



MANAGE

Management Competence Indicator rapport

Best Peter

Manager

Brainwave Ltd.

Normgroep: **Belgium - general**

Dit rapport werd gegenereerd op 30-08-2017
door White Alan van Brainwave Ltd.. De
onderliggende data dateren van 10-03-2015.

OVER DE MANAGE

De Thalento® MANAGE levert een objectieve en gedetailleerde beoordeling op van de competenties en gedragskenmerken van de deelnemer tegenover de vereisten van een management functie.

ACHTERGROND

De MANAGE wordt gegenereerd op basis van de resultaten verzameld door de Thalento® Performance Questionnaire (TH-PQ). Dit online assessment levert betrouwbare en gedetailleerde informatie op over het persoonlijke functioneren van de deelnemer aan de hand van 30 gedrags- en motivatieindicatoren.

De MANAGE is het resultaat van een nauwgezet wetenschappelijk onderzoek door Thalento® waarin de gegevens van performance reviews en Assessment Centers van honderden managers vergeleken werden met hun functioneringskenmerken zoals gemeten door de TH-PQ.

De conclusies van dit onderzoek vormen de basis voor de ontwikkeling van de MANAGE. De MANAGE is dan ook een betrouwbare en valide beoordeling voor het voorstellen van de capaciteit en het potentieel van deelnemers om een functie op managementniveau te vervullen.

De MANAGE levert een omvattend en gedetailleerd beeld op van de competenties, evenals de persoonlijkheids- en motivatiekenmerken die bepalend zijn voor de manier en het niveau van functioneren van de manager.

RAPPORT STRUCTUUR

De MANAGE bestaat uit 3 complementaire delen die elk een specifiek aspect van het functioneren als manager belichten.

1. Management Competentieprofiel (p. 3-8)

Dit verschaft gedetailleerde informatie over het niveau en de wijze van functioneren binnen 5 algemene managementrollen. Deze stemmen overeen met een voor iedere managementfunctie essentieel resultaatsgebied:

- Beslissingen nemen
- Leiding geven
- Flexibiliteit
- Problemen oplossen
- Communiceren
- Beslissers
- Leider
- Adaptor
- Probleemoplosser
- Communicator

Voor ieder van deze 5 rollen wordt het functioneren van de deelnemer telkens geëvalueerd aan de hand van 3 competenties.

Dit door middel van een normscore op een 5-punt schaal die het niveau van functioneren vergelijkt tegenover de gekozen referentiegroep.

Daarnaast wordt voor iedere competentie een gedetailleerde beschrijving gegeven van de typerende gedragskenmerken voor het aangegeven scoreniveau.

2. Persoonlijkheidskenmerken (p.9)

Een overzicht en gedetailleerde beschrijving van de algemene managementstijl en attitude en persoonlijkheidskenmerken volgens het Big 5 persoonlijkheidsmodel. Elk van de Big 5 factoren wordt afzonderlijk gescoord op een schaal van -5 tot +5.

3. Motivatie & Behoeften (p.10)

Deze bevat een beoordeling op een schaal van -5 tot +5 en een gedetailleerde beschrijving van de motivatoren en behoeften die bepalend zijn voor de wijze en het niveau van functioneren van de manager.

INTERPRETATIE

Hoewel iedere managementrol (5) op zich een essentiële bijdrage levert tot het succesvol vervullen van een management functie, spreekt het voor zich dat het belang van iedere rol voor de functie dient afgewogen te worden tegenover de concrete functieverwachtingen en de specifieke vereisten van de bedrijfssetting.

OPTIONEEL – PREDEFINED MANAGE

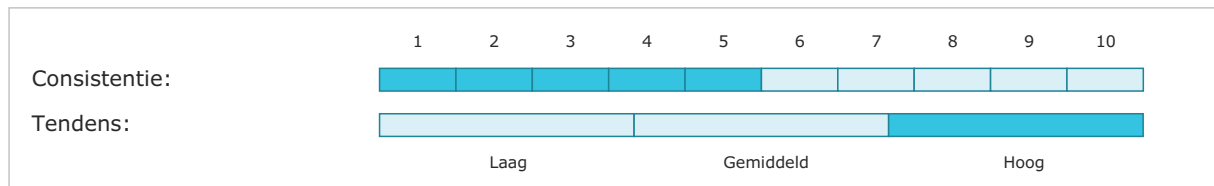
Voor een predefined MANAGE worden alle scores binnen het Competentieprofiel afgezet en vergeleken met een vooraf opgestelde verwachte score. Voor meer informatie verwijzen we naar onze website www.thalento.com en de bijhorende interpretatiegids.

