorzaakt dat haar betogen ellenlang zijn, zichzelf vaak herhalen, riskeren saai te worden en zelfs contraproductief. Ze argumenteert ook uitsluitend vanuit haar *unique selling points* en zal helaas geen enkele keer polsen of peilen naar wat voor de gesprekspartner eventueel *unique buying points* zouden kunnen zijn.

Hierdoor trekt ze het gesprek sterk naar haar toe, maar houdt ze weinig voeling met wat haar gesprekspartner er ondertussen van denkt. De weerstanden bouwen zich dan ook langzaam op omdat er door de betrokkene te vaak van ongecontroleerde veronderstellingen wordt uitgegaan.

De betrokkene pikt wel signalen op. Na haar betoog stelt ze enkele vragen en bereikt zo toch nog enige interactie. Hierdoor pikt ze toch nog enige criteria en behoeften van haar gesprekspartner op. Ze zal echter nooit doorvragen: *'Hoelang? Waarom? Sinds wanneer? Waarom dat toch dat product?...'* Dit lijkt haar te agressief. Wel zal ze suggereren: *'Probeer het dan eens met ons product...?'* Van echt afsluiten is hier geen sprake omdat er ook geen concrete afspraken worden gemaakt.

Het geheel lijkt op een combinatie van relatie-opbouw, vrijblijvende suggesties en beleefdheid. Van echt verkopen mogen we niet spreken. Daarvoor ontbreekt de duidelijke afsluiten, gebaseerd op een gerichte argumentatiefase die zijn speerpunten haalt uit een even gerichte bevragingsfase en moment van peilen naar de huidige situatie (voorschrijfgedrag) en behoeften en noden van de gesprekspartner.

De betrokkene heeft weinig meta-niveau. Haar vermogen om achteraf te analyseren en vooraf een duidelijke doelstelling voorop te stellen, is beperkt. Veel tijd wordt geïnvesteerd in het opstellen van een routing en een planning. Weinig tot geen tijd in het verankeren van de verkregen info in een bezoeksrapport, het evalueren van de bereikte doelstelling en het doordenken van de doelstelling van het volgend bezoek. We spreken met anderen woorden van een eerder beperkt strategisch vermogen.

Tijdens de onderhandelcase verkreeg de klant de ene eenzijdige concessie na de andere. Het bleef vanuit de kant van de betrokkene (verkoper) toegiften regenen. Dit bevestigt wat hierboven staat, namelijk dat de betrokkene zich in een eerder volgzaam relatie plaatst ten opzichte van haar gesprekspartners en zich te gemakkelijk laat overbluffen.

SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

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

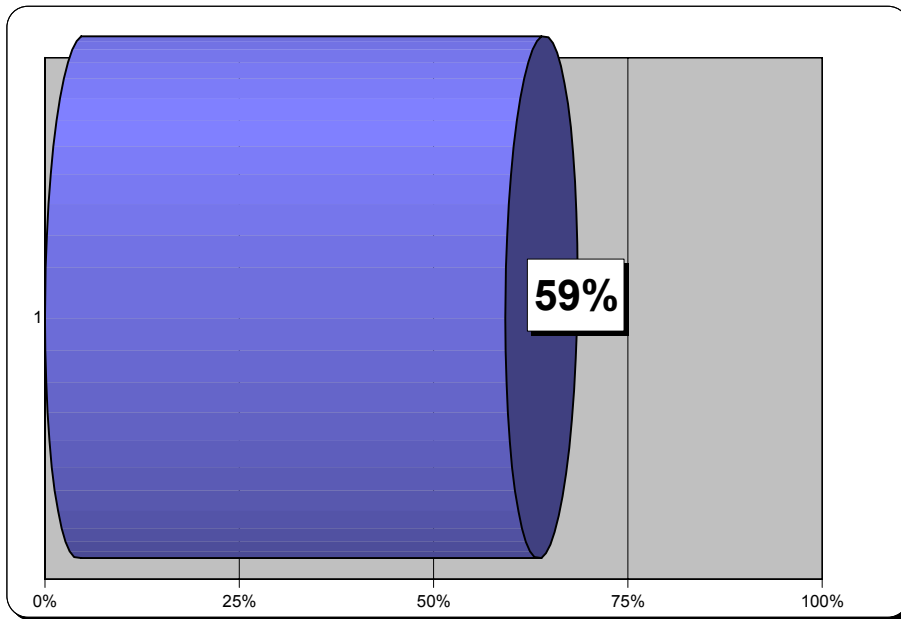
Conclusies & Aanbevelingen

B. is best een aimabele jongedame. Als relatiebestendiger zal zij prima werk leveren. Haar contacten zijn warm en best wel oprecht. Waar het aan mankeert is een sterkere commerciële drive en het inzicht dat 'relatie' slecht een middel is om het doel, namelijk 'het opdrijven van het aantal voorschriften' te bereiken. 'Relatie' wordt bij haar bijna een doel op zich, wat haar ervan weerhoudt om stevig door te vragen en even stevig af te sluiten.

