

# **Persoonlijk Ontwikkelingsrapport**

**De heer Apotheker**

**Persoonlijk Meesterschap in Performance 0901**

“Balans tussen strategie en Human Performance”

**Arnhem, januari 2009**

*Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag zonder schriftelijke toestemming van de eigenaar worden overgenomen, vermenigvuldigd, gekopieerd, opgeslagen of openbaar gemaakt worden.*

© Van Sadelhoff BV / 3P Education Company, 2009

# Inhoud

Inleiding .....	3
Overzicht ontwikkeling competenties in A&O-rapport .....	1
Uitwerking per competentie .....	2
Communicatie .....	2
Samenwerking stimuleren.....	3
Plannen en Organiseren .....	4
Besluitvaardigheid.....	5
Gezag.....	6
Kwaliteitsgerichtheid .....	7
Verantwoordelijkheid.....	8
Omgang met details.....	9
Organisatiegerichtheid .....	10
Klantgerichtheid .....	11
Commercieel – Planning.....	12
Commercieel – Ondernemendheid.....	13
Commercieel – Doelgerichtheid.....	14

# Inleiding

## *Aanleiding*

De heer Apotheker neemt deel aan het traject Persoonlijk Meesterschap in Performance, voorjaar 2009. Voor u ligt het persoonlijk ontwikkelingsrapport van de heer Apotheker. De heer Apotheker vervult de functie van eigenaar/beherend apotheker bij Apotheek van Weringh.

De heer Apotheker heeft de volgende leerpunten benoemd:

- Inzichten in eigen houding
- Beter willen communiceren met juiste houding
- Versterken van inlevingsvermogen
- Communiceren in alle facetten verbeteren

Het vertrekpunt voor dit rapport is de optimalisering van de performance in zijn huidige rol als eigenaar/beherend apotheker. De heer Apotheker heeft een attitude-competentiemeting ingevuld. De scores van deze meting zijn vertaald in een aandacht- en ontwikkelingsprofiel (A&O-profiel), dat is afgezet tegen het profiel van een eigenaar/beherend apotheker.

Dit verslag bevat de samenvatting van de persoonsanalyse en de analyse van het A&O profiel. Op basis hiervan worden aanbevelingen en een programma met mogelijkheden voor verdere ontwikkeling opgesteld.

## *Conclusies*

De heer Apotheker heeft veel kwaliteiten in huis om de functie van eigenaar/beherend apotheker met succes uit te kunnen voeren. Hij beschikt over een voldoende ontwikkeld reflectief vermogen om vorm te kunnen geven aan zijn verdere professionalisering.

Uit zijn leerbiografie komt naar voren dat de heer Apotheker een voorkeur heeft voor een combinatie van verschillende vormen van leren, met gemeenschappelijk element de praktische toepasbaarheid. Vasthoudendheid en doelgerichtheid maken dat hij de lange route van MAVO tot en met Doctoraal Farmacie met succes heeft afgelegd. Hij is in het leren en ontwikkelen tot nu toe minder gericht op het volgen van vaardigheidstrainingen. Met name op het terrein van communicatie ervaart hij hier de grootste leerbehoefte. Dit ligt in lijn met de informatie uit de overige bronnen: de heer Apotheker kan veel groei laten zien wanneer zijn communicatieve vaardigheden verder ontwikkeld worden. Het gaat hierbij met name om het ontwikkelen van interpersoonlijke sensitiviteit, het optreden met meer gezag en het bondige formuleren van zaken. Een mix van coaching en training kan deze ontwikkeling ondersteunen.

Uit de persoonsanalyse komt naar voren dat de heer Apotheker op dit moment emotioneel uit balans is. Dit heeft tot gevolg dat de ruimte voor groei en ontwikkeling hierdoor beperkt wordt. Daarnaast kunnen aanwezige kwaliteiten minder goed naar voren komen. Het is dan ook van groot belang dat de heer Apotheker emotioneel gezien weer in balans komt, waarbij een coachingstraject van grote waarde is. In dit coachingstraject dienen onderwerpen als "vasthouden aan eigen ideeën en ambities", "het uiten en omgaan met gevoelens" en het "evenwichtiger reageren" veel aandacht te krijgen. Door zichzelf te (h)erkennen zal hij meer zicht krijgen op wat voor hem van belang is en welke toekomstplannen hij heeft. Daarmee zal het ook eenvoudiger voor hem worden om besluiten vlot te nemen.

