



## Management Potentieel Index

Deelnemer  
Willem Voorbeeld

Opdrachtgever  
HFMtalentindex

Gemaakt op  
02-03-2021

## Inleiding

De Management Potentieel Index (MPI) geeft een indicatie van de aanleg en het gedrag van Willem Voorbeeld op cruciale competenties voor leidinggeven. De scores in dit rapport zijn gebaseerd op zijn antwoorden op de HFMTalentindex persoonlijkheidsmeting. Dit is een vragenlijst die specifiek ontworpen is om relevante persoonlijkheidskenmerken te onderzoeken. De gemeten persoonlijkheidskenmerken geven een beeld van de persoonlijke karaktereigenschappen die bepalend zijn voor het gedrag van Willem Voorbeeld. Op basis daarvan kan er een inschatting worden gemaakt van het gedrag dat hij als leidinggevende in de praktijk zal laten zien en de aanleg die hij heeft om zich daarin verder te bekwamen.

Het is bij het gebruik van dit rapport belangrijk om de volgende zaken in gedachten te houden:

1. Het rapport komt voort uit het geautomatiseerd expertsysteem van HFMTalentindex. Dit betekent dat de meting bijzonder objectief en precies is uitgevoerd. Het systeem genereert uitkomsten die gebaseerd zijn op een combinatie van de expertise van ervaren organisatiepsychologen en uitvoerig wetenschappelijk onderzoek.
2. De scores in het rapport zijn tot stand gekomen door het antwoordpatroon van Willem Voorbeeld te vergelijken met dat van een uitgebreide normgroep van personen uit diverse functies en sectoren. In het rapport wordt weergegeven hoe Willem Voorbeeld scoort ten opzichte van het gemiddelde van de normgroep.
3. Het rapport is gebaseerd op de antwoorden die Willem Voorbeeld over zichzelf heeft gegeven. Dat betekent dat de meting uitgaat van het zelfbeeld van Willem Voorbeeld. Daarom is het van belang om de uitkomsten van het rapport te toetsen aan de hand van andere informatie, zoals (eerdere) werkervaringen en -resultaten, een interview met Willem Voorbeeld, zijn cv en eventuele referenties.



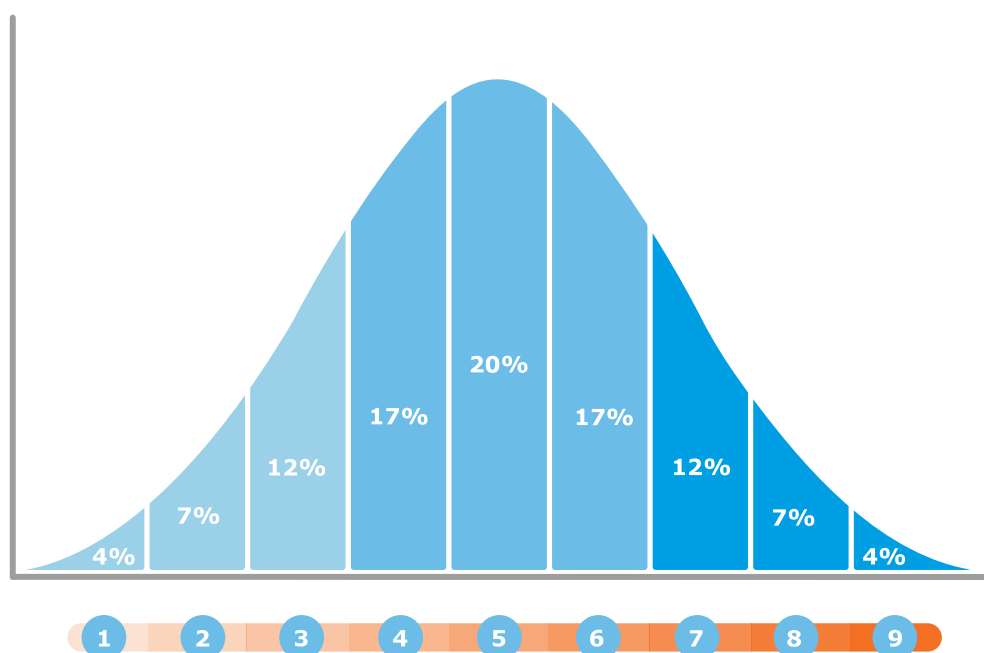
## Opbouw van het rapport

De MPI bestaat uit twee onderdelen. In deel één krijg je een indicatie van de basisaanleg die Willem Voorbeeld heeft voor een leidinggevende functie en van zijn belangrijkste succes- en risicofactoren als leidinggevende. In deel twee staan de leiderschapscompetenties centraal. Als eerste zie je het scoreprofiel van Willem Voorbeeld. Daarna wordt per competentie besproken welk gedrag hij in de praktijk waarschijnlijk zal vertonen.