Disclaimer Thalento®

Deze MANAGE werd automatisch gegenereerd op basis van de online TH-PQ. Bijgevolg dient men de algemene subjectieve aard van beoordelingen op basis van vragenlijsten bij het interpreteren van deze resultaten in acht te nemen.

Thalento® NV aanvaardt geen enkele aansprakelijkheid voor de variatie in interpretatie bij het beoordelen van deze resultaten noch voor de gevolgen van het gebruik van dit rapport en de op basis van dit rapport geformuleerde besluiten.

1. SCORE



CONSISTENTIE

Deze schaal geeft aan in hoeverre de deelnemer de vragen, die betrekking hebben tot eenzelfde Performance Indicator, consequent beoordeeld heeft doorheen het invullen van de TH-PQ. De antwoordconsistentie wordt uitgedrukt op een STEN schaal (1 – 10). De score geeft aan in welke mate het scorepatroon van de deelnemer afwijkt ten aanzien van het gemiddelde scorepatroon van de geselecteerde normpopulatie.

STEN 1 - 3	lage consistentie	willekeurig antwoordgedrag
STEN 4 - 7	normale consistentie	consistent antwoordpatroon
STEN 8 - 10	hoge consistentie	stelselmatig hoog en laag antwoordpatroon

TENDENS

Deze schaal geeft een indicatie van mogelijke over- of onderschatting door de deelnemer bij het beantwoorden van de vragenlijsten. De antwoordtendens geeft aan in welke mate het scorepatroon van de deelnemer stelselmatig afwijkt van het gemiddelde scorepatroon van de geselecteerde normpopulatie.

Deze afwijking kan 1 van de 3 mogelijke waarden aannemen:

Laag	onderschatting
Gemiddeld	evenwichtig scorepatroon
Hoog	overschatting

2. TESTDATA

Test afgelegd op: 10-03-2015 om 22:22
Gespenderde tijd: 11 min

1. MANAGEMENT COMPETENTIEPROFIEL

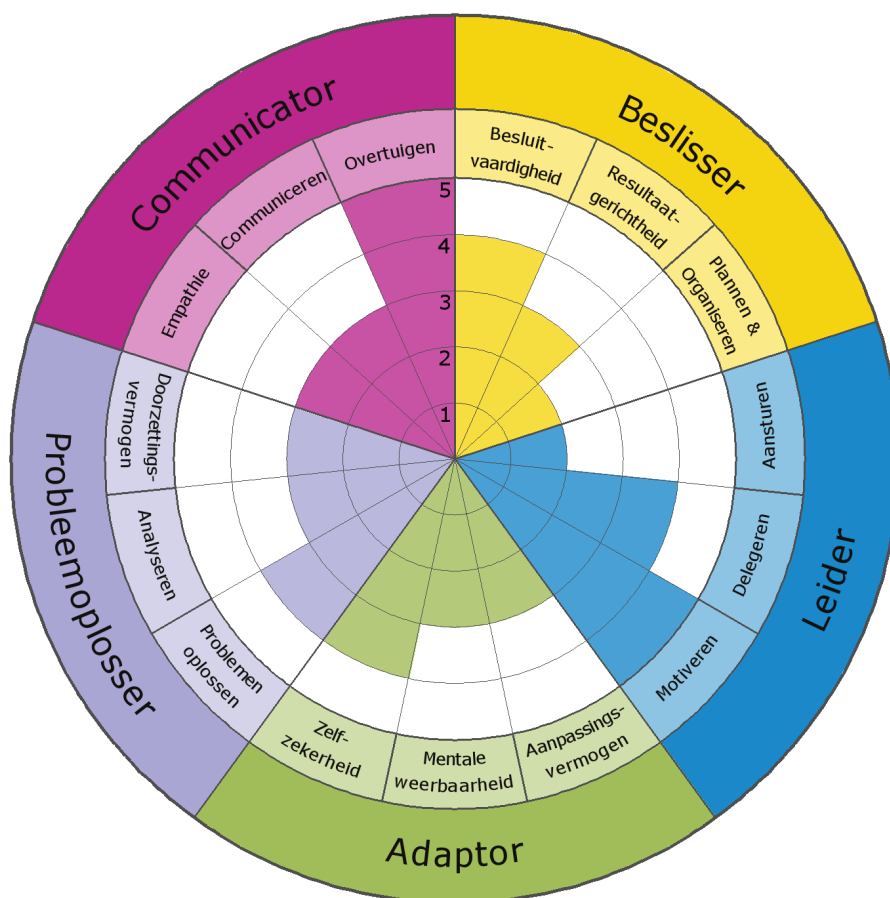
In het algemeen kunnen de typische verantwoordelijkheden en activiteiten binnen ieder type van managementfunctie steeds herleid worden tot 5 essentiële resultaatgebieden. Binnen deze gebieden (5) heeft de manager telkens een specifieke rol te vervullen.

