

# RAPPORT MANAGEMENTTEST



**Respondent:** Jill Voorbeeld  
**E-mailadres:** voorbeeld@testingtalents.nl  
**Geslacht:** vrouw  
**Leeftijd:** 30  
**Opleidingsniveau:** hbo  
**Vergelijkingsgroep:** Respondenten in zelfanalyse setting  
**Testdatum:** 8-12-2017



# 1. Inleiding

## 1.1 Opzet rapport

Dit rapport bestaat uit vijf hoofdstukken. In dit eerste hoofdstuk wordt kort ingegaan op de theoretische achtergrond van de test. In hoofdstuk twee wordt je persoonlijkheidsprofiel besproken, waarbij per persoonlijkheidskenmerk nader wordt ingegaan op je managementstijl. In hoofdstuk drie wordt gekeken of combinaties van persoonlijkheidskenmerken leiden tot aanvullende kernachtige managementtyperingen. Daarnaast worden er een aantal illustratieve managementprofielen besproken. In hoofdstuk vier wordt gekeken hoe je hebt gescoord op de kenmerken van leidinggevend. Tot slot wordt ingegaan op de betekenis van deze test en hoe je de uitslag kan interpreteren of gebruiken.

## 1.2 Theoretische achtergrond

Bij de beoordeling van managers wordt vaak gekeken naar het curriculum vitae. Een beoordeling die misschien wel belangrijker is, is of iemand qua persoonlijkheid geschikt is voor een bepaalde managementfunctie? Ben je eerder te typeren als een operationele manager die van aanpakken weet en een praktische instelling heeft. Of ben je eerder een strategische leider die graag veranderingen en uitdagingen aangaat? Dit soort kwalificaties zijn persoonlijkheidstyperingen die iemand bezit en die niet geleerd kunnen worden. Iemands persoonlijkheid bepaalt dus in sterke mate of deze persoon geschikt zal zijn voor die specifieke managementfunctie. Persoonlijkheidskenmerken bepalen met andere woorden het succes van de manager.

Een van de meest gebruikte en best gevalideerde theorieën voor het bepalen van iemands persoonlijkheid is de zogenaamde Big Five persoonlijkheidstheorie. De naam Big Five slaat op de vijf hoofdkenmerken van iemands persoonlijkheid. Deze zijn: 'emotioneel onbekommerd', 'extravertheid', 'gewetensvolheid', 'vriendelijkheid' en 'openheid'. Bij het lezen van dit rapport wordt vanzelf duidelijk waar elk persoonlijkheidskenmerk precies voor staat.

De Big Five wordt vaak toegepast bij een assessment voor het bepalen van iemands geschiktheid voor een bepaalde functie. In dit rapport wordt specifiek gekeken naar je persoonlijkheidsprofiel en de daaruit voortvloeiende managementstijl.

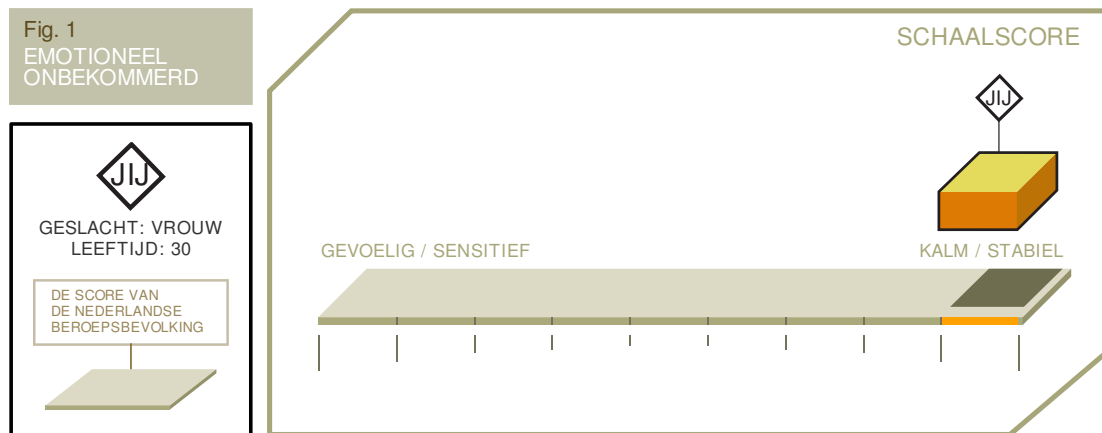
## 2. Inleiding tot je scores

Je persoonlijkheid en managementstijl worden beschreven aan de hand van vijf persoonlijkheidskenmerken; 'emotioneel onbekommerd', 'extravertheid', 'gewetensvolheid', 'vriendelijkheid' en 'openheid'. Elk persoonlijkheidskenmerk heeft twee uitersten. De betekenis van deze twee uitersten worden links en recht op een schaal bij je uitslag weergegeven. Als je naar links op een schaal scoort, dan zijn de woorden links op deze schaal meer op jou van toepassing. Scoor je verder naar rechts, dan zijn de rechter woorden op deze schaal meer op jou van toepassing. Bij een middenpositie geldt dat beide typeringens enigszins op jou van toepassing zijn. Scores links van het midden worden lage of ondergemiddelde scores genoemd. Scores rechts van het midden zijn bovengemiddeld of hoog. Een gemiddelde score houdt in dat je score op het betreffende persoonlijkheidskenmerk over het algemeen overeenkomt met het gemiddelde van de normgroep. Op basis van een statistische analyse is berekend in hoeverre jouw scores verschillen van het gemiddelde. De kwalificaties zoals laag, ondergemiddeld, gemiddeld of hoog zijn geen uitslagen in de betekenis van goed of slecht. Voor sommige managementfuncties is een bepaald kenmerk bijvoorbeeld erg gewenst, terwijl het bij een andere managementfunctie juist niet op prijs wordt gesteld. Voor weer een andere managementfunctie moet je misschien wel van twee kenmerken een beetje hebben.