Ook worden er per competentie een aantal specifiek op Willem Voorbeeld toegespitste interviewvragen benoemd.

In dit rapport zie je hoe Willem Voorbeeld scoort in vergelijking met de geselecteerde normpopulatie. De scores van Willem Voorbeeld worden weergegeven op een negenpuntsschaal. Dit zijn staninescores, geen rapportcijfers van 1 tot 10. Elk punt op de schaal correspondeert met een stuk van een normaalverdeling (een stanine) dat weergeeft hoe vaak deze uitkomsten voorkomen in de normpopulatie. Hoe extremer de score, hoe minder vaak deze voorkomt.

De meeste mensen (54%) scoren gemiddeld (stanines 4, 5 en 6 samen). De staninescores 4, 5 en 6 kunnen worden uitgelegd als iets onder het gemiddelde, gemiddeld en iets boven het gemiddelde. Iets minder dan een kwart van de mensen (23%) scoort hoog (stanines 7, 8 en 9 samen). Deze staninescores kunnen worden uitgelegd als duidelijk boven het gemiddelde, ver boven het gemiddelde en zeer hoog. Ook iets minder dan een kwart van de mensen scoort laag. De staninescores 1, 2 en 3 kunnen worden uitgelegd als zeer laag, ver onder het gemiddelde en duidelijk onder het gemiddelde.



## 1. Basisaanleg

De verschillende persoonlijkheidskenmerken die een persoon heeft, maken het meer of minder waarschijnlijk dat deze persoon een leidinggevende functie effectief en met plezier zal invullen. Daarnaast brengt elk profiel zijn eigen specifieke succes- en risicofactoren met zich mee. Hieronder vind je eerst het totaalbeeld: een uitspraak over de mate waarin het profiel van Willem Voorbeeld aanknopingspunten biedt voor een leidinggevende functie. Vervolgens wordt op basis van zijn profiel samengevat welke succesfactoren, welke neutrale factoren en welke risicofactoren in de praktijk waarschijnlijk bij hem naar voren zullen komen.

Succesfactoren zijn kenmerken van Willem Voorbeeld die zijn gedrag in de praktijk waarschijnlijk positief zullen beïnvloeden. Neutrale factoren zijn kenmerken van Willem Voorbeeld die in zijn gedrag als leidinggevende niet specifiek toevoegen aan zijn kracht, maar die ook geen afbreukrisico met zich meebrengen. Risicofactoren zijn de specifieke kenmerken van Willem Voorbeeld die in de praktijk een negatief effect op zijn optreden als leidinggevende kunnen hebben.



## 1.1 Totaalbeeld

Willem Voorbeeld heeft een duidelijk ondergemiddelde aanleg voor een leidinggevende functie.



Willem Voorbeeld zal in de praktijk waarschijnlijk de volgende succesfactoren, neutrale factoren en risicofactoren laten zien:

### Succesfactoren

- Gedreven, vindt het belangrijk om goede prestaties neer te zetten.

### Neutrale factoren

- Enige behoefte om bepalend te zijn, maar kan soms te gemakkelijk de leiding aan anderen overlaten.
- Meestal gedisciplineerd, maar stelt soms te veel uit.

### Risicofactoren

- Zal snel druk ervaren en daardoor belemmerd worden.
- Vindt het lastig om zijn eigen punten vast te houden bij weerstand.
- Weinig zelfvertrouwen.



## 2. Competentieprofiel

De specifieke kwaliteiten van Willem Voorbeeld worden besproken aan de hand van een aantal belangrijke competenties voor leidinggevenden. In de MPI wordt onderscheid gemaakt tussen kerncompetenties en stijlcompetenties.

De kerncompetenties zijn in vrijwel elke leidinggevende functie van belang en bepalen in grote mate het succes van Willem Voorbeeld als leidinggevende. De kerncompetenties zijn: Sturen, Resultaatgerichtheid, Delegeren, Structureren, Motiveren en Feedback geven.

