

Moderne assessments inventariseren uw **kwaliteiten en attitude**. De weergave hiervan verschaft u niet alleen een (passief blijvend) **inzicht**, maar draagt ook bij aan **begrip** voor uw persoonskenmerken en reikt het concrete handvatten aan voor de (actieve) **ontwikkeling** van uw effectiviteit.

Voor veel executives is het spreekwoordelijk (soms) ‘*eenzaam of guur aan de top*’ en moet er een manier worden gevonden om in hun functie zowel ‘*zichzelf te zijn*’ als ‘*zichzelf bij te sturen*’. Als **executive** staat u aan de top van uw organisatie en bent u individueel en met andere executives verantwoordelijk voor het bepalen van strategie, koers, samenwerking, bedrijfsvoering en resultaat. U bent bestuurder of directeur/manager direct onder de Board¹. U bent benoemd omdat u het netwerk, het vereiste ervaringsniveau en vooral de **kwaliteiten** bezit nodig voor die functie.

Het volledig en effectief inzetten van die kwaliteiten is een hoog gekwalificeerde opgave door de **druk** die op u wordt uitgeoefend door uw interne en externe omgeving, en door de effecten die u daarvan zowel zakelijk als in persoon ervaart. De **ratio** van uw vak komt samen met uw emoties en **gevoel**. Vaak is er binnen uw werkomgeving onvoldoende gelegenheid, en vaak ook onvoldoende **veiligheid**, om **persoonlijke dilemma's** en vraagstukken bespreekbaar te maken. Bovendien reageert u, net als alle mensen, niet altijd alleen maar weloverwogen, maar komt ook uw onbewuste in uw gedrag naar boven. Bijvoorbeeld wanneer u onder druk staat, en vaak op niet gelegen komende momenten.

Onze assessmentportfolio bestaat uit een aantal specifieke **instrumenten** die elk afzonderlijk, of in samenhang, voor een specifiek doel en vraagstuk kunnen worden ingezet:

Instrument	Resultaat	Gebruiksdoel
ACT	Uw intrinsieke motivatie en persoonlijkheid, potentieel en schaduw	Psychologische begeleiding om persoonlijk in balans te komen of te blijven als executive*)
LSI (Life Style Inventory), enkelvoudig of met 360-graden feedback	Uw denk- en gedragsstijlen, mores en overtuigingen	Inzicht in uw handelingsrepertoire bij coaching of intervisie

*) uitgevoerd door psychologen van myHBM

Instrument	Resultaat	Gebruiksdoel
HCI (Human Capital Imaging), met of zonder 360-graden feedback	Samenhangend in beeld brengen van uw natuur, cultuur en expressie en daarmee uw kracht, valkuilen en mogelijkheden	Ontwikkeling van uw executive competenties, voor bestuurders, managers en toezichthouders (voor andere functies op maat samengesteld)
HCI Teamrapport	In beeld brengen van de sterke kanten, complementariteit en hiaten binnen uw team, op basis van LSI of HCI uitkomsten	Performance verbetering en teamsamenstelling voor RvC/RvT, RvB of DT/MT

Instrument	Resultaat	Gebruiksdoel
L/I of M/I (Leadership / Impact of Management / Impact)	Uw impact op anderen, als leider of als manager	Grip krijgen op uw impact
OCI (Organisation Culture Inventory)	De huidige en gewenste cultuur van uw organisatie(onderdeel) in kaart gebracht	Inzicht in beleving en behoefte van de medewerkers in uw organisatie(onderdeel)

¹ In die top zitten ook **non-executives**. Dit zijn commissarissen die toezicht houden op de Board. Ook zij hebben te maken met dezelfde vraagstukken als de executives waarop zij toezien en maken daarom deel uit van de groep waar onze services zich op richten. RvC of RvT ondersteunen we bijvoorbeeld bij zelfevaluatie en verbetering van de teamperformance. Zie daarvoor het GCI instrument.

Instrument	Resultaat	Gebruiksdoel
LCI (Leadership Culture Impact), met of zonder 360-graden feedback	De impact van uw leiderschapsstijl op de cultuur van uw organisatie(onderdeel) en uw interventie mogelijkheden	Het ontwikkelen van uw meest effectieve manier om (cultuur) veranderingsprocessen aan te sturen
LCI Teamrapport	Inzicht in en begrip van cultuurveranderingsaanpak	Het bepalen van richting en koers van veranderingsprocessen door RvB of DT/MT

Instrument	Resultaat	Gebruiksdoel
Serious game	Real life experience*), handelingsrepertoire onder druk	Het verbeteren van de teamperformance door onderling begrip, verbinding en doelbepaling

*) in samenwerking met Yellow Wings

Instrument	Resultaat	Gebruiksdoel
GCI (Governance Capital Imaging), met of zonder feedback van de RvB	Teamsamenstelling en voldoen aan extern gestelde (competentie-)eisen, onderlinge samenwerking en verbetering	Voor zelfevaluatie van raden van commissarissen/toezichthouders en ondersteuning van of voorbereiding op accreditaties

ONYX beschikt over een team van ervaren en gekwalificeerde assessors, psychologen en counselors

Onyx4people Executive Assessment & Counseling Services werkt met gevalideerde vragenlijsten. We werken hierbij tevens nauw samen met **myHBMassessments** en **Human Synergistics**, en voor Serious games met **Yellow Wings**.