Je scores zijn berekend ten opzichte van de Nederlandse (volwassen) bevolking. Daarbij is een onderscheid gemaakt tussen mensen die deze test hebben gedaan om meer inzicht in zichzelf te krijgen en mensen die deze test voor een assessment of sollicitatie hebben gedaan. Over het algemeen geldt namelijk dat mensen die een test voor zelfinzicht doen kritischer naar zichzelf kijken dan mensen die een test voor een sollicitatie of assessment doen. Het is van belang dat je met de juiste normgroep vergeleken wordt, omdat dat van invloed is op je uitslag. Jij hebt deze test gedaan voor meer (zelf)inzicht in je persoonlijkheid. Je scores zijn dan ook bepaald ten opzichte van mensen die om vergelijkbare redenen de test hebben ingevuld.

# Emotioneel onbekommerd

Dit persoonlijkheidskenmerk heeft betrekking op de mate waarin men gevoelig is voor prikkels uit de omgeving en behoefte heeft aan het verkrijgen van zekerheid en stabiliteit.



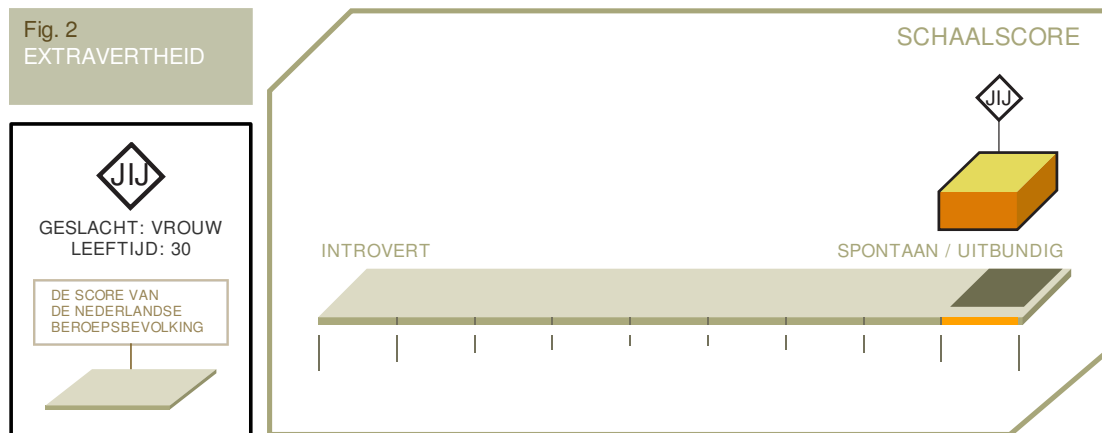
Je positie op deze schaal is zeer hoog. Dat betekent dat je in vergelijking met anderen over het algemeen zeer kalm zult zijn. Je zal niet snel boos worden of verontwaardigd zijn. Je bent doorgaans ongevoelig voor wat anderen van jou vinden en je zal niet snel uit het veld geslagen zijn.

## Managementstijl

Als manager heb je veel profijt van deze eigenschap. Je zal door medewerkers en anderen als kalm en onverstoort worden ervaren. Er zijn maar weinig situaties die je snel van je stuk zullen brengen. Daardoor straalt je controle, rust en tevredenheid uit. Waar anderen in de stress zullen schieten hou jij het hoofd koel. Medewerkers zullen zich daardoor sneller zekerder of op hun gemak voelen. Mogelijke valkuil is dat je ongevoelig of weinig medelevend kan overkomen.

# Extravertheid

Dit persoonlijkheidskenmerk heeft betrekking op het nodig hebben van sociale prikkels. Het schetst de mate waarin men op zoek is naar actie, de plek waar het gebeurt, of juist het rumoer ontwijkt.