Dit kan worden gezien als een duidelijke opleidingsnood. Deze opleiding moet dan idealiter bestaan uit meerdere sessies (omwille van het aantal items en topics dan moet worden ingetraind) en uit een begeleiding op de baan (omwille van het coachingsaspect; we spreken hier immers over een attitudeverandering, meer dan over een verhogen van het aantal skills)

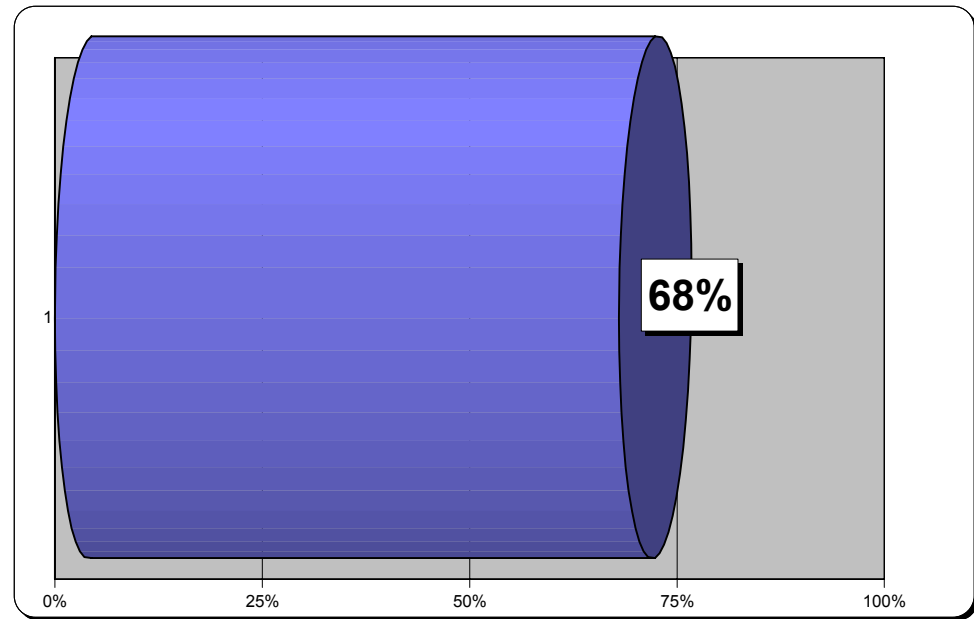
Quinn-Bullmer Empathy Test

Criterion	Sc ₁	Err	Corr	Sc ₂	Pro	Mtrx
Em-1 Empathy	18	0	0	18	59%	III moderate empathy



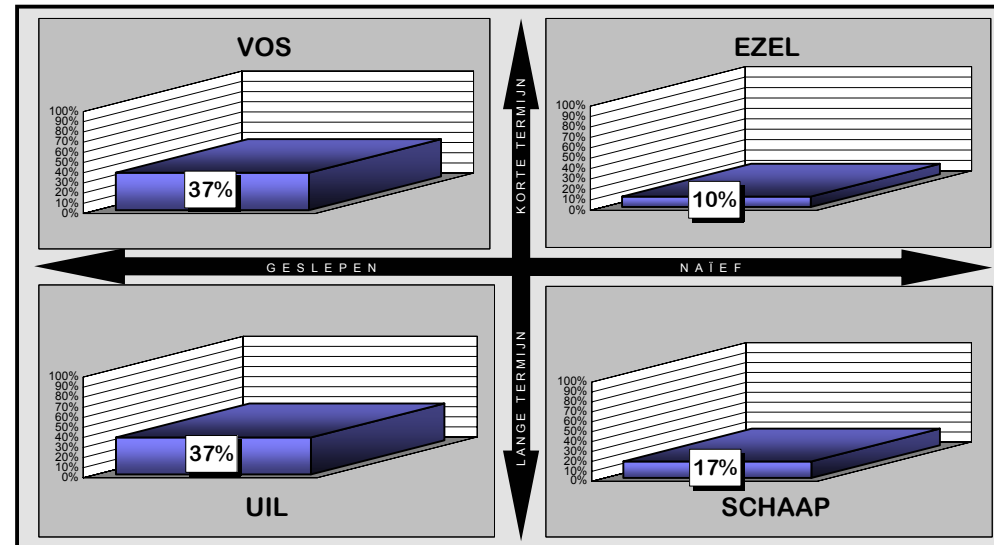
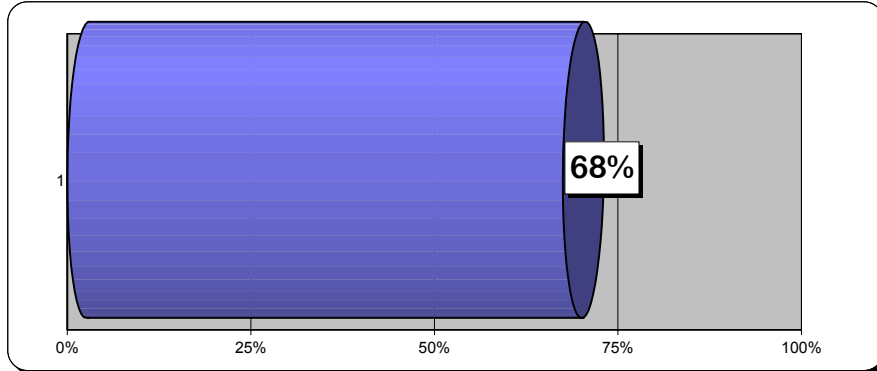
Kennedy Negotiation Test