Door zich bewust bezig te houden met het formuleren van een visie voor de toekomst kan de heer Apotheker de focus op de organisatie verstevigen en zal hij makkelijker de juiste prioriteiten kunnen stellen.

Tenslotte komt in de 360 graden feedback naar voren dat alle respondenten voldoende groei potentie zien en er vertrouwen in hebben dat de heer Apotheker zichzelf en de organisatie verder kan ontwikkelen: het vertrouwen is groot!

### *Uitgangspunten*

Ons adviezen zijn gebaseerd op de volgende uitgangspunten

- De bevindingen uit het aandacht- en ontwikkelingsrapport
- Het verslag van de persoonsanalyse
- De matrixanalyse van de aandacht- en ontwikkelpunten
- Het profiel eigenaar / beherend apotheker
- De leerbiografie en geformuleerde leerpunten
- Ingevulde 360 graden feedback formulieren
- Bespreking persoonsanalyse met deelnemer

#### Note:

*Wij zijn verantwoordelijk voor een goede opbouw en samenstelling van de hierin opgenomen conclusies en adviezen. De wijze waarop deze adviezen worden gehanteerd en de resultaten daarvan vallen niet onder de verantwoording van Van Sadelhoff. Dit tenzij schriftelijk anders overeengekomen wanneer Van Sadelhoff betrokken is bij de uitvoering of delen daarvan.*

# Samenvatting persoonsanalyse

## Verslag van de heer R. Apotheker

Invuldatum: 22 november 2008

De heer Apotheker is iemand die graag functioneert in een duidelijk gestructureerde omgeving, waarbinnen mensen op een harmonieuze maar ook enthousiaste manier met elkaar samenwerken. Binnen dit gegeven is hij een initiatiefrijk én vasthoudend persoon die in staat is om iets weg te zetten wat duurzaam en bestendig is.

De emotionele stabiliteit is uit balans. De heer Apotheker gebruikt “onproductieve” energie om bepaalde emoties “af te houden”. Hij heeft de behoefte om zich verder te ontplooien en daarbij een goede indruk achter te laten, maar vindt het erg moeilijk om aan zijn eigen mening, zijn eigen wijsheid vast te houden. We zien dan ook dat hij in samenwerkingsverband behalve enthousiasmerend, erg (te!?) inschikkelijk is.

In zijn manier van werken komt de heer Apotheker graag goed beslagen ten ijs en laat liever niet teveel aan het toeval over, hij verdiept zich der halve voldoende in details en weegt eventuele risico's van te voren af. Zijn aanpak is logisch analytisch, hij heeft behoefte een systematische benadering van zaken en streeft naar totaaloverzicht. Hij is zeker in staat flexibel te reageren op onverwachte gebeurtenissen. Omdat hij zich af laat leiden door emoties wordt zijn praktische aanpak nog wel eens ondermijnd. Hij zegt zelf teveel tijd bezig te zijn met ‘brandjes blussen’.

Het gedrag van de heer Apotheker naar buiten toe is stabiel; zijn omgeving weet wat ze aan hem hebben. Zijn gevoeligheid weerhoudt hem er echter van zichzelf altijd stevig te profileren. Hij is niet discipline gericht en straalt als leidinggevende onvoldoende zekerheid en overwicht uit.


De heer Apotheker uit zijn inwendige ergernis en onrust niet en dat leidt tot binnenvetten. Daarnaast is hij stressgevoelig als het gaat om teveel afhankelijkheid en dwang van buiten af. Op dit moment is er geen sprake van stress. Draagkracht en draaglast zijn in balans.