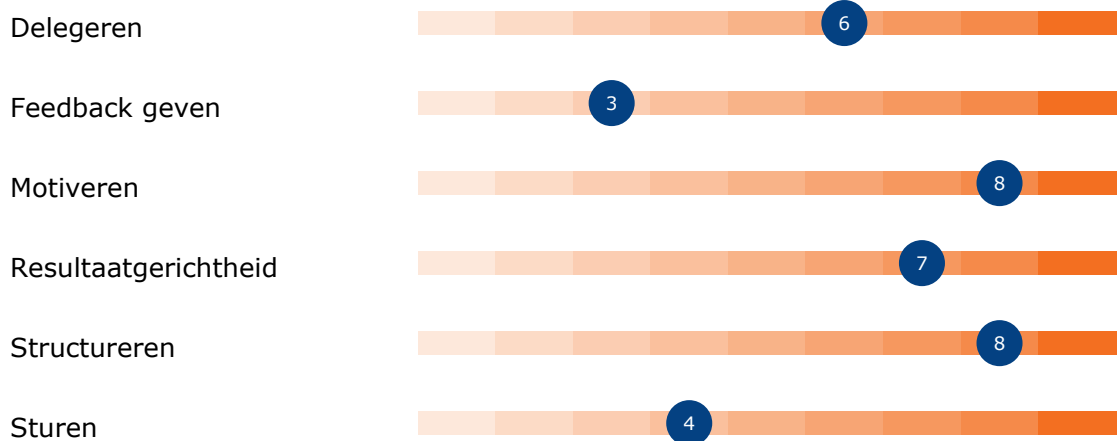
De stijlcompetenties geven aan van welke voorkeursstijl(en) Willem Voorbeeld waarschijnlijk het meest gebruik zal maken. De drie stijlen die besproken worden zijn: richtinggevend, coachend en ondernemend.

Op de volgende pagina staat het scoreprofiel van Willem Voorbeeld op de competenties. Daarna volgt een beschrijving van het gedrag dat je waarschijnlijk van hem kunt verwachten op de kerncompetenties en op de competenties van de drie stijlen.

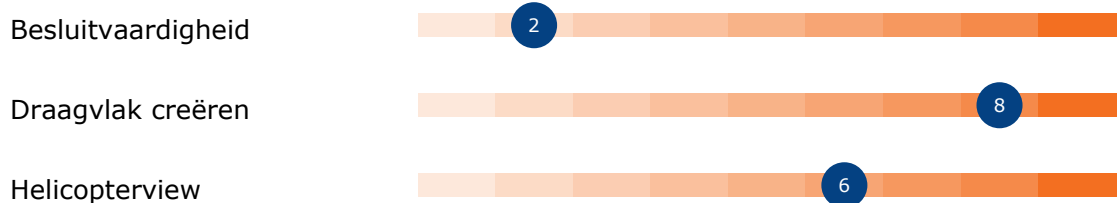


### 3. Competentiescores

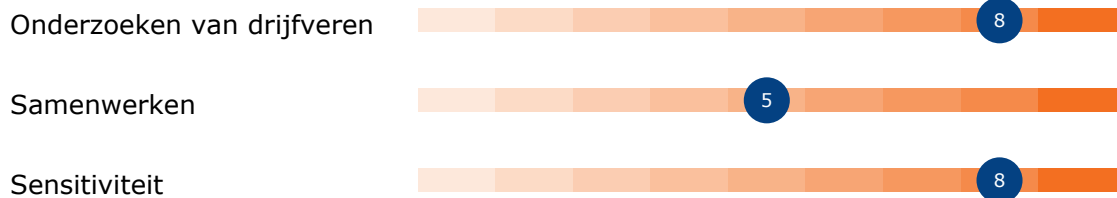
#### Kerncompetenties voor leidinggevenden