Criterion	Sc ₁	Err	Corr	Sc ₂	Pro	Mtrx
Neg-1 Negotiation	120	0	0	120	68%	III rather high negotiation skills



Kennedy Negotiation Test

Criterion	Sc ₁	Err	Corr	Sc ₂	Pro	Mtrx
Neg-1 Negotiation	140	0	0	140	68%	III rather high 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 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

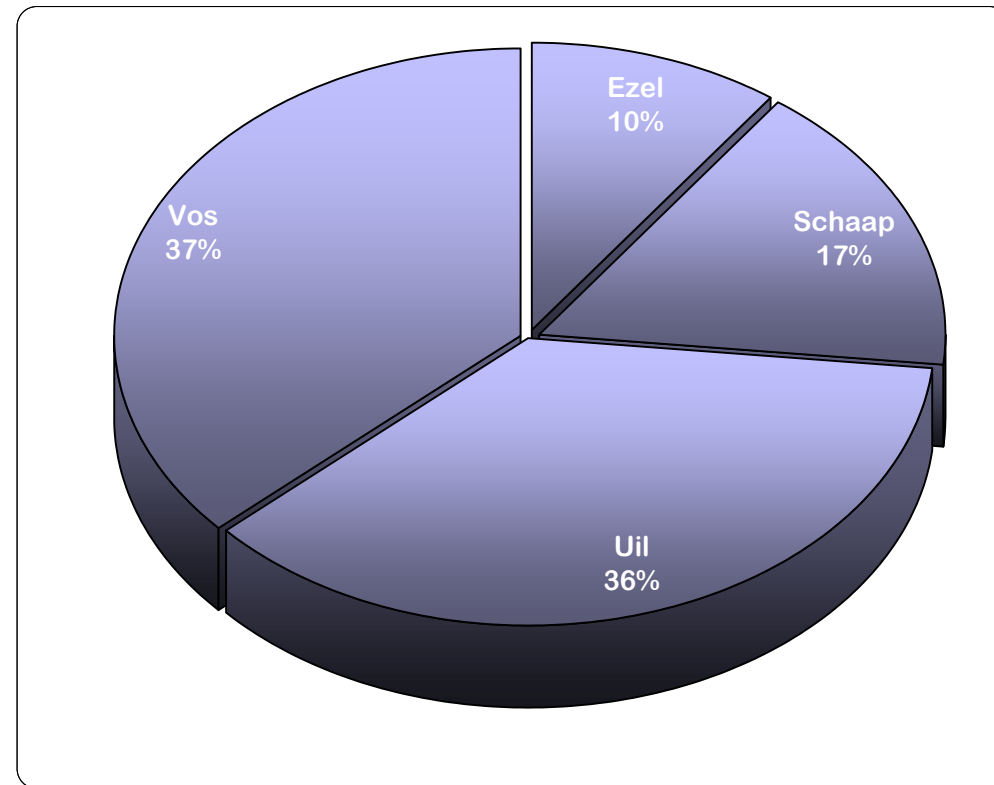
Wanneer je je gelukkig onbewust bent van alles wat in het leven mogelijk is. Wordt ook teruggevonden als je de neiging hebt tot onberedeneerde, intuïtieve stijfkoppigheid en verbeten verzet wanneer datgene wat je krijgt - wat meestal niet veel is - niet goed genoeg is, alsook wanneer je diepe, doch pragmatisch 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 pragmatische 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!'



GEDRAGSREGELS VOOR ARBEIDS- EN SELECTIEPSYCHOLOGEN

- SYNTEX & ENDEAVOUR nv/sa 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.

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 promotieprocedure 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.

SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

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

- 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.

SYNTEX & ENDEAVOUR

CHANGE FACILITATORS™

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

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.