De heer Apotheker gaat zijn eigen weg, hij vaart zijn leven op zijn eigen kompas; hij her- en erkent zijn eigen vermogens én zijn eigen fouten en zwakheden. Er is sprake van een gezond reflectief vermogen, dat de mogelijkheid biedt om steeds effectiever te gaan functioneren.


# Overzicht ontwikkeling competenties in A&O-rapport

Versie 2008							Versie 2009						
Indicatoren	1	2	3	4	5	6	Indicatoren	1	2	3	4	5	6
<b>Competenties</b>							<b>Competenties</b>						
Communicatie							Communicatie						
Samenwerking stimuleren							Samenwerking stimuleren						
Plannen en organiseren							Plannen en organiseren						
Besluitvaardigheid							Besluitvaardigheid						
Gezag							Gezag						
Kwaliteitsgerichtheid							Kwaliteitsgerichtheid						
Verantwoordelijkheid							Verantwoordelijkheid						
Omgang met details							Omgang met details						
Organisatiegerichtheid							Organisatiegerichtheid						
Klantgerichtheid							Klantgerichtheid						
Commercieel - Planning							Commercieel - Planning						
Commercieel - Ondernemendheid							Commercieel - Ondernemendheid						
Commercieel - Doelgerichtheid							Commercieel - Doelgerichtheid						


 Zeer belangrijk aandachtspunt

 Belangrijk aandachtspunt

 Aandachtspunt

 Licht aandachtspunt

 Neutraal

 Mogelijk overontwikkeld of niet relevant

## Uitwerking per competentie

In elke tabel staat een omschrijving van de competentie met de uitwerking van de bijbehorende indicatoren en de gemeten waarden van deze indicatoren (in procenten). Op basis van de persoonsanalyse, de aandacht- en ontwikkelingspuntenrapportage en de overige beschikbare informatiebronnen volgt per competentie de conclusie.

<b>Communicatie</b>			
Structureert ideeën en informatie op zodanige wijze en brengt ze zodanig over, dat de bedoelde essentie bij anderen overkomt en wordt begrepen. Zowel zenden als luisteren is hierbij belangrijk.			
Score	2008	2009	Vershil
1. Brengt structuur aan in de informatie.			
2. Plaatst informatie in een bredere context.			
3. Maakt complexe informatie concreet.			
<b>Conclusie</b>			
De leerpunten van de heer Apotheker hebben allemaal betrekking op de competentie "communicatie". Dit wordt ondersteund door de informatie uit de 360 graden feedback. Minder duidelijk zien we dit terugkomen in bovenstaande aandachtspunten. Dit laatste komt met name voort uit het feit dat de heer Apotheker veel kwaliteiten heeft liggen bij het aanbrengen van structuur en het systematisch werken. Zijn communicatie leerpunten komen voort uit het leren verwoorden en uiten van zijn gevoelens en het afstemmen van zijn boodschap op de verwachtingen en behoeftes van de ander. Zijn ontwikkeling dient zich te richten op het verbeteren van zijn interpersoonlijke sensitiviteit. Voorwaarden hiervoor is dat de heer Apotheker in staat is zijn gevoelens te onderkennen/herkennen en te respecteren.			
<b>Competentie-ontwikkeling</b>			
Prioriteit	Aangezien de leerpunten en de 360 graden feedback de noodzaak voor ontwikkeling onderschrijven is dit een belangrijke competentie om verder te ontwikkelen.		
Ontwikkelingsactiviteiten	Allereerst is het belangrijk om de emotionele balans te hervinden, een coachingstraject is hier een goede ondersteuning bij. In het coachingstraject dient de heer Apotheker te leren zijn emoties te erkennen en op een constructieve wijze te hanteren. Vervolgens is een training interpersoonlijke sensitiviteit geschikt voor het ontwikkelen van een breder pakket van communicatieve vaardigheden.		
Gewenst resultaat	Emotionele balans en een effectieve wijze van communiceren.		
Planning	2009		
Benodigde ondersteuning	Coaching en een training interpersoonlijke sensitiviteit / communicatie.		
Toelichting			

## Samenwerking stimuleren

Stimuleert wederzijdse samenwerking tussen individuen en/of groepen van binnen en/of buiten de organisatie om gemeenschappelijke doelen te bereiken.