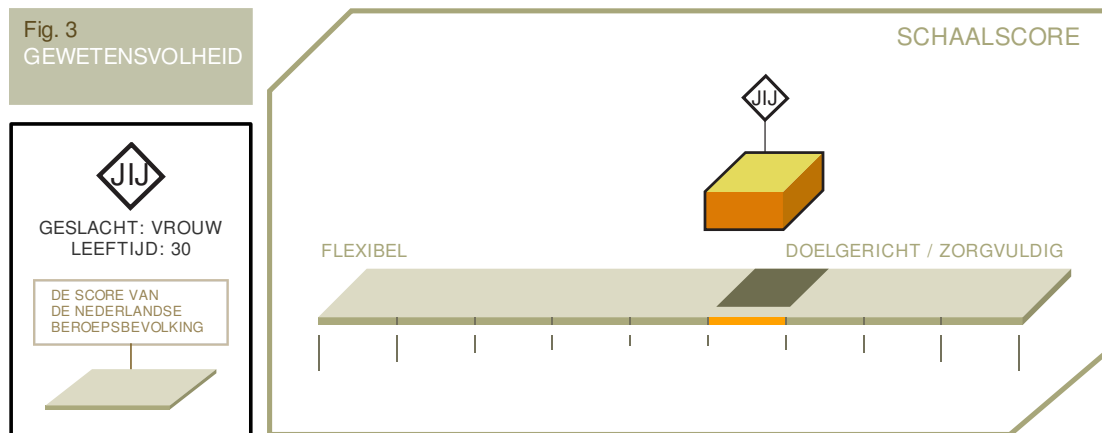
Je positie op deze schaal is zeer hoog. Je houdt van gezelligheid en je begeeft je graag onder de mensen. Je bent enthousiast en energiek. Naar anderen mensen toe ben je attent en vriendelijk. Mensen zullen je zien als een vrolijk en optimistisch persoon.

## Managementstijl

Als manager heb je veel profijt van deze eigenschap. Van nature zal je snel op mensen afstappen. Ook netwerken doe je van nature. In jouw ideale werkomgeving is de focus heel duidelijk extern gericht. Je bent als het ware op zoek naar sociaal avontuur. 'Management by walking around' gaat je makkelijk af. Daarbij voer je waarschijnlijk heel makkelijk het woord. Je loopt vaak voor de troepen uit. Mogelijkerwijs heb je moeite om je terug te trekken om de 'dingen' op orde te brengen of te regelen. Meer introverte mensen kunnen moeite hebben je bij te benen of te volgen.

# Gewetensvolheid

Dit persoonlijkheidskenmerk heeft betrekking op doelgerichtheid. Het weerspiegelt de mate waarin men gefocust of juist flexibel is. Deze schaal wordt ook wel consciëntieusheid of doelgerichtheid genoemd.



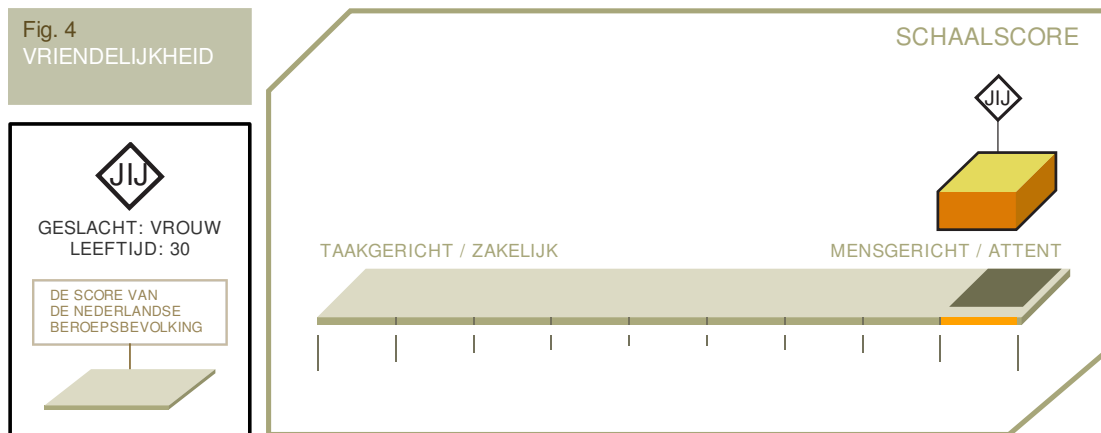
Je positie op deze schaal is net boven gemiddeld. Als het kan laat je je leiden door je geweten. Afspraken kom je meestal na. Je plant de dingen graag van tevoren. Je bent dan ook redelijk goed georganiseerd en hebt je zaakjes meestal netjes op orde. In je handelen ben je vrij bedachtzaam.

## Managementstijl

Als manager heb je veel profijt van deze eigenschap. Je gaat over het algemeen redelijk zorgvuldig en methodisch te werk. Vaak heb je oog voor kwaliteit en ben je taak- en resultaatgericht. Een goede voorbereiding is volgens jou het halve werk. Je hebt een vrij sterke wil om dingen tot een succesvol einde te brengen en verwacht daarbij ook van anderen dat ze afspraken nakomen. Daarbij hanteer je soms eigen, en voor anderen wellicht hoge standaarden. Realiseer je dat niet alle medewerkers altijd dezelfde drang hebben om zaken correct en goed af te handelen.

# Vriendelijkheid

Dit persoonlijkheidskenmerk heeft betrekking op attentheid en mensgerichtheid. Het geeft een indicatie van de mate waarin men geïnteresseerd is in andere mensen en in hoeverre men voorkomend is. Een lager score duidt op een meer zakelijke, functionele benadering.



Je positie op deze schaal is zeer hoog. Dat betekent dat je iemand bent die vooral oog heeft voor de menselijke kant. Je stelt je mild op en bent over het algemeen begaan met anderen.