De 5 rollen zijn Beslisser, Leider, Adaptor, Probleemoplosser en Communicator.

Het succesvol opnemen en invullen van deze rollen vraagt dat de manager over een aantal essentiële capaciteiten en gedragskenmerken of m.a.w. over een set van specifieke kerncompetenties beschikt. Voor ieder van de hogergenoemde rollen worden 3 kerncompetenties onderscheiden.

De beoordeling van het functioneren van Peter Best voor elk van deze kerncompetenties evenals de gedragskenmerken worden gescoord op een 5-punt schaal, en levert volgend management competentieprofiel op.

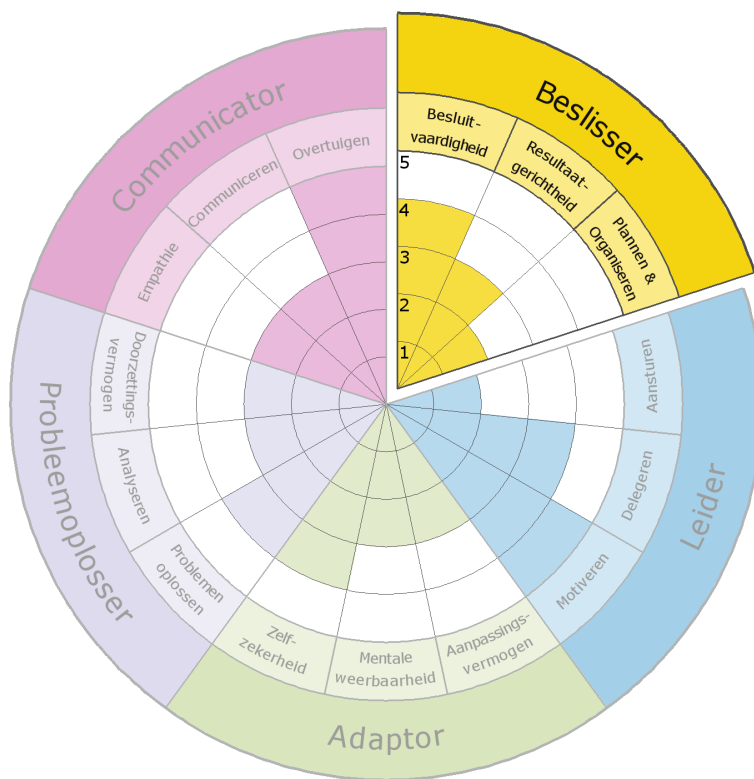
Overzicht competentieprofiel



De scores worden als volgt geïnterpreteerd :

5 Hoog	++ boven norm
4 Hooggemiddeld	+ boven norm
3 Gemiddeld	= norm
2 Laaggemiddeld	- onder norm
1 Laag	-- onder norm

BESLISSER



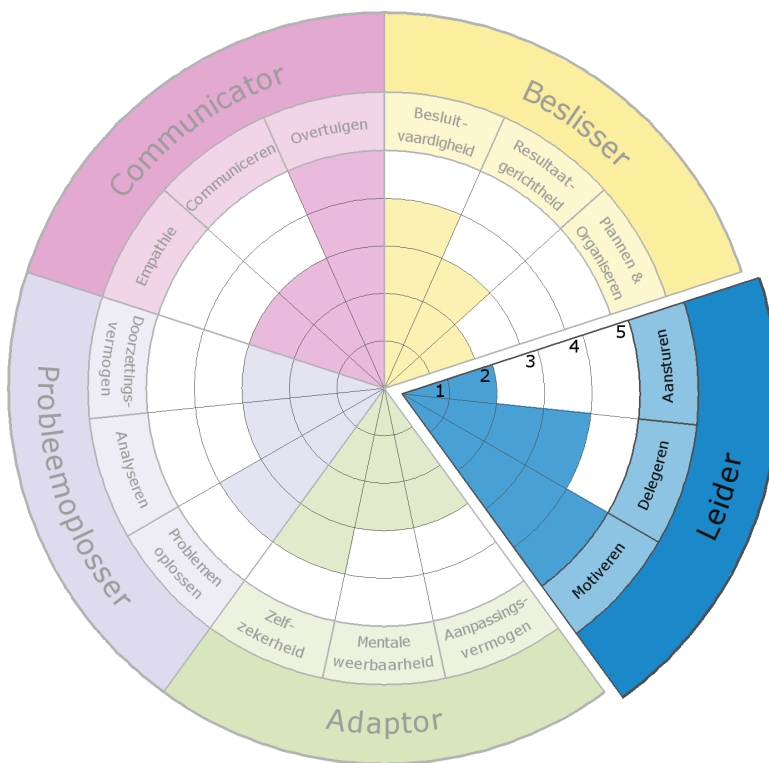
"Het nemen van beslissingen, tijdig de juiste knopen kunnen doorhakken, ook bij onvolledige informatie."

