

**Assesment voor Customer Care Manager**

**Potentieel Assessment Center**

**ten behoeve van**

***Functie Customer Care Center Manager***

***De heer D. Van Gils***

***Bussum, 11 februari 2004***

## **Inhoudsopgave**

1. Dit rapport

2. Doelstelling

3. Aanpak

4. Het testresultaat

4.1 Onze analyse

4.2

Ons advies en belangrijkste ontwikkelpunten

4.3 Resultaat per competentie

Bijlage I Actieplan

Bijlage II Beschrijvingen competenties

## **1. Dit rapport**

Op 11 februari 2004 nam de heer Van Gils deel aan een Potentieel Assessment Center in opdracht van [REDACTED]

In dit rapport vindt u achtereenvolgens: de doelstelling, de aanpak en het testresultaat van de heer Van Gils.

## **2. Doelstelling**

Het Potentieel Assessment Center moet antwoord geven op de vraag: “Wat is het potentieel van de heer Van Gils voor de functie van Manager CC?”.

## **3. Aanpak**

### *Onze visie op de vraagstelling*

De potentieel analyse moet de individuele sterke punten en aandachtspunten van de heer Van Gils voor het effectief uitoefenen van de hierboven genoemde functie in kaart brengen. Daarnaast moet zij hem concrete handgrepen bieden om zijn functionele effectiviteit te verbeteren en een goede basis voor het ontwikkelen en uitvoeren van een individueel coachingsplan<sup>1</sup> vormen.

Als manager van één van de vier afdelingen binnen [REDACTED] is men integraal verantwoordelijk voor de resultaten van de afdeling. Daarnaast dient de manager gericht te zijn op het optimaliseren van het groepsresultaat. Aangezien het een nieuw op te zetten bedrijfsonderdeel betreft, is het essentieel dat de kandidaat beschikt over pro-activiteit en doorzettingsvermogen. De kandidaat moet medewerkers stimulerend leiding geven en tegelijkertijd zorgen voor de vertaalslag van 'content' naar 'business' en andersom. Dit vereist strategisch inzicht, het vertalen van ideeën in plannen, het omzetten van plannen in actie en daadkracht.

Meer specifiek voor de functie van manager CC geldt het volgende. De manager CC is verantwoordelijk voor de gestelde bedrijfsdoelstellingen op het gebied van klantcontact afhandeling en klanttevredenheid. De manager geeft leiding via de teamleiders en is eindverantwoordelijk voor de dagelijkse operationele bijsturing van de CC activiteiten. Resultaatgerichtheid (conform vast te stellen prestatie indicatoren) en voortgangbewaking zijn

---

hierbij essentieel. Hiertoe moet de manager in staat zijn anderen duidelijk en taakgericht aan te sturen en dient de manager over de nodige stevigheid en stressbestendigheid te beschikken.

Als manager van CC is het daarom belangrijk dat de deelnemer beschikt over de (geclusterde) competenties<sup>2</sup>[2], waarbij de competenties die het meest belangrijk zijn voor CC vet zijn aangegeven:

<i>Competentiecluster</i>	<i>Competenties</i>
<b>Persoonlijke gedrevenheid</b>	<b>Zelfbewustzijn</b> Verbondenheid <b>Energie</b>
<b>Optimaliseren</b>	<b>Realisatiekracht</b> <b>Aansturen</b> Veranderingsmanagement
<b>Vernieuwen</b>	Informatie verzamelen <b>Creatief denken</b> Visie Ontwikkelen van talent
<b>Creëren van commitment</b>	<b>Impact</b> Relatie & organisatiebewustzijn <b>Samenwerken</b>

### *Werkwijze*

De prestaties van de heer Van Gils hebben we gemeten door:

- gedragssimulaties met voor de functie relevante personen.
- schriftelijke tests: persoonlijkheidstests, capaciteitentests, postbak opdracht.
- een nabespreking.

---

---

#### 4. Het testresultaat

In deze paragraaf vindt u het testresultaat van de heer Van Gils. Hierin vindt u eerst een overzicht van de beoordeling van competentie3[3], daarna onze analyse en ons advies. Vervolgens vindt u per competentie: de sterke- en aandachtspunten en een beschrijving van de overige testresultaten met betrekking tot de competentie en de totaalbeoordeling.