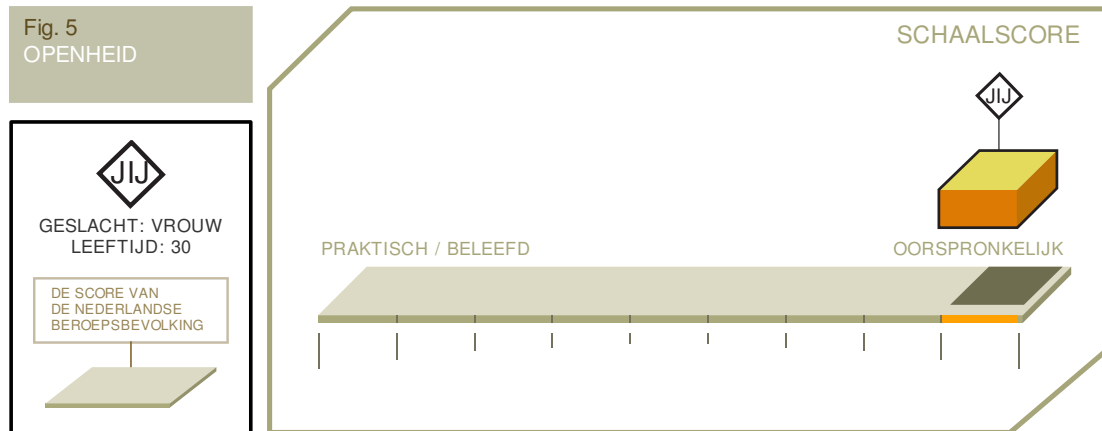
## Managementstijl

Je managementstijl is te typeren als mensgericht. Je bent over het algemeen zeer geïnteresseerd in anderen. Van nature heb je oog voor je menselijke omgeving. In je benadering van mensen hou je rekening met de gevoelens van anderen. Dat uit zich bijvoorbeeld in een grotere mate van attentheid. Een negatieve boodschap zal je dan ook indirect verpakken of niet uiten. In je oordeel over anderen ben je mild. In een werkomgeving waar de nadruk op samenwerken ligt, kom je goed tot je recht. In een meer competitieve werkomgeving heb je als manager minder aan deze eigenschap. Door je mensgerichte instelling ben je wellicht kwetsbaar in onderhandelingsposities. Bij een conflict hebben mensen met hoge scores op deze schaal snel de neiging toe te geven. Het kan dus eventueel raadzaam zijn je in dit soort situaties te laten bijstaan door anderen die de confrontatie wat makkelijker aangaan.



# Openheid

Dit persoonlijkheidskenmerk heeft betrekking op originaliteit en intellectualiteit. Het hangt samen met de mate waarin men op zoek is naar nieuwe inzichten of een meer praktische, routinematige instelling heeft.



Je positie op deze schaal is zeer hoog. Dat betekent dat je iemand bent met een groot voorstellingsvermogen. Je hebt een brede interesse en belangstelling. Je staat open voor nieuwe ervaringen, oplossingen of waarden. Routines en vaste patronen doorbreek je graag. In bepaalde opzichten kun je door anderen als curieus, spannend of academisch ervaren worden.

## Managementstijl

Als manager ben je iemand die liever ideeën en plannen creëert, dan dat je deze graag uitvoert. Door je intellectuele, kritische inslag is voor jou niet alles vanzelfsprekend. Bestaande methoden zijn voor jou geen vanzelfsprekendheid. Je staat dan ook open voor innovatie en nieuwe oplossingen. Je probeert graag nieuwe dingen uit. Je hebt een brede kijk op zaken. Hierover van gedachten kunnen wisselen of kennis tot je nemen is voor jou belangrijk. Je bent dan ook eerder te typeren als een strateeg, visionair dan een uitvoerder of beheerder. Mogelijke valkuilen zijn het willen veranderen van dingen puur om het veranderen en de mogelijke verveling die toeslaat bij een gebrek aan uitdagingen.

# 3. Managementtyperingen

## 3.1 Persoonlijke managementtyperingen

In dit hoofdstuk wordt gekeken of combinaties van persoonlijkheidskenmerken leiden tot een aanvullende kernachtige typering. Je hebt kunnen zien hoe je scoort op elk hoofdkenmerk van de Big Five. Dit werd aangegeven in termen zoals hoog, gemiddeld of ondergemiddeld. Wanneer je de niet gemiddelde scores combineert krijg je kernachtige managementtyperingen die een noemenswaardige aanvulling zijn op je managementprofiel. Een managementtypering is afhankelijk van de situatie aan te duiden als een gewenste kwaliteit of valkuil. Iemand die bijvoorbeeld zeer hoog scoort op 'emotioneel onbekommerd' en zeer hoog op 'extravertheid' is over het algemeen een zeer zelfverzekerde manager die besluitvaardig opereert. Voor iemand die op deze combinaties van persoonlijkheidskenmerken bijvoorbeeld wel *bovengemiddeld* scoort, maar niet *zeer hoog*, geldt deze omschrijving in iets mindere mate. De managementtypering is dan *duidelijk* of *situatieafhankelijk* van toepassing, in plaats van *zeer duidelijk*.

Op basis van je profiel zijn de volgende typeringen **zeer duidelijk** op jou van toepassing:

Je score op 'emotioneel onbekommerd' en 'openheid' kan leiden tot een managementstijl die te typeren is als kritisch en onafhankelijk. Deze combinatie van koel en reflectief is kenmerkend voor mensen die in hun optreden onbevreesd, inventief en **doortastend** kunnen zijn.