Score	2008	2009	Vershil
1. Samenwerking stimuleren.			
2. Maakt conflicten bespreekbaar.			
3. Stimuleert deskundigheidsuitwisseling.			
4. Stimuleert tot het nakomen van onderlinge afspraken.			
5. Kweekt onderling vertrouwen door de eigen opstelling.			

### Conclusie

De heer Apotheker weet door het tonen van betrokkenheid en het gebruiken van humor een prettig klimaat voor samenwerking te stimuleren. De bovenstaande indicatoren laten zien dat er nog enige ruimte voor verbetering is. De heer Apotheker kan de wijze van samenwerking versterken door nog gericht aandacht te besteden aan zijn rol: door zelf een gemotiveerde en evenwichtige houding aan te nemen. In de 360 graden wordt hierbij opgemerkt dat het nakomen van gemaakte afspraken een aandachtspunt is.

### Competentie-ontwikkeling

Prioriteit	In de rol van eigenaar is het belangrijk om de samenwerking van medewerkers optimaal te benutten. Gelet op bovenstaande kunnen we stellen dat de heer Apotheker in basis voldoende vaardigheden heeft om samenwerking te stimuleren.
Ontwikkelingsactiviteiten	Door gebruik te maken van zijn systematische werkwijze kan hij in werkoverleg als vast punt meenemen: het stimuleren van de samenwerking. Door dit bespreekbaar te maken daagt de heer Apotheker zichzelf uit nog gericht aandacht aan deze competentie te besteden.
Gewenst resultaat	Verder stimuleren van samenwerking
Planning	2010
Benodigde ondersteuning	Vast agendapunt tijdens werkoverleg: stimuleren van samenwerking.
Toelichting	

## Plannen en Organiseren

Op efficiënte manier prioriteiten en doelen vaststellen en de daarbij vereiste acties. Daarbij tijd en middelen aangeven om de doelen te kunnen bereiken.

Score	2008	2009	Vershil
1. Brengt structuur aan.	1	2	
2. Merkt verstoringen in de voortgang op.	1	2	
3. Brengt structuur aan die is gericht op het resultaat.	1	2	

### Conclusie

Opvallend bij deze competentie is de tegenstrijdigheid in gegevens. In de persoonsanalyse, in de 360 graden feedback en in de leerbiografie komt de heer Apotheker naar voren als een persoon met een grote voorkeur voor systematisch en geordend werken. De bovenstaande indicatoren geven een tweetal belangrijke aandachtspunten aan. Het totaal overziend kan gesteld worden dat er ruimte voor ontwikkeling is als het gaat om het vooruitdenken en het minder ad hoc gericht reageren. Maar in zijn totaliteit is deze competentie ruim voldoende ontwikkeld.

### Competentie-ontwikkeling

Prioriteit	Geen belangrijke prioriteit.
Ontwikkelingsactiviteiten	Ontwikkelen van en visie en het gericht vooruitdenken. Dit kan hij ontwikkelen door het volgen van een training/leergang "strategie ontwikkeling voor ondernemers".
Gewenst resultaat	Heldere toekomstgerichte visie.
Planning	2011
Benodigde ondersteuning	Training / leergang "strategie ontwikkeling voor ondernemers".
Toelichting	

## Besluitvaardigheid

Eenduidige beslissingen nemen middels acties of het uitspreken van meningen, ondanks onvolledigheid van kennis omtrent eventuele alternatieven en/of risico's.

Score	2008	2009	Vershil
1. Durft knopen door te hakken.			
2. Beslist snel op basis van de juiste informatie.			
3. Communiqueert een duidelijke mening bij besluiten.			
4. Is vasthoudend van aard, maar niet te rigide of eigenwijs.			