##### 4.1 Overzicht beoordelingen op de competenties

<i>Competenties</i>	<i>Beoordeling</i>
Zelfbewustzijn	4
Verbondenheid	3
Energie	4
Realisatiekracht	3
Aansturen	3
Veranderingsmanagement	3 ½
Informatie verzamelen	3
Visie	4
Ontwikkelen van talent	3
Impact	2
Relatie & organisatiebewustzijn	4
Samenwerken	4

---

---

## 4.2 Onze analyse

*De heer Van Gils is relationeel sterk en komt stevig en professioneel over. Hij werkt gestructureerd naar zijn doelstellingen toe en beschikt over goede gespreksvaardigheden. Hij is conceptueel sterk en heeft snel door waar de problemen liggen. Hij is soms echte onvoldoende besluitvaardig en hij heeft de neiging teveel te beargumenteren. Effect hiervan is dat er minder concrete stappen genomen worden en anderen onvoldoende worden gemotiveerd*

De heer Van Gils komt vriendelijk over en maakt gemakkelijk en ontspannen contact. Hij komt opgewekt en los over. Hij neemt de tijd om (persoonlijk) kennis te maken. Door de positie en mening van anderen te inventariseren en door te vragen op de inbreng van zijn gesprekspartners, laat hij zien anderen serieus te nemen. Hij richt zich sterk op het gezamenlijke belang en samenwerking. Hierdoor voelen anderen zich met respect behandeld en creëert hij commitment en wederzijdse betrokkenheid. Hij is sensitief voor andermans belangen en gevoelens maar doet soms teveel aannames over andermans positie, zonder expliciet te checken of hij het bij het juiste eind heeft. Hierdoor zit hij soms op het verkeerde spoor.

De heer Van Gils werkt gestructureerd en inzichtelijk. Hij werkt stap voor stap naar zijn doelstellingen toe en weet in korte tijd veel onderwerpen de revue te laten passeren. Zijn bovengemiddeld analytisch vermogen maakt dat hij in korte tijd goede analyses maakt van (complexe) situaties. Hij richt zich op belangrijke details zonder de hoofdlijnen uit het oog te verliezen.

De heer Van Gils komt stevig en gedreven over. Hij wijst anderen op de urgentie en geeft zijn visie helder weer. Hij stelt zichzelf en anderen hoge eisen. Hij laat zich door weerstand niet uit het veld slaan en gaat discussies en confrontaties aan. Hij neemt en behoudt de leiding door veel procesopmerkingen te plaatsen. Zo parkeert hij zaken, vat hij vaak samen en geeft hij de gespreksonderwerpen aan. Hierdoor geeft hij echter te weinig ruimte aan inhoudelijke discussies. Effect hiervan is, dat er minder concrete besluiten genomen worden en er onvoldoende feitelijke stappen gezet worden. In zijn gedrevenheid argumenteert hij bovendien soms teveel. Hij overtuigt anderen teveel op basis van inhoudelijke punten en geeft teveel argumenten ineens, waardoor hij anderen juist *minder* weet te beïnvloeden.

---

### 4.3 Ons advies<sup>4</sup>[4]

De heer Van Gils beschikt over het potentieel om effectief te functioneren als Manager bij het Klant Contact Centrum bij [REDACTED] *Customer Care Center*.

Zijn kwaliteiten liggen op het vlak van *samenwerken, relatie & organisatiebewustzijn* en *visie*. Hij stuurt anderen relationeel aan en beschikt over goede conceptuele vermogens.

Zijn aandachtspunten liggen op het vlak van zijn *impact*. Hij hanteert soms een nog te inhoudelijke stijl van beïnvloeden en kan zijn argumenten meer gewicht geven door ze met meer rust en met minder woorden over te brengen.

Concreet kan hij zijn functionele effectiviteit vergroten door:

- zich meer op concrete stappen en inhoud te richten;
- minder aannames te doen over de emoties van anderen maar deze expliciet te checken;
- minder woorden te gebruiken in zijn argumentatie.

### 4.4 Resultaat per competentie

Op de volgende pagina's vindt u per competentie een overzicht van de behaalde resultaten tijdens het Ontwikkelings Assessment Center.

---

#### **Persoonlijke gedrevenheid**

*Zelfbewustzijn*

*Verbondenheid*

*Energie*

#### **Simulaties: geobserveerd gedrag**

##### ***Sterke punten***

- Spreekt zorg uit
- Geeft de urgentie weer
- Confronteert anderen

##### ***Aandachtspunten***

- Zendt teveel
  - Geeft teveel argumenten ineens
  - Is te lang aan het woord
-

- Geeft feedback onomwonden en recht door zee
- Laat stiltes vallen
- Is vasthoudend
- Geeft de rolverdeling aan
- Komt energiek en gedreven over
- Spreekt anderen aan op gedrag

### **Postbak opdracht**

De heer Van Gils geeft in de postbak opdracht duidelijk zijn visie weer. Hij spreekt anderen aan en maakt de urgentie duidelijk. Hij legt de prioriteiten bij de klanten en externe contacten. De rolverdeling wordt expliciet gemaakt: hij maakt concreet wat hij van anderen verwacht en wat zijn aandeel in de acties is.