Je score op 'extravertheid' en 'openheid' kan leiden tot een managementstijl die te kenmerken is als welbespraakt, origineel en **boeiend**. Een managementstijl die hoort bij iemand die over het algemeen met een brede belangstelling door het leven gaat, die hij of zij graag met anderen deelt. Op anderen kan deze persoon een karaktervolle of temperamentvolle indruk maken.

Je score op 'vriendelijkheid' en 'openheid' kan leiden tot een managementstijl die te typeren is als flexibel en **subtiel**. Iemand die met gevoel voor zijn of haar omgeving beschouwend en reflectief is. Vaak zal iemand met deze combinatie bekend staan als tolerant, redelijk of ruimdenkend.

Je score op 'emotioneel onbekommerd' en 'extravertheid' kan leiden tot een managementstijl die te typeren is als besluitvaardig, overtuigend en **levenslustig**. Mensen met deze managementstijl zijn vaak uitbundig en laten zich niet weerhouden door kleine tegenslagen. Ze staan vaak optimistisch, krachtig en zelfverzekerd in het leven.

Je score op 'emotioneel onbekommerd' en 'vriendelijkheid' kan leiden tot een managementstijl die te typeren is als tolerant en stabiel. Mensen met deze managementstijl zijn over het algemeen vrij kalm en **tevreden**.

Je score op 'extravertheid' en 'vriendelijkheid' kan leiden tot een managementstijl die joviaal en **hartelijk** is te noemen. Mensen met deze managementstijl stappen over het algemeen makkelijk, met gevoel voor de situatie, op andere mensen af. In de ogen van anderen zijn deze mensen over het algemeen gezellig, sympathiek en opgewekt.

## 3.2 Ideale managementprofiel

Er zijn wel eens pogingen ondernomen om een ideaal managersprofiel aan de hand van de Big Five te schetsen. Daarbij wordt vaak uitgegaan van de meer stereotype, tot de verbeelding sprekende managementfuncties zoals een voorzitter van de Raad van Bestuur van een multinational. De ideale manager is dan kalm (emotioneel onbekommerd), een netwerker (extravertheid), gedreven (gewetensvol), competitief (lage score op 'vriendelijkheid') en oorspronkelijk (openheid). Daar kan echter tegenin worden gebracht dat diezelfde manager niet té kalm moet zijn, anders komt hij of zij ongevoelig over. Een te grote extravertheid zal andere mensen echter het gevoel geven dat ze overbodig zijn. Een te hoge score op 'gewetensvolheid' kan resulteren in een te grote werkdruk op de omgeving. Een manager moet naast creatief en origineel (openheid) vooral ook een beetje praktisch zijn. Tenslotte is een te competitief ingestelde manager (lage score 'vriendelijkheid') in de ogen van zijn of haar omgeving snel te arrogant of te gretig.

De vraag naar specifieke managementprofielen verandert bovendien voortdurend. In de tijd van economische voorspoed staan de visionaire tot de verbeelding sprekende managers in de schijnwerpers. In tijden van tegenspoed heeft men vaak meer behoefte aan een calculerende strategie die de organisatie weer met twee voeten op de grond zet. Twee totaal verschillende profielen met bijbehorende kenmerken. Het ideale, algemeen geldende, managersprofiel bestaat dus niet.

Het aantal managementfuncties is talrijk. De verantwoordelijkheid kan per managementfunctie enorm verschillen, evenals de omgeving of het aantal mensen waar leiding aan wordt gegeven. Naast een voorzitter van de Raad van Bestuur is bijvoorbeeld een hoofd van de secretaresseafdeling ook een manager. Sommige managers hebben als taak de werkzaamheden in goede banen te leiden maar zijn niet verantwoordelijk voor het personeelsgedeelte, zoals het afnemen van functionerings- of beoordelingsgesprekken. Sommige managers geven leiding aan veel medewerkers maar hebben geen invloed op het beleid of de strategie. Uiteindelijk heeft elke functie zijn eigen managementprofiel.

## 3.3 Voorbeeldprofielen

Elke situatie of bedrijf vraagt om een ander type manager of leider met bijbehorend managementprofiel. Bijgaand drie voorbeelden van specifieke managementfuncties met ideaaltypische scores op de vijf kenmerken van de Big Five. Deze profielen dienen ter illustratie van de theorie.

### **De bedrijfsleider**

Allereerst de 'bedrijfsleider'. Een mooi voorbeeld hiervan vind je in de tv-serie *Fawlty Towers*. Hierin laat de hoteleigenaar (John Cleese) zien hoe het eigenlijk juist niet moet. In tegenstelling tot zijn vrouw is de hoteleigenaar zeer snel ontstemd en schiet snel in de stress (lage score 'emotioneel onbekommerd'). In combinatie met zijn niet aflatende zorg om mensen te helpen (vriendelijkheid) en om alles op orde te hebben (gewetensvolheid) is hij overgevoelig, wat bijvoorbeeld resulteert in het slaan van de ober en het op stang jagen van het overige personeel. Uiteraard is dit een karikatuur. Maar als bedrijfsleider moet je tegen stress kunnen en dien je over een zekere sensitiviteit ten opzichte van je omgeving te beschikken (gemiddelde score 'emotioneel onbekommerd'); is attentheid voor de gasten van belang maar niet te veel, anders wordt je opdringerig (gemiddelde score 'vriendelijkheid'); dien je je zaakjes op orde te hebben (bovengemiddeld op 'gewetensvolheid'); graag onder de mensen te zijn ('extravertheid') en

vooral praktisch ingesteld te zijn (lage score op 'openheid'). In dit voorbeeld is er sprake van een bedrijfsleider van een hotel. Je kan natuurlijk ook denken aan een functie als manager van een vestiging van een franchiseformule.