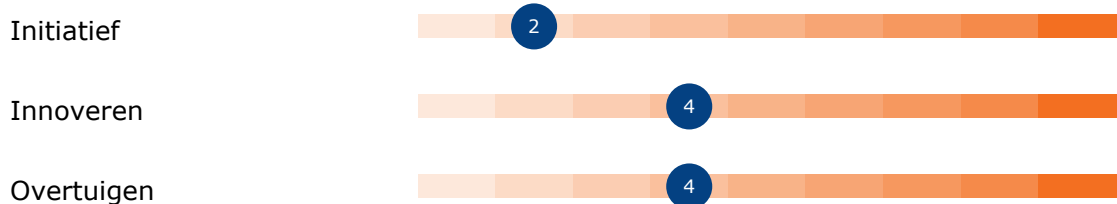
#### Stijlcompetenties: richtinggevend



#### Stijlcompetenties: coachend



#### Stijlcompetenties: ondernemend



### 3.1 Kerncompetenties voor leidinggevenden

#### Delegeren

Iets boven het gemiddelde

Willem Voorbeeld vindt het soms leuk om de leiding te hebben en om te bepalen waar anderen zich mee bezig moeten houden. Daarbij is hij gestructureerd van aard en zal hij over het algemeen op een planmatige manier zaken aan anderen overdragen. Omdat hij veel tijd neemt om zaken goed te overdenken, zal hij over het algemeen goed weten wat hij wil overdragen en waarom. Hij vindt het belangrijk dat eenmaal gemaakte afspraken worden nagekomen en daarom mag verwacht worden dat hij goed in de gaten houdt of dit ook gebeurt. Willem Voorbeeld vindt het moeilijk om werk te delegeren als anderen vinden dat ze het al te druk hebben of het om een andere reden niet willen.

#### Feedback geven

Duidelijk onder het gemiddelde

Willem Voorbeeld zal het moeilijk vinden om lastige zaken bij anderen aan de orde te stellen en daarom zal hij het geven van kritische feedback aan anderen regelmatig uit de weg gaan. Hij vindt het belangrijk om eerlijke, oprechte feedback te geven en houdt daarbij in het oog of het doel daarmee gediend is. Willem Voorbeeld vindt het prettig om zijn inzichten te delen met anderen, maar zal soms wat voorzichtig zijn, omdat hij zich niet wil opdringen.

#### Motiveren

Ver boven het gemiddelde

Willem Voorbeeld doet pogingen om anderen te motiveren tot actie over te gaan, maar laat hen de ruimte om naar eigen inzicht te handelen. Daarbij trekt hij het zich aan hoe anderen in hun werk staan en doet hij veel moeite om hen te motiveren. Zijn betrokkenheid heeft een positieve uitwerking op anderen. Hij is meestal vriendelijk in het contact met anderen en dit kan een positieve invloed hebben op de mate waarin anderen zich door hem willen laten motiveren. Hij heeft veel vertrouwen in zijn medewerkers en straalt dit waarschijnlijk ook naar hen uit. In zijn manier van motiveren zal Willem Voorbeeld vooral gericht zijn op het bereiken van goede resultaten.

#### Resultaatgerichtheid

Duidelijk boven het gemiddelde

Willem Voorbeeld is gedreven om goede prestaties neer te zetten. Daarbij kost het hem soms wat moeite om aan de slag te gaan, maar als hij eenmaal bezig is, maakt hij over het algemeen het werk af dat nodig is om het resultaat te bereiken. Als hij een resultaat voor ogen heeft, laat hij zich niet snel afleiden door andere zaken die tussendoor komen.

#### Structureren

Ver boven het gemiddelde

Willem Voorbeeld heeft een zekere interesse in het analyseren en onderzoeken van zaken, maar vindt het ook belangrijk om de praktische kant in het oog te houden. Hierdoor zal hij soms de onderliggende problemen proberen te onderzoeken als zaken niet goed verlopen, maar op andere momenten voor een pragmatische ad hoc aanpak kiezen. Daarnaast is hij systematisch en precies ingesteld. Hierdoor is hij er van nature op gericht om structuur aan te brengen in zowel zijn eigen werk als dat van anderen. Willem Voorbeeld vindt het belangrijk dat hij en anderen zich aan de afspraken houden en hij zal daarom vasthouden aan de structuren die hij neerzet en er bij anderen op sturen dat zij dat ook doen.





## Sturen

## Iets onder het gemiddelde

Willem Voorbeeld vindt het niet echt belangrijk om steeds op de voorgrond te treden, maar heeft er wel plezier in om invloed uit te oefenen op de gang van zaken. Hij stuurt op het bereiken van goede prestaties. Daarbij heeft hij moeite met confrontaties en het zal hem dan ook de nodige moeite kosten om anderen, die niet uit zichzelf mee willen werken, te sturen in de richting die hij voor ogen heeft. Willem Voorbeeld heeft vrij weinig vertrouwen in zijn eigen kwaliteiten om zaken tot een goed einde te brengen. Dit kan zijn sturend vermogen in de weg staan, omdat anderen hierdoor het gevoel kunnen krijgen dat hij er zelf ook nog niet uit is.