Essentieel in iedere management functie is de bereidheid en het vermogen om een duidelijk standpunt te bepalen, in te nemen en zich tot bepaalde acties te verbinden.

Ook bij beslissingen genomen met onvolledige informatie of onder tijdsdruk, moet de manager in staat zijn om op grond van de genomen besluiten consequent en doelgericht acties uit te tekenen en mensen, middelen en tijd op de gepaste wijze in te zetten.

Competentie		Score
Besluitvaardigheid	Bereidheid en vermogen om te beslissen en handelen, ondanks onvolledige informatie of tijdsdruk.	4
Neemt beslissingen vlot en met vastberadenheid, ook als dit risico's nemen betekent. Komt snel tot een oordeel en gaat ook snel over tot handelen. Hakt makkelijk knopen door, ook in materies met een mogelijk grote impact.		
Resultaatgerichtheid	Drive en vermogen tot beslissen en realiseren van objectieven.	3
Neemt beslissingen vanuit een duidelijke focus op het beoogde resultaat. Past daarbij de werkwijze en methode vlot aan in functie van de onderliggende objectieven.		
Plannen & Organiseren	Effectief kunnen bepalen van prioriteiten, uitzetten van acties in termen van tijd, middelen en mensen.	2
Kan binnen een bestaand kader en voor vertrouwde taken prioriteiten aangeven en dingen organiseren. Vooral gericht op de korte termijn en plant het voorliggende werk in functie daarvan.		

LEIDER



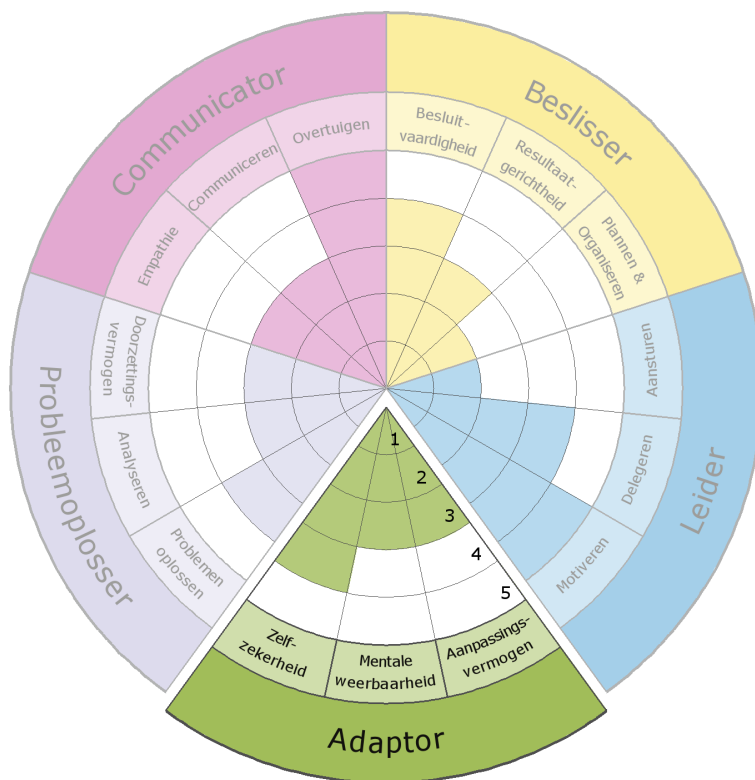
"Het sturen van activiteiten, richting geven en stimuleren van medewerkers."

Op operationeel vlak omvat dit het functioneel kunnen aansturen van de activiteiten van de afdeling of het team en het vermogen om taken en verantwoordelijkheden effectief aan medewerkers te delegeren.

Op relationeel gebied dienen managers de competentie en bereidheid te hebben om individuele medewerkers in hun functioneren te motiveren en te ondersteunen. Met betrekking tot het team vraagt dit het vermogen om hen tot een gemeenschappelijk doel te engageren.