### **De overheidsmanager**

De overheidsmanager heeft te maken met politici en het politieke krachtenveld. De politici leggen in theorie verantwoordelijkheid af voor het gevoerde beleid en bepalen tevens het nieuwe beleid. De politicus is dus degene die in de schijnwerpers staat en beleid op de agenda zet. Als manager heb je daardoor naar buiten toe een andere rol (lagere score op 'extravertheid') en voor het bepalen van te voeren beleid of strategie ben je afhankelijk van de politiek (lagere score op 'openheid'). Tegelijkertijd moet je er tegen kunnen dat ten gevolge van veranderende politieke situaties het gevoerde beleid drastisch moet veranderen of dat er een nieuwe wind gaat waaien (bijvoorbeeld na verkiezingen). Daardoor dien je over relativeringsvermogen te beschikken (hogere score op 'emotioneel onbekommerd') en consciëntieus je nieuwe taken op te pakken (gewetensvolheid). Als beleidsmedewerker is je rol uiteraard weer anders en heb je geen managementverantwoordelijkheid. In de praktijk zie je het wel vaak gebeuren dat iemand die als beleidsmedewerker lekker in zijn of haar vel zit (hoge score op 'openheid') en 'promoveert' tot manager daar in zijn of haar rol als manager moeite mee krijgt, omdat hij of zij vooral praktisch moet zijn.

### **De crisismanager**

Als manager kun je in een crisissituatie verzeild raken. Bij een crisis kunnen de gemoederen behoorlijk oplopen en wordt er veel verwacht van het management. De crisismanager dient daarom goed tegen stress te kunnen (hoge score op 'emotioneel onbekommerd'). Een manager die te gewetensvol is, kan tegen problemen aanlopen omdat crisissituaties zich doorgaans niet eenvoudig laten controleren. Meer flexibiliteit kan dan gewenst zijn. Om harde of niet populaire beslissingen te nemen is een lage score op 'vriendelijkheid' gewenst. Als de nieuwe koers nog onbekend is en uitgezet moet worden dient de crisismanager hoog te scoren op 'openheid'. Bij het managen van een crisis waarbij deze koers in grote lijnen vaststaat is daarentegen een lagere score op 'openheid' en een hogere score op 'gewetensvolheid' gewenst.

## 4. Kenmerken van managers

Van basketballers kun je zeggen dat deze over het algemeen vrij lang zijn. Zouden managers ook dergelijke gemeenschappelijke kenmerken hebben, ongeacht het soort organisatie waar ze werken of het soort managementfunctie die ze uitoefenen? En zo ja, wat zijn die kenmerken dan?

Om een antwoord te geven op deze vraag heeft 123test een groot empirisch onderzoek opgezet om te bepalen of dergelijke eigenschappen bestaan en wat die dan zijn. Begonnen werd met een inventarisatie in de literatuur van theorieën over persoonlijkheidskenmerken van managers en leidinggevendenden. Daaruit werden bijna 50 persoonlijkheidskenmerken gedestilleerd die als gemeenschappelijk voor leidinggevendenden in het algemeen konden worden aangemerkt.

Deze kenmerken zijn vervolgens vertaald naar specifieke vragen die voorgelegd werden aan in totaal 106 niet-leidinggevendenden en 104 managers waarvan er 31 leiding gaven aan leidinggevendenden. De deelnemers aan het onderzoek waren zowel afkomstig uit de profit als ook de non-profit sector om de representativiteit en de generaliseerbaarheid van de resultaten te waarborgen. Ze vulden de vragenlijst in om meer inzicht in zichzelf en hun managementprofiel te krijgen.

Voor elk van de kerneigenschappen is vervolgens statistisch getoetst of en hoe deze wisten te discrimineren tussen wel/niet-leidinggevendenden. Zo ontstond er een schaal voor managementeigenschappen met een zeer goed te noemen betrouwbaarheid (cronbach alpha van 0,87; 21 vragen).

Een factoranalyse toonde aan dat er inhoudelijk vijf elementen zijn die een (top)manager onderscheid van niet leidinggevendenden. Deze vijf elementen zijn; **macht, ambitie, initiatief, actie en ego**. Een leidinggevende onderscheidt zich over het algemeen van niet-leidinggevendenden doordat hij of zij het voor het zeggen wil hebben. Ze hebben met andere woorden een sterke behoefte aan macht. Daarnaast weten leidinggevendenden over het algemeen wat ze willen en zullen ze zich minder snel laten intimideren of laten ontmoedigen. Ze zullen niet snel het gevoel hebben doelloos te zijn. Ten derde is een leidinggevende over het algemeen vrij initiatiefrijk. Ze pakken sneller uitdagende taken op en weten dit goed voor het voetlicht te brengen. Leidinggevendenden hebben over het algemeen ook een vrij grote dadendrang. Ze krijgen veel werk gedaan en zetten plannen om in acties. Tenslotte zullen leidinggevendenden makkelijker dan anderen zeggen dat ze goed werk leveren en beschikken ze over een relatief groot ego.