### Conclusie

Als we alle gegevens analyseren komt naar voren dat de heer Apotheker voorzichtig is in het nemen van besluiten. Hij werkt bij voorkeur nauwkeurig en schat risico's in. Kwaliteiten die gelet op de functie van groot belang zijn. In zijn rol als leidinggevende dient hij er op te letten dat hij voldoende richting blijft geven en voldoende vlot een beslissing kan nemen, dit om zijn medewerkers gemotiveerd te houden. Door deze competentie te versterken kan hij ook als persoon meer kracht uit stralen.

### Competentie-ontwikkeling

Prioriteit	Aangezien de ontwikkeling van deze competentie zijn effect heeft op zowel zijn uitstraling als op de veerkracht van de organisatie is het versterken van deze competentie een belangrijke prioriteit.
Ontwikkelingsactiviteiten	Deze competentie is over het algemeen lastig ontwikkelbaar, omdat deze verankerd ligt in de persoonlijkheid van iemand. In een coachingstraject kan gekeken worden naar de drempels die de heer Apotheker ervaart bij het moeten nemen van besluiten. Aan de hand van voorbeelden en ervaringen kan gekeken worden waar ruimte voor ontwikkeling zit.
Gewenst resultaat	Vlotter nemen van besluiten.
Planning	2009
Benodigde ondersteuning	Coaching
Toelichting	

## Gezag

Invloed verkrijgen behorend bij de eigen positie of rol. Dit om eigen uitspraken, meningen en besluiten door anderen geaccepteerd te krijgen.

Score	2008	2009	Vershil
1. Maakt indruk op anderen.			
2. Stelt zich consistent op in woorden en daden; is evenwichtig.			
3. Heeft uitstraling.			

### Conclusie

Indicator 1 en indicator 3 geven zeer belangrijke aandachtspunten weer. De heer Apotheker dient zich steviger te profileren en meer evenwichtig te tonen. Hieraan ligt ten grondslag dat hij op dit moment emotioneel niet in balans is en zich sterk laat leiden door de prikkels van "het moment". Mogelijk is er ook sprake van een geringe basis van zelfvertrouwen: het onvoldoende waarderen van eigen prestaties en kwaliteiten.

### Competentie-ontwikkeling

Prioriteit	Gelet op het totaalbeeld en op bovenstaande indicatoren is dit een belangrijk punt voor ontwikkeling.
Ontwikkelingsactiviteiten	Coaching is de meest voor de hand liggende manier om deze competentie te ontwikkelen zeker gelet op de emotionele disbalans en het 'binnenvetten'. Het volgen van een training presentatievaardigheden kan hem helpen meer zicht te krijgen op eigen uitstraling.
Gewenst resultaat	Uitstralen van gezag passend bij functionele positie.
Planning	2009
Benodigde ondersteuning	Coaching; training presentatievaardigheden.
Toelichting	

## Kwaliteitsgerichtheid

Stelt hoge eisen aan de kwaliteit van geleverde prestaties; streeft naar voortdurende verbetering van doelstellingen, processen en resultaten.

Score	2008	2009	Vershil
1. Komt met voorstellen ter verbetering van de resultaten.			
2. Stelt hoge eisen aan de kwaliteit van geleverde prestaties.			
3. Streeft naar voortdurende verbetering van de kwaliteit			

### Conclusie

De heer Apotheker is voldoende gericht op details en op het verbeteren van de kwaliteit. Hij kan zich nog versterken door duidelijk te verwoorden welke eisen hij stelt aan de toekomstige organisatie. Ook is het belangrijk om zichzelf regelmatig de vraag te stellen of hij het hoogst haalbare wil behalen en hoe dit te realiseren is.

### Competentie-ontwikkeling

Prioriteit	Geen belangrijke prioriteit
Ontwikkelingsactiviteiten	Deze competentie kan hij verder verfijnen door het formuleren van een toekomst plan of het formuleren van een visie waardoor hij scherp in beeld krijgt welke ambities hij na wil streven en welke prestaties hij wil realiseren. Literatuur kan hier een goede ondersteuning bij zijn.
Gewenst resultaat	
Planning	
Benodigde ondersteuning	Literatuur
Toelichting	

## Verantwoordelijkheid

Zelf de gevolgen van gemaakte afspraken aanvaarden en niet anderen of de omstandigheden de schuld geven als afspraken niet worden nagekomen.