Competentie		Score
Aansturen	Het geven van richting en sturing aan medewerkers in hun taakvervulling. Het vermogen om instructies te geven en kordaat bij te sturen.	2
Is bereid om een leidinggevende rol op te nemen maar houdt er minder van om zich sterk sturend op te stellen. Stuur functioneel aan door instructies te geven over hoe en wat er dient gedaan te worden. Heeft minder oog voor het opvolgen van resultaten.		
Delegeren	Taken en bevoegdheden aan medewerkers kunnen toewijzen en opvolgen i.f.v. doeltreffendheid en efficiëntie.	4
Delegeert taken en bevoegdheden in overleg en i.f.v. de capaciteiten en interesses van medewerkers. Vertrouwt eigen deelactiviteiten vlot toe aan anderen. Hanteert de overtuiging dat dit de efficiëntie bevordert. Volgt stelselmatig op en grijpt in wanneer vereist.		
Motiveren	Anderen kunnen motiveren en engageren voor een gemeenschappelijk doel, op basis van een visie en waarden.	5
Kan als voortrekker anderen vlot motiveren, ook bij tegenkanting of tegenslag. Kan anderen makkelijk 'voor zich winnen' op grond van persoonlijk dynamisme en een zelfzekere communicatie. Onderneemt frequent en planmatig acties om medewerkers te engageren.		

ADAPTOR



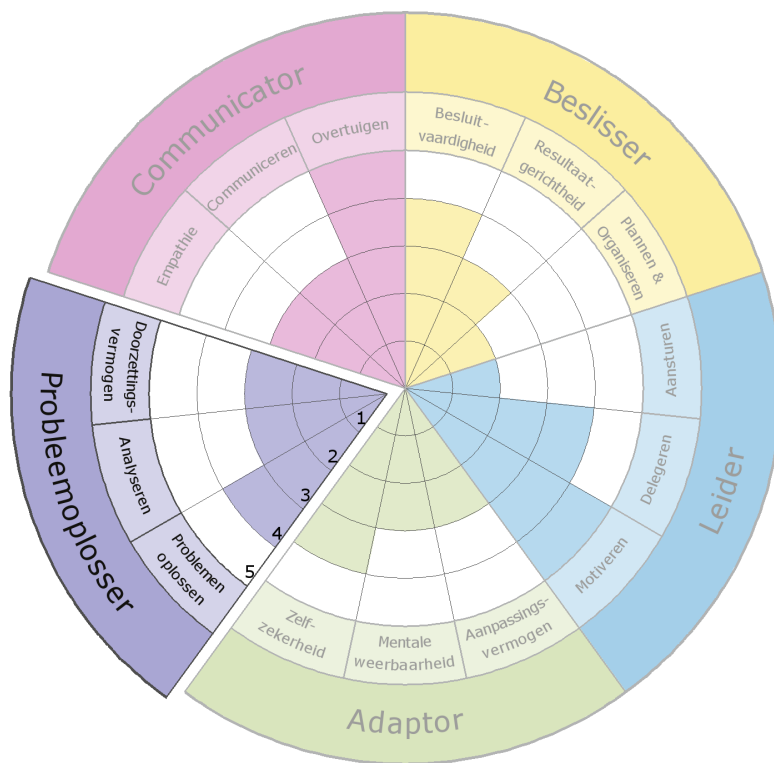
"De flexibiliteit en het vlot schakelen tussen verschillende rollen, activiteiten en situaties."

De impact op de effectiviteit van managers wordt in grote mate bepaald door het vermogen en de bereidheid om de eigen stijl en aanpak aan te passen in functie van de omstandigheden.

Het vlot en doelgericht kunnen schakelen tussen verschillende activiteiten en rollen vergt enerzijds dat managers onder wijzigende omstandigheden voldoende vertrouwen hebben in eigen kunnen. Daarnaast ook dat ze bereid en in staat zijn om bij weerstand of tegenslag evenwichtig en daadkrachtig te blijven functioneren.

Competentie		Score
Aanpassingsvermogen	Het vermogen om het eigen functioneren, de werkwijze en managementstijl actief aan te passen aan de vereisten van de omstandigheden.	3
Past zich meestal vlot aan bij veranderende omstandigheden. Staat open voor nieuwe benaderingen en is bereid de eigen aanpak daar op af te stemmen. Constructief ingesteld met oog voor zowel de positieve als de negatieve aspecten van verandering.		
Mentale weerbaarheid	Het vermogen om emoties te beheersen, effectief te blijven functioneren onder druk en bij stressvolle situaties.	3
Gaat doorgaans evenwichtig en beheerst om met drukte en spanning. Kan de eigen emoties en reacties in een vertrouwde omgeving vlot bedwingen. Op ongekend terrein en bij aanhoudende druk lukt dit minder. Heeft dan moeite om emoties te bedwingen.		
Zelfzekerheid	Het geloof in eigen kunnen en het vertrouwen in de eigen capaciteiten om zaken tot een goed einde te brengen.	4
Vertoont veel vertrouwen in het eigen kunnen. Handelt ook onder moeilijke omstandigheden of op ongekend terrein op grond van het eigen oordeel. Is standvastig en zelfzeker ondanks druk of kritiek van derden.		