## 3.2 Stijlcompetenties: richtinggevend

### Besluitvaardigheid

### Ver onder het gemiddelde

Willem Voorbeeld kan wat onzeker zijn over de juistheid van zijn ideeën en beslissingen en gaat graag te rade bij anderen om steun en bevestiging voor zijn voorstellen te krijgen. Daarnaast heeft hij graag invloed op de beslissingen die genomen worden, maar hoeft hij niet per se zelf degene te zijn die de beslissingen neemt. Omdat Willem Voorbeeld de neiging heeft om zich erg druk te maken over zaken, zal het hem in de praktijk waarschijnlijk vaak moeite kosten om tot een beslissing te komen.

### Draagvlak creëren

### Ver boven het gemiddelde

Als Willem Voorbeeld zaken belangrijk vindt, zal hij zich over het algemeen laten horen en richting willen geven. Hiermee beïnvloedt hij anderen op voor hem belangrijke gebieden. Omdat hij over het algemeen zeer geïnteresseerd is in het nadenken over emoties, zal hij proberen zaken op dit gebied goed in het oog te houden. Willem Voorbeeld denkt meestal goed na voordat hij actie onderneemt en zal waarschijnlijk op een consistente manier met veranderingen omgaan. Hierdoor blijft de gekozen lijn voor anderen herkenbaar.

### Helicopterview

### Iets boven het gemiddelde

Als Willem Voorbeeld over zaken nadent, neemt hij daar de tijd voor. Dit komt zijn mogelijkheden om zichzelf overzicht te verschaffen ten goede. Met zijn verbeeldingskracht is hij meestal goed in staat om zaken vanuit verschillende invalshoeken te bekijken. Zonder gehinderd te worden door eventuele praktische beperkingen, verschaft hij zichzelf een breed beeld van de situatie. Omdat Willem Voorbeeld zich erg snel zorgen maakt over zaken, loopt hij het risico dat hij door die zorg vaak wordt afgeleid bij het creëren van overzicht.



### 3.3 Stijlcompetenties: coachend

#### Onderzoeken van drijfveren

Ver boven het gemiddelde

Willem Voorbeeld voelt zich betrokken bij de beleving die anderen bij zaken hebben en dit zal hem motiveren om het perspectief van anderen te achterhalen. Daarnaast vindt hij het op rationeel niveau zeer boeiend om te onderzoeken hoe zijn eigen emoties en die van anderen in elkaar zitten en brengt hij dit soort zaken waarschijnlijk zeer bewust in kaart. Willem Voorbeeld beschikt over duidelijke normen en waarden en zal het waarschijnlijk van de situatie af laten hangen of hij het belangrijk vindt om de drijfveren van anderen te achterhalen.

#### Samenwerken

Gemiddeld

Willem Voorbeeld ziet het nut van samenwerken en zoekt anderen op als dat functioneel is. Als hij zich committeert aan de samenwerking dan zal hij moeite doen om zich aan zijn afspraken te houden. Willem Voorbeeld kan door zijn soms enigszins sceptische houding enige druk leggen op de energie om samen naar oplossingen te zoeken.

#### Sensitiviteit

Ver boven het gemiddelde

De gevoelens en emoties die bij anderen leven, pikt Willem Voorbeeld snel en adequaat op. Binnen de situatie erkent hij het belang van deze gevoelens. Op gevoelsniveau leeft hij mee met de emoties van anderen. Dit zal over het algemeen sensitief overkomen. In de omgang met anderen reageert Willem Voorbeeld doorgaans vriendelijk en hartelijk.



### 3.4 Stijlcompetenties: ondernemend

#### Initiatief

#### Ver onder het gemiddelde

Willem Voorbeeld heeft voldoende energie om met enige regelmaat initiatieven te ontplooiën, maar is daar niet voortdurend mee bezig. Zijn neiging om vooral te letten op de mogelijke bedreigingen die zaken met zich mee kunnen brengen, kunnen hem belemmeren om in actie te komen. Willem Voorbeeld vindt het belangrijk om alle voors en tegens tegen elkaar af te wegen voordat hij een beslissing neemt en tot actie overgaat.