Score	2008	2009	Vershil
1. Houdt zich aan afspraken en is daarop aanspreekbaar.			
2. Neemt de verantwoordelijkheid op zich als een afspraak niet haalbaar blijkt te zijn.			
3. Is aanspreekbaar op gevolgen van eigen besluiten voor de organisatie.			

### Conclusie

De heer Apotheker stelt zich over het algemeen verantwoordelijk op en is hierop aanspreekbaar. Hij kan moeite hebben om zich aan afspraken te houden en zich niet te veel te laten leiden door versturende factoren die zich onverwacht aandienen. Deze competentie wordt overigens sterkt beïnvloed door de mate van emotionele balans. Naar verwachting zal deze competentie minder ontwikkelpunten laten zien als er sprake is van emotionele balans.

### Competentie-ontwikkeling

Prioriteit	In de 360 graden feedback zien we dit punt terugkomen. Ontwikkeling is belangrijk maar hoeft niet de hoogste prioriteit.
Ontwikkelingsactiviteiten	Bijhouden van actielijsten en gemaakte afspraken zodat hij goed zicht heeft op gedane toezeggingen. Tevens kan hij hiermee achterhalen welke situaties van invloed zijn op het niet naleven van afspraken.
Gewenst resultaat	Nauwkeuriger nakomen van gemaakte afspraken.
Planning	2010
Benodigde ondersteuning	Logboek.
Toelichting	

## Omgang met details

Het lang en effectief om kunnen gaan met detailinformatie.

Score	2008	2009	Vershil
1. Aandacht voor details.			
2. Spoort fouten op.			
3. Bij routinewerk blijvend aandachtig en zorgvuldig.			
<b>Conclusie</b>			
<p>In de persoonsanalyse komt de heer Apotheker naar voren als een persoon die gericht is op details en graag goed voorbereid voor de dag komt. Dit wordt ondersteund door de 360 graden feedback. De bovenstaande, zeer belangrijke aandachtspunten roepen dan ook de vraag op, hoe deze zich verhouden tot genoemde kwaliteiten. Tijdens een coachingsgesprek kan hier nader op in worden gegaan.</p>			
<b>Competentie-ontwikkeling</b>			
Prioriteit	Nader te bepalen.		
Ontwikkelingsactiviteiten	<p>In een coachingsgesprek kan stil gestaan worden bij de tegenstrijdigheid in gegevens: liggen er daadwerkelijk belangrijke aandachtspunten voor ontwikkeling? Is de heer Apotheker bijvoorbeeld te veel gericht op details en hierdoor te weinig besluitvaardig? (contraproductief). Afhankelijk van de antwoorden kunnen verdere ontwikkelactiviteiten worden gestart.</p>		
Gewenst resultaat			
Planning	Nader te bepalen.		
Benodigde ondersteuning	Coaching.		
Toelichting			

## Organisatiegerichtheid

Houdt in het denken en handelen rekening met het brede belang van de organisatie.

Score	2008	2009	Vershil
1. Wil resultaten van de gehele organisatie optimaliseren.			
2. Is blijvend bereid de eigen organisatie te toetsen.			
3. Hanteert maatstaven die de integriteit van de organisatie benadrukken.			

### Conclusie

De heer Apotheker is naar eigen zeggen veel bezig met 'brandjes blussen'. Hierdoor kan hij minder tijd besteden aan het uitstippelen van een toekomst gericht organisatieplan. Hij heeft de behoefte meer te willen, maar laat zich gemakkelijk beïnvloeden. Hij dient meer aandacht te schenken aan het plaatsen van zaken in een bredere context.