PROBLEEMOPLOSSER



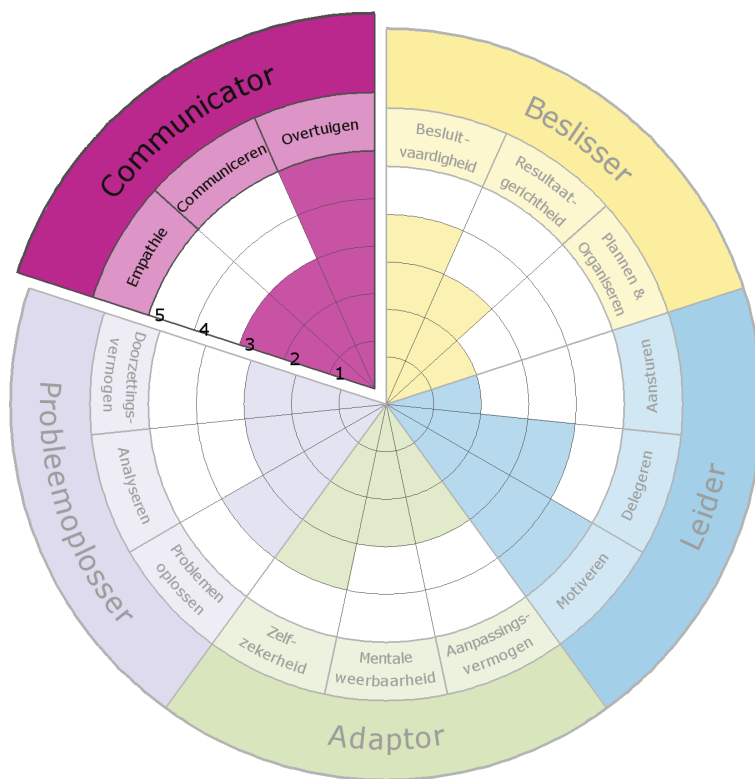
"Het analytisch vermogen gecombineerd met het doelgericht en daadkrachtig aanpakken van probleemsituaties."

Het vermogen om ook complexe gegevens tijdig en correct te beoordelen en adequate conclusies te kunnen trekken is een basisvoorwaarde om tot een effectieve oplossingen te komen bij probleemsituaties.

Daarnaast ook het vermogen om in probleemsituaties standvastig en doelgericht te blijven handelen, en bij weerstand of tegenslag door te zetten in de realisatie van oplossingen.

Competentie		Score
Problemen oplossen	Het vermogen om informatie adequaat te beoordelen en tot effectieve oplossingen te komen.	4
Bedenkt voor problemen verschillende mogelijke oplossingen. Kan zich snel een beeld vormen van de essentie van problemen en de mogelijke uitkomsten van oplossingen. Kiest de meest adequate oplossing i.f.v. efficiëntie en effectiviteit.		
Analyseren	Het vermogen om inzicht te verwerven in complexe gegevens door onderzoek, logische ordening en het leggen van verbanden.	3
Is doorgaans gedreven om problemen dieper te analyseren. Is er op gericht om zaken doordacht aan te pakken. Creëert inzicht door onderliggende verbanden in kaart te brengen. Kan op basis van analyse diverse conclusies en beslissingen formuleren.		
Doorzettingsvermogen	Standvastigheid en het vermogen om zich ook bij tegenslag of weerstand voor een bepaald doel te blijven inzetten.	3
Is vasthoudend en gedreven om binnen het eigen verantwoordelijkheidsgebied door te zetten. Houdt vol, ook bij weerstand. Drijft inspanningen spontaan op om doelen te bereiken of obstakels te overkomen.		

COMMUNICATOR



"Weet vlot relaties aan te knopen, communicatief en luisterend vermogen."

Sterke netwerker, kan relaties aanknopen en weet standpunten en ideeën helder en overtuigend over te brengen. Managers dienen daarom niet enkel te beschikken over een algemene contactvaardigheid en een vlot communicatief vermogen; het snel en correct kunnen inschatten van reacties, houding en gedrag van gesprekspartners is daarnaast even essentieel.