De conclusie van het onderzoek is dat er duidelijk meetbare managementeigenschappen zijn die meer voorkomen naarmate iemand hoger in de boom zit. Wat overigens niet heel veel zegt over de kwaliteit van een manager. Je kan hier heel hoog (of laag) op scoren en toch niet over de juiste persoonlijkheid, capaciteiten en vaardigheden beschikken om een bepaalde managementfunctie uit te oefenen. Vergelijk het met basketballers. Iemand die bijvoorbeeld heel lang is, is nog niet meteen een goede basketballer. En iemand die heel klein is, kan bijvoorbeeld over een groot uithoudingsvermogen beschikken en heel baltechnisch zijn. Overigens impliceert dit voorbeeld dat je vanaf je geboorte over bepaalde managementeigenschappen zou beschikken. Dat heeft dit onderzoek niet aangetoond. Het zou best kunnen zijn dat je deze kenmerken ontwikkelt of krijgt naarmate je meer managementverantwoordelijkheid krijgt.

Jouw score op deze eigenschappen van managers wordt ten opzichte van drie specifieke referentiegroepen gegeven; topmanagers (leidinggevendenden aan leidinggevendenden), managers

(leidinggevend aan medewerkers) en medewerkers (niet-leidinggevend). Topmanagers hebben gemiddeld de hoogste score op deze kenmerken. Medewerkers die niet leiding geven scoren gemiddeld genomen het laagst op deze kenmerken.

# Interpretatie scores

Je scores worden gegeven als een 'deciescore' ten opzichte van de hele vergelijkingsgroep. Hierbij zijn de scores van de vergelijkingsgroep in tien gelijke groepen van elk tien procent opgedeeld en jouw score geeft aan in welke van deze tien groepen jouw score valt.

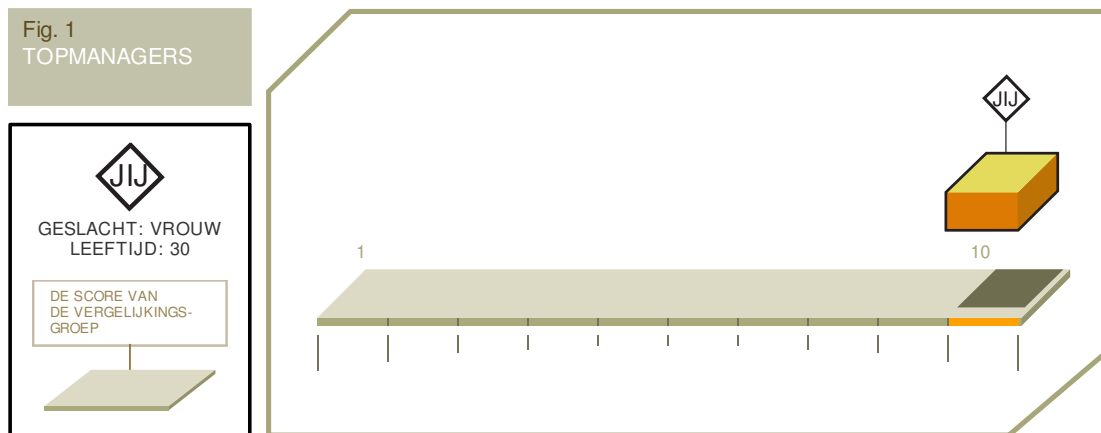
Hoge score	7 t/m 10
Gemiddelde score	4, 5, 6
Lage score	3 of lager

Bij een hoge score heb je in vergelijking met de betreffende groep (topmanagers, managers of medewerkers) een relatief grote honger naar macht, ben je ambitieus, initiatiefrijk, actiegericht en beschik je over een redelijk groot ego. Bij een gemiddelde score komt je profiel redelijk goed overeen met de betreffende groep. En een lage score betekent dat je in vergelijking met de betreffende groep relatief laag hebt gescoord op deze kenmerken.

Hou voor ogen dat het relatieve scores zijn. Het zijn geen uitslagen in de zin van goed of slecht. Een bescheiden manager kan hele goede resultaten behalen met zijn of haar bedrijfs onderdeel en een minder bescheiden manager kan veel mensen tegen zich in het harnas jagen of niet over de juiste vaardigheden beschikken.