### Competentie-ontwikkeling

Prioriteit	Aangezien het ontwikkelen van deze competentie kan leiden tot het nog beter benutten van zijn talenten en het focussen op de toekomst is dit een belangrijke prioriteit.
Ontwikkelingsactiviteiten	In contact met andere ondernemers gericht klankborden over organisatie ontwikkeling, dit leert hem bewust afstand te nemen van dagelijkse beslommeringen en daarmee alles in het juiste perspectief te plaatsen.
Gewenst resultaat	Meer focus op de (toekomst van de) organisatie, minder laten (af)leiden door dagelijkse beslommeringen.
Planning	2009
Benodigde ondersteuning	Contact met andere ondernemers om te klankborden over eigen organisatie (dit is specifiek dan netwerken in het algemeen).
Toelichting	

## Klantgerichtheid

Laat zien vanuit het perspectief van de klant/gebruiker te denken en te handelen; speelt in op wensen en problemen van de klant/gebruiker.

Score	2008	2009	Vershil
1. Neemt een probleem/wens van klant serieus, maar blijft effectief.			
2. Luistert naar klant, maar blijft effectief.			
3. Toetst de acceptatie, komt met alternatieven.			
4. Persoonlijk verantwoordelijk voor gemaakte afspraken.			

### Conclusie

In basis is de heer Apotheker klantgericht ingesteld. Hij plaatst de problematiek en wensen van de klant centraal. Hij dient op te passen om hierin te ver door te schieten en het organisatiebelang teveel naar de achtergrond te plaatsen.

### Competentie-ontwikkeling

Prioriteit	Voor een ondernemer is het ontwikkelen van deze competentie altijd van belang, maar aangezien deze in basis voldoende ontwikkeld is, heeft het geen hoge prioriteit.
Ontwikkelingsactiviteiten	Klanttevredenheidsenquêtes kunnen hem helpen een scherp beeld te krijgen van de kwaliteit van dienstverlening en de hiervoor te geleverde inspanning. Vervolgens kan hij een kosten- baten afweging maken.
Gewenst resultaat	Balans in klantgerichtheid en organisatiebelang.
Planning	
Benodigde ondersteuning	Geen, zelf.
Toelichting	

## Commercieel – Planning

Commercieel inzicht heeft betrekking op het doorhebben welke handelingsaspecten/vaardigheden op welk moment en in welke klantsituatie effectief zijn (omgaan met bezwaren, overtuigingskracht, effectgerichtheid, argumentatie, relatie opbouwen), hier specifiek gericht op planning.

Score	2008	2009	Vershil
1. Maakt een reële, maar wel resultaatgerichte planning.			
2. Zorgt dat overleg kort en effectief blijft.			
3. Stippelt een duidelijke lijn uit, waarin het resultaat is weergegeven.			
4. Weet prioriteiten te stellen.			

### Conclusie

Indicator 2 en 4 vragen om aandacht. De heer Apotheker kan beknopter zijn in het verwoorden van zijn boodschap. Hij dient ook op te letten met de hoeveelheid spreekwoorden en uitdrukking die hij nodig heeft om zijn boodschap te verduidelijken, zo komt in de 360 graden feedback naar voren. Daarnaast dient hij helder te zijn in welke prioriteiten hij stelt.

### Competentie-ontwikkeling

Prioriteit	Belangrijke prioriteit.
Ontwikkelingsactiviteiten	Deze competentie zal versterkt worden wanneer de heer Apotheker de ontwikkelactiviteiten genoemd bij de competentie "communicatie" en "besluitvaardigheid" oppakt.
Gewenst resultaat	Scherpere planning en grotere mate van effectiviteit in communicatie.
Planning	2009 / 2010
Benodigde ondersteuning	Zie competentie "communicatie" en "besluitvaardigheid".
Toelichting	

## Commercieel – Ondernemendheid

Commercieel inzicht heeft betrekking op het doorhebben welke handelingsaspecten/vaardigheden op welk moment en in welke klantsituatie effectief zijn (omgaan met bezwaren, overtuigingskracht, effectgerichtheid, argumentatie, relatie opbouwen), hier specifiek gericht op ondernemendheid.

Score	2008	2009	Vershil
1. Is primair oplossings-resultaatgericht.			
2. Heeft een optimistische en positieve instelling.			
3. Toont ondernemingslust en initiatief.			
4. Is actief, gaat op zoek naar nieuwe uitdagingen.			
5. Heeft commercieel inzicht.			