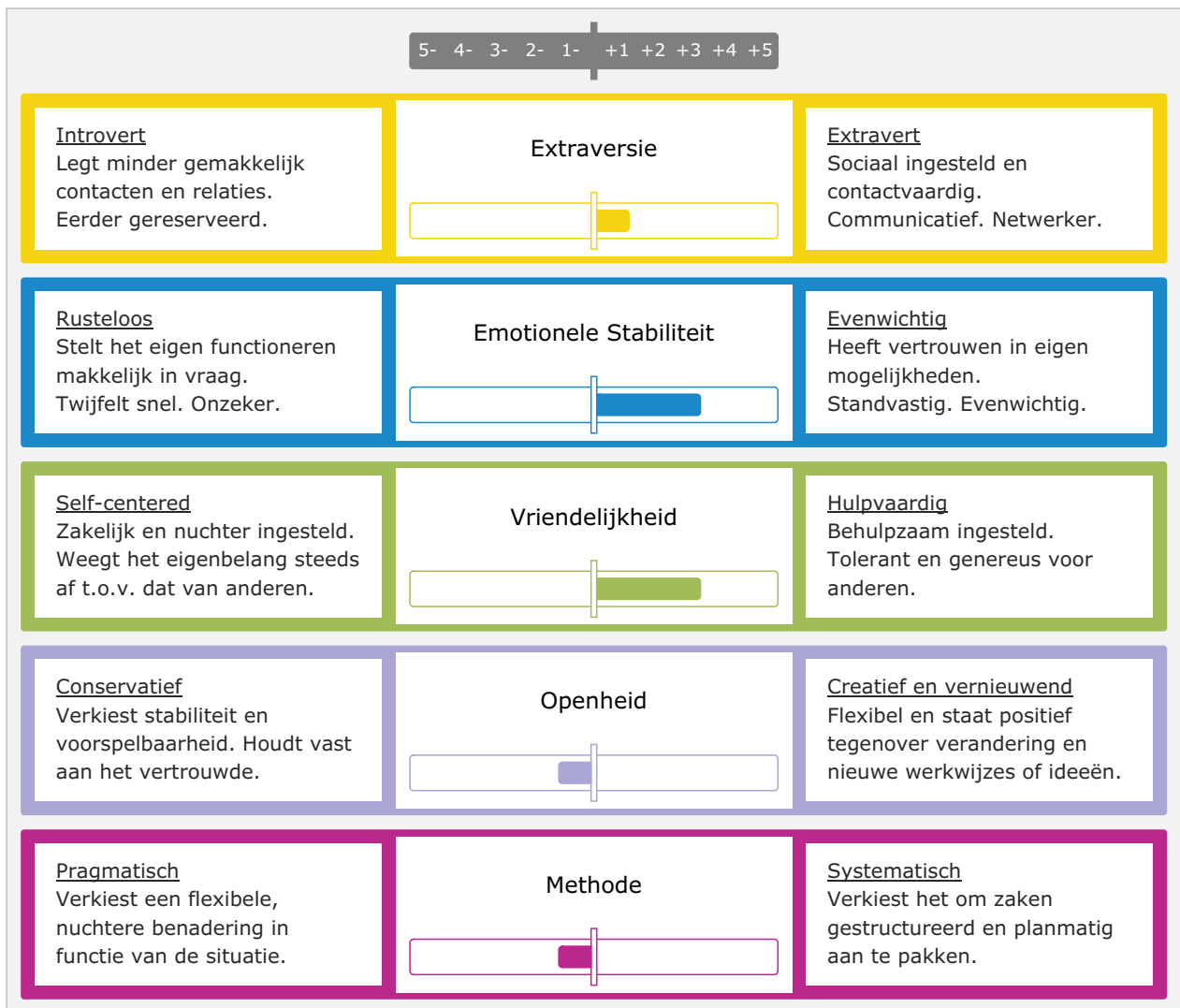
Competentie		Score
Empathie	Het vermogen en de wil om zich in te leven in de gedachten, gevoelens en zorgen van anderen en daar gepast naar te handelen.	3
Is empathisch aangelegd en schat de beleving en gevoelens van anderen goed in. Heeft spontaan aandacht voor de boodschappen en emoties van anderen en weet deze goed te plaatsen. Reageert doorgaans gepast i.f.v. de beleving van anderen.		
Communiceren	Het vermogen en de bereidheid om spontaan contacten te leggen en boodschappen op een heldere manier te brengen.	3
Legt in de meeste situaties makkelijk contacten. Kan in nieuwe situaties soms nog tijd nodig hebben om zich een gepaste houding aan te nemen. Communiqueert duidelijk en op een voor de toehoorder gepaste manier.		
Overtuigen	De capaciteit en de bereidheid om in dialoog anderen op basis van expertise of persoonlijke stijl van de eigen standpunten te overtuigen.	5
Is volhardend en vastberaden in het overtuigen. Streeft naar direct en indirect impact en stemt daarom inhoud en stijl systematisch af op het publiek. Gebruikt verschillende tactieken en blijft ondanks sterke weerstand volharden, onderneemt desnoods herhaaldelijk en stapsgewijs actie.		