#### Innoveren

#### Iets onder het gemiddelde

Willem Voorbeeld zal meestal bij voorgestelde veranderingen vooral de mogelijke afbreukrisico's benadrukken. Hierdoor kan het hem moeite kosten om zelf met vernieuwende voorstellen te komen, of om zich achter de ideeën van anderen te scharen. Hij vindt het makkelijk om zich een voorstelling te maken van de betekenis die een verandering of vernieuwing in de praktijk kan hebben en kan anderen houvast geven door hen dit beeld voor te spiegelen. Willem Voorbeeld houdt ervan om nieuwe zaken mee te maken, zolang de basis van waaruit hij werkt stabiliteit biedt. Hierdoor zal hij waarschijnlijk primair gericht zijn op veranderingen binnen het bestaande raamwerk.

#### Overtuigen

#### Iets onder het gemiddelde

Willem Voorbeeld vindt het niet belangrijk om steeds op de voorgrond te treden, maar hij wil wel graag dat zijn mening serieus wordt genomen en zal op voor hem belangrijke momenten zijn best doen om anderen van zijn standpunt te overtuigen. Hij heeft de neiging om zaken soms wat negatief te benaderen. Hiermee kan het hem moeite kosten om anderen te enthousiasmeren. Daarnaast heeft Willem Voorbeeld ruim voldoende verbeeldingskracht en zal hij gemakkelijk zijn argumenten met voorbeelden kunnen toelichten.



## 4. Interviewvragen

Om optimaal gebruik te kunnen maken van de MPI zijn hieronder een aantal interviewvragen benoemd. De vragen zijn specifiek toegespitst op de antwoorden die Willem Voorbeeld op de HFMTalentindex persoonlijkheidsmeting heeft gegeven. De onderstaande vragen helpen de conclusies met betrekking tot de basisaanleg van Willem Voorbeeld te toetsen.

### Tips voor het stellen van goede vragen

- Voorkom het gebruik van *theoretische vragen* ('hoe zou je ...?'). Deze nodigen uit tot speculatie en het geven van wenselijke antwoorden. Je krijgt geen inzicht in wat de kandidaat echt doet.
- Vraag naar *concrete voorbeelden van recent gedrag*. Mensen veranderen. Recent gedrag heeft de meest voorspellende waarde.
- Probeer het gebruik van *gesloten vragen* zoveel mogelijk te voorkomen (vragen die met 'ja' of 'nee' beantwoord kunnen worden). Begin vragen liever met woorden als 'wat', 'hoe' en 'waarom'.
- Stel *meerdere vragen* met betrekking tot dezelfde competentie.

### 4.1 Basisaanleg

- Zou je jezelf beschrijven als een zelfverzekerd persoon? Zo ja, waarom? Kun je hier een voorbeeld van geven? Zo nee, waarom niet? Waaruit blijkt dit?



## 4.2 Kerncompetenties voor leidinggevendenden

### Delegeren

- In welke situaties vind je het leuk om de leiding op je te nemen en te bepalen waar medewerkers zich mee bezig moeten houden? In welke situaties doe je dat liever niet?
- Heb je weleens meegemaakt dat je werk wilde delegeren, maar dat een medewerker vond dat hij of zij het al druk genoeg had of het om een andere reden niet wilde? Wat was de situatie en hoe ben je daar toen mee omgegaan?

### Feedback geven

- Heb je weleens meegemaakt dat je vertrouwen had in mensen en in een goede afloop van een project, maar dat dit project uiteindelijk op een teleurstelling uitliep? Wat was de situatie? Hoe heb je gehandeld in deze situatie? Hoe had je het, achteraf gezien, beter kunnen aanpakken?
- Heb je weleens kritische terugkoppeling aan een collega of medewerker moeten geven over zijn of haar werkzaamheden? Hoe voelde je je daarbij en hoe heb je dat toen aangepakt?
- Heb je weleens meegemaakt dat een collega of medewerker het niet eens was met jouw feedback? Hoe ben je omgegaan met deze situatie? Wat was het resultaat van jouw aanpak?

### Motiveren

- Vind je dat jij verantwoordelijkheid draagt voor de motivatie van anderen? Waarom vind je dat?
- Kun je een voorbeeld geven van een collega of medewerker die je hebt laten opbloeien? Hoe heb je dat aangepakt en waarom heeft dit volgens jou zo goed uitgepakt?

### Resultaatgerichtheid

- Ligt jouw kracht juist in het opstarten of in het afronden van projecten? Waarom ben je hier sterker in? Kun je hier een voorbeeld van geven?
- Heb je jouw doelstellingen van het afgelopen jaar behaald? Zo ja, hoe heb je dat voor elkaar gekregen? Zo nee, hoe komt dat?