### Conclusie

De mate waarin deze competentie vraagt om ontwikkeling wordt sterk beïnvloed door de emotionele balans. Op dit moment is er geen sprake van emotionele balans. In zo'n situatie is het erg moeilijk om ondernemingslust te tonen en actief op zoek te gaan naar nieuwe uitdagingen. Het zorgdragen van emotionele balans is dus een eerste vereiste, vervolgens kan deze competentie opnieuw worden gemeten. Pas dan is een vertaling naar ontwikkelactiviteiten zinnig.

### Competentie-ontwikkeling

Prioriteit	Op dit moment geen prioriteit.
Ontwikkelingsactiviteiten	Op dit moment geen.
Gewenst resultaat	
Planning	Afhankelijk van wanneer er sprake is van emotionele stabiliteit.
Benodigde ondersteuning	Nader te bepalen.
Toelichting	

## Commercieel – Doelgerichtheid

Commercieel inzicht heeft betrekking op het doorhebben welke handelingsaspecten/vaardigheden op welk moment en in welke klantsituatie effectief zijn (omgaan met bezwaren, overtuigingskracht, effectgerichtheid, argumentatie, relatie opbouwen), hier specifiek gericht op doelgerichtheid.

Score	2008		Vershil
1. Bereikt doel hoe dan ook.			
2. Een barrière is een stimulans om door te gaan.			
3. Is vasthoudend, blijft doorgaan.			
4. Laat zich niet afleiden en blijft bij de kern van de zaak.			
5. Houdt vast aan de eigen doelstelling.			
6. Houdt in onderhandelingen vast aan bepaalde punten, ook al onder druk.			

### Conclusie

Als we kijken naar indicator 3, zien we een belangrijk aandachtspunt. Zijn aanpak is logisch analytisch, hij heeft behoefte aan een systematische benadering van zaken. Omdat hij zich af laat leiden door emoties wordt zijn doelgerichte aanpak nog wel eens ondermijnd. Hierdoor komt hij ook onvoldoende vasthoudend over. Dit heeft zowel effect op zijn commerciële doelgerichtheid als op zijn mate van gezag.

### Competentie-ontwikkeling

Prioriteit	Het is belangrijk dat de heer Apotheker leert zich vasthoudend te focussen op vooropgestelde doelen. Een belangrijke prioriteit.
Ontwikkelingsactiviteiten	Als we kijken naar de genoten opleidingen dan zien we dat de heer Apotheker vooral inhoudelijk geschoold is. Daarnaast heeft hij marketingvaardigheden ontwikkeld door het volgen van een opleiding NIMA A. Door een opleiding of training te volgen die specifiek gericht is op ondernemersvaardigheden of het schrijven van een ondernemersplan kan hij leren een focus te formuleren voor zijn organisatie.
Gewenst resultaat	Vergroten van zijn commerciële doelgerichtheid.
Planning	2010
Benodigde ondersteuning	Opleiding of training ondernemersvaardigheden / schrijven van een ondernemingsplan.
Toelichting	

## Vergelijking 2008 – 2009

De vergelijking tussen de IPP-tabellen van 2007 en 2008 laat duidelijk zien dat de heer Apotheker in beweging is. Hij richt zich meer op de strategische processen en de onderneming.

De commerciële competenties laten een veel evenwichtiger beeld zien en de organisatiegerichtheid is duidelijk verbeterd. Tevens is de besluitvaardigheid versterkt, daarmee is ook het gezag versterkt. De heer Apotheker lijkt zich ook meer bezig te houden met kwaliteit in de organisatie.

De heer Apotheker neemt duidelijk meer de leiding en sturing in in de organisatie en richt zich meer op de strategie. Opvallend is dat een aantal andere competenties zoals klantgerichtheid en samenwerking minder betekenis hebben gekregen in 2008. Dit zijn nu weer aandachtspunten geworden. De uitdaging voor de heer Apotheker is te werken aan een goede balans tussen leiding nemen en de communicatie met zijn team.