### **Persoonlijkheidstests**

De heer Van Gils geeft aan stevig en stressbestendig te zijn. Hij kan, naar eigen zeggen, effectief blijven functioneren onder grote (werk)druk. Hij geeft verder aan actief gebruik te maken van verschillende beïnvloedingsstijlen en anderen soms te manipuleren door bijvoorbeeld de waarheid iets rooskleuriger te doen toeschijnen.



---

## **Optimaliseren**

*Realisatiekracht*

*Aansturen*

*Veranderingsmanagement*

### **Simulaties: geobserveerd gedrag**

#### ***Sterke punten***

- Geeft de agenda en de doelstellingen van het gesprek weer
- Geeft concrete voorbeelden
- Maakt het kader en de achtergrond duidelijk
- Laat veel onderwerpen de revue passeren
- Pakt de hoofdlijnen terug
- Vat de inbreng van de ander samen
- Werkt snel en resultaatgericht
- Biedt gespreksstructuur
- Zet de punten op een rij

#### ***Aandachtspunten***

- Zit soms teveel op het proces en te weinig op concrete inhoud
- Neemt onvoldoende besluiten
- Parkeert teveel zaken

### **Postbak opdracht**

De heer Van Gils heeft alle onderdelen van de postbak opdracht behandeld. De output is ruim voldoende en gelijkmatig over de verschillende onderdelen verdeeld. De heer Van Gils zet veel zaken op de agenda en houdt rekening met de tijdsplanning. Hij geeft concreet aan wat er moet gebeuren maar neemt nog vrij weinig concrete besluiten: de meeste acties zijn gericht op een verdere inventarisatie.

### **Persoonlijkheidstest**

De heer Van Gils geeft aan een flexibele werkwijze te prefereren boven een gestructureerde. Hij houdt van afwisseling en heeft, naar eigen zeggen, moeite zich langdurig op dezelfde taken te concentreren.

---

## **Vernieuwen**

*Informatie verzamelen*

*Creatief denken*

*Visie*

*Ontwikkelen van talent*

### **Simulaties: geobserveerd gedrag**

#### ***Sterke punten***

- Ziet verbanden
- Houdt vast aan de hoofdlijnen

#### ***Aandachtspunten***

- Inventariseert de situatie soms onvoldoende

### **Postbak opdracht**

De heer Van Gils ziet in de postbak opdracht de belangrijkste verbanden tussen de verschillende onderdelen. Hij denkt door op de informatie en richt zich op het totaalplaatje. Hij neemt beleidsmatige en strategische overwegingen mee in zijn argumentatie.

### **Capaciteitentests**

De heer Van Gils scoort *ruim boven gemiddeld* op de test voor analytisch vermogen met de nadruk op verbale taken. Hij heeft een *bovengemiddelde* score op de test voor analytisch vermogen met de nadruk op abstracte taken. Op de test voor analytisch vermogen met de nadruk op cijfermatig materiaal scoort de heer Van Gils *ondergemiddeld*.

Het analytisch vermogen van de heer Van Gils, zoals dat uit deze drie testen naar voren komt, is *bovengemiddeld* ten opzichte van anderen die op hetzelfde functieniveau werken (HBO-WO niveau). Daarbij valt op dat zijn verbale intelligentie sterker ontwikkeld is dan zijn cijfermatige.

### **Persoonlijkheidstest**

De heer Van Gils geeft aan weinig bedachtzaam te zijn. Hij kan, naar eigen zeggen, vrij impulsief reageren en overdenkt niet altijd de gevolgen van zijn gedrag alvorens tot actie over te gaan.

-----

## Creëren commitment

*Impact*

*Relatie & organisatiebewustzijn*

*Samenwerken*

### **Simulaties: geobserveerd gedrag**

#### ***Sterke punten***

- Komt welwillend over
- Toont betrokkenheid
- Vraagt door op de inbreng van anderen
- Neemt de gesprekspartner serieus
- Biedt steun
- Benadrukt het belang van een goede samenwerking
- Spreekt goede bedoelingen uit
- Maakt makkelijk contact
- Heeft en behoudt oogcontact
- Vraagt naar de persoonlijke situatie van de ander

#### ***Aandachtspunten***

- Geeft in groepssituaties te weinig ruimte aan de emoties
- Gaat enigszins boven de anderen staan
- Verdeelt de aandacht niet gelijkmatig over de betrokkenen
- Doet aannames over de gevoelens of meningen van anderen

### **Postbak opdracht**

De heer Van Gils betreft in de postbak opdracht anderen door hen om informatie te vragen. Hij neemt de tijd kennis te maken en toont respect voor hun kennis en ervaring.

### **Persoonlijkheidstests**

De heer Van Gils geeft aan anderen niet direct te vertrouwen maar eerst de kat uit de boom te kijken. Hij werkt, naar eigen zeggen, graag samen met anderen maar kan ook goed zelfstandig functioneren. Hij beschrijft zijn eigen gedrag als opgewekt, energiek en vrolijk.