### Structureren

- Heb je weleens een werkproces moeten structureren? Zo ja, hoe heb je dat aangepakt? Zo nee, hoe zou je dat aanpakken? Wat zie je als kernpunten voor het goed structureren van het werkproces?

### Sturen

- In welke situaties kies je ervoor om op de voorgrond te treden en in welke situaties laat je dit achterwege? Kun je hier een voorbeeld van geven?
- Heb je weleens meegemaakt dat een medewerker het niet eens was met de door jou ingeslagen weg? Kun je hier een voorbeeld van geven? Hoe ben je daar toen mee omgegaan?
- Op welke manier bepaal jij als leidinggevende de koers van jouw team? Hoe ga je daarbij om met tegenstrijdige visies?
- Denk je dat je in staat bent sturing te geven aan een groep medewerkers? Kun je een situatie schetsen waarin dit naar voren komt?
- Hoe kom je over op jouw medewerkers? Kun je een voorbeeld geven waarin dit naar voren komt?



## 4.3 Stijlcompetenties: richtinggevend

### Besluitvaardigheid

- Heb je weleens een besluit genomen dat een grote impact had op je team? Kun je hier een voorbeeld van geven? Op welke gronden ben je tot dit besluit gekomen? Wat heb je hier als positief en wat als negatief aan ervaren?
- Heb je weleens van een besluit afgezien om zo onrust binnen je team te voorkomen? Op welke gronden heb je afgezien van je besluit? Wat heb je hier als positief en wat als negatief ervaren?
- Heb je weleens meegemaakt dat een probleem zich al opgelost had voordat je hier een beslissing over had genomen? Hoe kwam dit? Kun je hier een voorbeeld van geven?
- Hoe is jouw manier van besluiten nemen het beste te omschrijven? Kun je hier een voorbeeld van geven?
- Wat is het laatste zelfstandige besluit dat je hebt genomen? Hoe ben je tot dit besluit gekomen? Ben je achteraf tevreden met je besluit?

### Draagvlak creëren

- Kun je een voorbeeld geven van een situatie waarin je het gevoel had dat je in staat was een voorstel goed te presenteren? Kun je een voorbeeld geven van een situatie waarin je het gevoel had dat je niet in staat was een voorstel goed te presenteren? Wat zijn volgens jou de belangrijkste verschillen tussen deze situaties?
- Kun je een voorbeeld geven van een situatie waaruit blijkt dat je in staat bent om anderen achter jouw plannen te krijgen?

### Helicopterview

- Kun je een situatie beschrijven waarin het houden van overzicht werd bemoeilijkt doordat je onder druk kwam te staan? Hoe ben je daarmee omgegaan?

## 4.4 Stijlcompetenties: coachend

### Onderzoeken van drijfveren

- Hoe kom je tot een beeld van de drijfveren van jouw collega's of medewerkers? Kun je hier een voorbeeld van geven? Wat is het resultaat van jouw aanpak? Wat is daarbij het voordeel voor de ander?
- Kun je een voorbeeld geven waaruit blijkt dat anderen open tegen jou durven te zijn?

### Samenwerken

- Wat is volgens jou de meerwaarde van samenwerken?
- Op grond waarvan bepaal je of een samenwerking functioneel zal zijn? Kun je een voorbeeld noemen van een verzoek tot samenwerking waar je wel op bent ingegaan en van een verzoek tot samenwerking waar je niet op bent ingegaan? Waarin zat volgens jou het verschil?
- Wat is het belangrijkste dat jij uit een samenwerking haalt?
- Kun je een voorbeeld geven van een hulpvraag van een collega of medewerker waarop je niet bent ingegaan? Kun je een voorbeeld geven van een hulpvraag van een collega of medewerker waarop je wel bent ingegaan? Wat was het verschil tussen deze twee hulpvragen?



## 4.5 Stijlcompetenties: ondernemend

### Initiatief

- Heb je onlangs initiatieven ontplooid? Hoe heb je deze initiatieven in de praktijk gebracht?
- Kun je een voorbeeld geven van een initiatief dat je ontplooid hebt? Wat waren de positieve aspecten? Wat waren de negatieve aspecten? Hoe heb je anderen meegekregen?