## Topmanagers

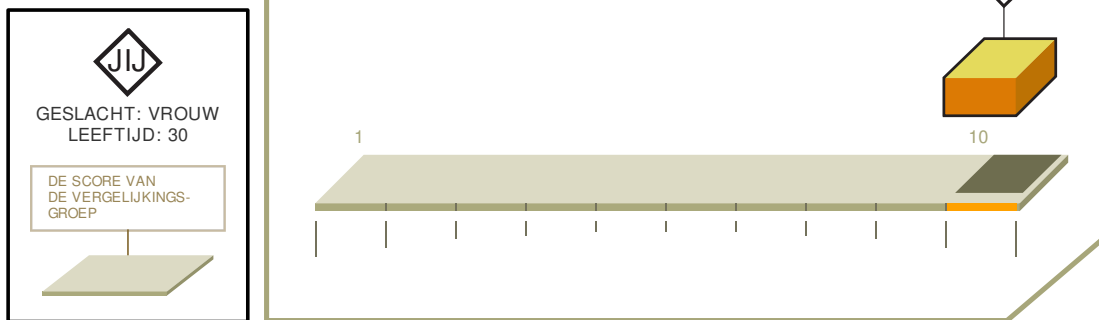
Fig. 1  
TOPMANAGERS



In de grafiek hierboven is je score afgezet tegen managers die leiding geven aan leidinggevenden. Dat kan zijn in een groot bedrijf (Raad van bestuur) maar ook bij een middelgroot tot klein bedrijf, bijvoorbeeld een directeur met twee leidinggevenden onder zich.

# Managers

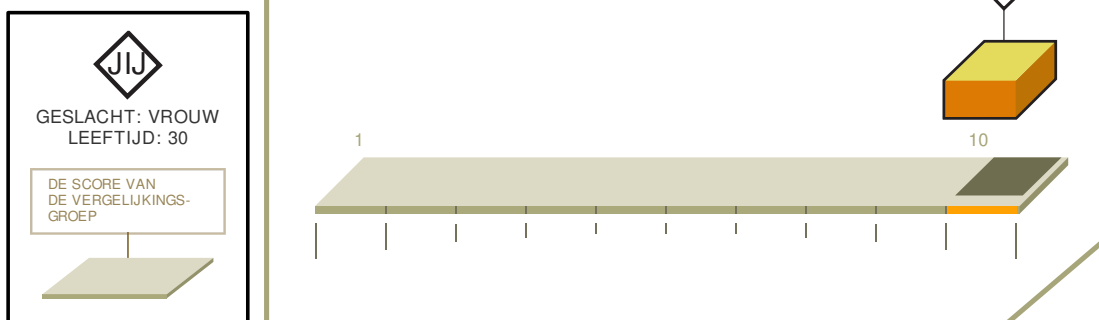
Fig. 2  
MANAGERS



In de grafiek hierboven is je score afgezet tegen managers die leiding geven aan medewerkers. De medewerkers waaraan zij leiding geven, hebben zelf geen mensen onder zich waaraan zij leiding geven. Denk bijvoorbeeld aan een teammanager, hoofd van een afdeling of bedrijfsleider.

# Medewerkers

Fig. 3  
MEDEWERKERS



In de grafiek hierboven is je score afgezet tegen niet-leidinggevend. Dit zijn de medewerkers die zelf geen leiding geven aan andere medewerkers.

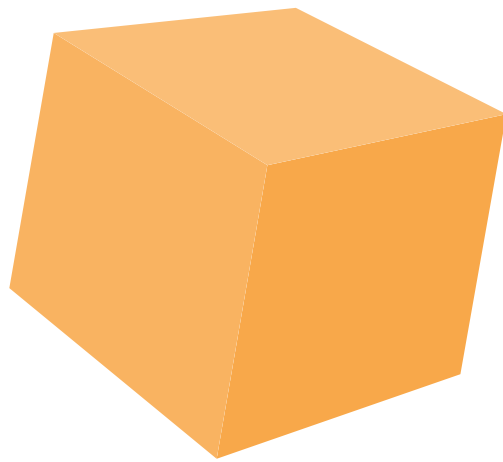


## 5. Tot slot

Sommige mensen zijn van huis uit wat bescheidener terwijl anderen juist een hoge dunk van zichzelf hebben. Omdat dit rapport een weerspiegeling is van hoe jij jezelf ziet kan dat de resultaten in een bepaalde richting hebben gestuurd. Je kunt de test ook door iemand anders, die jou redelijk tot goed kent, over jou laten invullen. Geconstateerde verschillen met de versie die je zelf hebt ingevuld, zeggen wellicht iets over je zelfbeeld of over de wijze waarop jij je aan anderen toont. In gesprekken met anderen, bijvoorbeeld bij een sollicitatie, kun je daar dan rekening mee houden.

Je persoonlijkheidsprofiel is in verband gebracht met managementstijlen. Duidelijk is gemaakt dat bepaalde managementfuncties bepaalde managementstijlen vereisen. Dit zegt echter niets over je geschiktheid voor andere functies die niet aan management gerelateerd zijn. Bijvoorbeeld een functie als management-consultant, verkoper, jurist, P&O'er of entrepreneur. Ook voor deze functies kun je bepalen wat een gewenst persoonlijkheidsprofiel zou kunnen zijn.

Van persoonlijkheidskenmerken wordt algemeen verondersteld dat deze stabiel zijn in de loop van de tijd. Functies en organisaties daarentegen zijn constant onderhevig aan veranderingen. Hoe beter de *fit* tussen de functievereisten en jouw persoonlijkheid hoe beter je op je plek zult zijn en hoe groter de kans op succes.



Uw bedrijfsnaam hier

Powered by TestingTalents © Alle rechten voorbehouden