2. PERSOONLIJKHEIDSKENMERKEN

Onderstaande samenvatting is de beoordeling van de belangrijkste voorkeuren inzake gedrag en interactie van Peter Best tegenover de 5 algemene persoonlijkheidsdimensies van het Big 5 persoonlijkheidsmodel.

Binnen iedere dimensie (5) wordt telkens één specifiek persoonlijkheidsaspect van Peter Best gerapporteerd op een schaal van -5 tot +5. Naarmate deze scores extremer zijn, des te meer uitgesproken en determinerend is het persoonlijkheidskenmerk voor het gedrag van Peter Best.

Daartegenover wijzen gemodereerde scoreniveaus (-2 t.e.m. +2) op meer gematigde impact en een grotere flexibiliteit in functioneren, evenals gedrag van Peter Best.



3. MOTIVATIE & BEHOEFTE

Motivatoren en behoeften oefenen een grote impact uit op de wijze en het algemene niveau van functioneren. Ze zijn bepalend voor welke aspecten van een management functie als waarderend worden ervaren door Peter Best. Daarnaast ook voor de verwachtingen die Peter Best kan hebben tegenover de werkomgeving en de functionele context.

We onderscheiden 3 clusters van motivatoren en behoeften die elk een aantal drijfveren en behoeften groeperen. Meer bepaald zijn dit de clusters '**Activiteit & Uitdaging**' en '**Samenwerking**' die beide een beeld geven van de impact van de intrinsieke drijfveren. Evenals de cluster '**Carrière & Reward**' die aangeeft op welke wijze extrinsieke factoren het functioneren beïnvloeden.

Binnen iedere cluster worden de afzonderlijke motivatiefactoren gescoord op een schaal van -5 tot +5. Naarmate deze score extremer is, is de impact en het belang van de factor voor het optimaal functioneren van Peter Best groter.

5- 4- 3- 2- 1- +1 +2 +3 +4 +5		
Activiteit & Uitdaging		
Praktisch ingesteld. Verkiest duidelijke, realistische en meer bescheiden doelen na te streven.	Behoeftte aan uitdaging 	Gepassioneerd door uitdaging. Houdt er van ambitieuze doelen voorop te stellen en door persoonlijke inzet te realiseren.
Inzet en tempo zijn omgevingsafhankelijk. Verkiest meer variatie in werkritme. Houdt minder van continue werkdruk.	Actie & Activiteit 	Energiek en dynamisch ingesteld. Gedreven door activiteit en het druk bezig zijn. Wordt onrustig bij een trage voortgang van zaken.
Bekijkt zaken bij voorkeur praktisch en operationeel. Is weinig begaan met inhoudelijke uitdagingen en het zoeken van groeimogelijkheden.	Persoonlijke groei 	Gedreven door persoonlijke groei en ontwikkeling. Behoeftte aan een stimulerende en op ontwikkeling gerichte omgeving.
Samenwerking		
Kan gemakkelijk alleen werken. Heeft geen uitgesproken behoefte om deel uit te kunnen maken van een team.	Team & Interactie 	Gedreven door samenwerking en interactie. Behoeftte om zich deel van een team te voelen.
Vermijdt bij voorkeur sterk sturende en leidende posities. Verkiest om op de achtergrond te blijven en om het initiatief aan anderen over te laten.	Impact 	Sterk gericht op bevoegdheid en verantwoordelijkheden. Behoeftte om beslissingen te kunnen nemen en impact te hebben op zaken.
Hecht weinig belang aan zelfstandigheid. Volgt makkelijk richtlijnen & procedures. Flexibel i.f.v. de vereisten van de situatie.	Autonomie 	Belangrijke nood aan zelfstandigheid en bewegingsruimte. Behoeftte om niet strikt gebonden te zijn aan regels en procedures.
Carrière & Reward		
Hecht weinig belang aan persoonlijke status en formele erkenning. Is weinig begaan met de eigen carrière, positie en/of titel.	Promotie & Beloning 	Gedreven door financiële en materiële beloning. Gevoelig voor formele erkenning, carrière mogelijkheden en persoonlijke status.
Weinig gevoelig voor informele beloning en erkenning. Hecht weinig of geen belang aan imago en respect.	Erkenning & Respect 	Hecht belang aan imago en persoonlijke waardering. Gevoelig voor erkenning en informele beloning.
Geeft de voorkeur aan samenhang en collegialiteit. Coöperatief ingesteld, vermijdt in competitie te treden.	Ambitie 	Ambitueus, houdt er van zich met anderen te meten. Sterke behoefte om zich te bewijzen tov anderen.