### Innoveren

- Wat is de laatste vernieuwing die je in jouw huidige functie hebt meegemaakt? Wat waren daarvan de positieve aspecten? Wat waren daarvan de negatieve aspecten?
- Wanneer heb je voor het laatst een voorstel tot vernieuwing gedaan? Wat hield dit voorstel in? Wat waren de afbreukrisico's? Wat waren de positieve aspecten? Hoe heb je anderen achter jouw idee proberen te scharen?
- Kun je een voorbeeld geven van een verandering die je als positief hebt ervaren? Kun je een voorbeeld geven van een verandering die je als negatief hebt ervaren? Wat zijn volgens jou de belangrijkste verschillen tussen deze twee veranderingen?

### Overtuigen

- In hoeverre vind je het belangrijk dat jouw mening gehoord wordt? Kun je dit illustreren aan de hand van een voorbeeld?
- Kun je een voorbeeld geven van een situatie waarin je een collega of medewerker overtuigd hebt van jouw standpunt? Hoe heb je dat aangepakt? Kun je een voorbeeld geven van een situatie waarin je ervoor koos jouw overtuigingskracht niet te gebruiken? Waarom heb je in deze situatie deze keuze gemaakt? Wat zijn volgens jou de belangrijkste verschillen tussen deze twee situaties?
- Kun je een voorbeeld geven waaruit blijkt dat je anderen weet te enthousiasmeren en te overtuigen voor jouw standpunten?





## Sociaal wenselijkheid

In de HFMTalentindex persoonlijkheidsmeting wordt door middel van controlevragen gecontroleerd op het voorkomen van sociaal wenselijke antwoordpatronen. Hierin worden twee vormen van sociaal wenselijke antwoorden onderscheiden, welke hier nader toegelicht worden.

### Zelfdeceptie

Een hoge score (2 of 3) op zelfdeceptie geeft aan dat de deelnemer onbewust de effectiviteit van zijn handelen en denken overwaardeert. De deelnemer loopt het risico zichzelf te overschatten en kan op sommige gebieden een niet zo reëel inzicht hebben in de effectiviteit van het eigen handelen. Deelnemers die hier hoog op scoren, hebben vaak moeite met het benoemen van de eigen zwakke punten.

#### Tips voor de rapportbespreking

In de bespreking van het rapport is het voor deze deelnemers aan te raden te vragen naar feedback die zij mogelijk van hun omgeving hebben ontvangen. Door de mening van de omgeving te toetsen, is het mogelijk los te komen van de mogelijk vertekende beleving van de deelnemer. Doe dit door naar concrete praktijkvoorbeelden te vragen. Dit kan bijvoorbeeld door het stellen van de volgende vragen: Welke sterke punten geeft jouw huidige leidinggevende je terug? Welke verbeteringspunten? Om welke kwaliteiten word je door collega's gewaardeerd? Waarover bots je weleens met collega's? Wat benoemen je ondergeschikten als positief aan jouw leiderschapstijl? Wat geven zij jou terug als aandachtspunten?

### Impressiemanagement

Een hoge score (2 of 3) op impressiemanagement geeft aan dat de deelnemer bewust wenselijk gedrag rapporteert en onwenselijk gedrag verzwijgt. Dit is de meest duidelijke en bewuste vorm van sociaal wenselijkheid. De deelnemer schetst doelgericht een iets al te rooskleurig beeld van zichzelf. Het risico is aanwezig dat deze deelnemers bij het invullen van de vragenlijst bezig zijn geweest met een zoektocht naar de in hun ogen 'goede antwoorden'.

#### Tips voor de rapportbespreking

Het is in de rapportbespreking aan te raden door te vragen op de sterke punten die in het rapport naar voren komen. Ook hier is het aan te raden dit te doen aan de hand van concrete praktijkvoorbeelden. Het werkt vaak verhelderend om de deelnemer een situatie te laten schetsen waarin iets goed ging en een vergelijkbare situatie te laten schetsen waarin iets minder goed ging. Waarin ligt het verschil? Wees bij hoge scores op deze schaal bedacht op zogenaamde 'positieve zwakke punten' zoals: 'mensen kunnen mij nog weleens te fanatiek vinden'.

Een hoge score op één of beide van de sociaal wenselijkheidschalen betekent niet dat de rapportage waardeloos is. Het geeft een indicatie dat je alert moet zijn op mogelijke vertekeningen. De hier bovenstaande uitleg en tips kunnen je helpen bij het toetsen van het beeld.