WAT ZEGGEN HUMAN CAPITAL IMAGING EN IMPACT (HCI) ASSESSMENTS OVER U EN UW REPERTOIRE

*De Onyx-manier van inventarisatie van uw kwaliteiten en die van de teams waar u in zit of mee werkt, kan vergeleken worden met een MRI onderzoek. Een MRI verschaft een driedimensionaal beeld van organen, vaten en skelet en een deskundige radioloog zal op grond hiervan kunnen vaststellen wat iemands gezondheid op dat moment is. Zo ook met HCI. Wij brengen uw totale menselijk kapitaal in beeld door onderscheid te maken in uw **natuur, cultuur en structuur** (beide laatste noemen wij samen ook wel uw mentale kaart) **en te verwachten impact**.*

HCI helpt niet alleen om te verklaren, maar ook om te leren aanvaarden, waarderen en begrijpen, én om te leren toepassen. Human Capital Imaging assessments zijn daarom bruikbaar voor zowel inventarisatie, evaluatie en diagnose als voor ontwikkeling (therapeutische waarde).

Persoonsunieke profielen, geen stereotypering

Veel tests werken met kleuren of codes om bepaalde stijlen of types aan te duiden. Werken met een kleurtypering of codes is verleidelijk. Het verschaft 'a quick view' en maakt een -ogenshijnlijk- helder onderscheid: u bent 'blauw', of 'rood, of 'geel, u bent, in uw MBTI een ENTP, een ISFJ, Een quick view geeft een startpunt voor het praten vanuit uw persoonlijkheid over uw vermogens en mogelijkheden. Tegelijk, en dat is de keerzijde van die manieren van typeren, versimpelt het sterk en zorgt het snel voor stereotypering. U komt er zo gezegd nogal 'eendimensionaal' uit, gelabeld. Daardoor herkent u zichzelf er nooit helemaal in (of soms zelfs geheel niet). En anderen, die u op een dergelijk assessment moeten beoordelen of leren kennen, krijgen een verwrongen beeld van u. Dergelijke benaderingen, hoe aantrekkelijk en toegankelijk ook doen u dus uiteindelijk

tekort. U bent geen 'label', maar veel gedifferentieerder, genuanceerder, complexer. Daar komt bij dat persoonlijkheid niet alles bepalend is voor wie u bent. Ook een nature en nurture dichotomie schiet tekort, net als louter een denkstijlen of gedragsstijlen profiel. U bent immers alles tegelijk en wat u daadwerkelijk aan gedrag vertoont hangt ook af van de context. Net zo belangrijk zijn uw cultuur (uw moes), uw overtuigingsstructuur en uw vaardigheden. Leven, opgroeien en werken in een bepaalde (gezins-, opleidings- of werk)cultuur vormt immers uw denkbeelden. En actief verworven vaardigheden scherpen uw expressie en verbergen soms uw natuur. Onder druk kunt u daarbij ook nog ander gedrag laten zien dan u zelf of anderen van u verwachten.

Mensen die bij ons een HCI assessment ondergaan worden niet ingedeeld in één bepaald type. U krijgt in HCI een eigen uniek gezicht, een verhaal dat u ten voeten uit en van binnen en van buiten recht doet. U krijgt in HCI geen zwart-wit verhaal en ook geen kleurenpalet, maar een zorgvuldig opgebouwd inzicht in wie u ten diepste bent. En daarmee een spiegel waar u echt wat mee kunt. Onze rapporten zijn daarom ook niet opgebouwd uit standaard teksten die automatisch gegenereerd worden door de computer. Uw rapport is door onze assessoren persoonlijk voor u samengesteld en raakt u.

Uw eigen unieke 'ijsberg'

U bent wie u bent als mens, omdat u 'mores' heeft geleerd, van alles hebt leren 'denken en vinden', en in een bepaalde cultuur, werk en context bent gevormd. Daarenboven kunt u diverse trainingen hebben gevolgd of ervaringen hebben opgedaan die uw uiterlijke expressie impact en richting geven. Uw HCI rapport verschaft u een samenhangend en verklarend beeld van uw eigen unieke 'ijsberg'. Een ijsberg waarvan alleen uw gedrag, de uiterlijke expressie van alles wat er bij u onder de waterspiegel verscholen ligt, voor anderen zichtbaar is. U beschikt door de samenstelling van uw 'ijsberg' over veel competenties en (soms verborgen, 'onder water') kwaliteiten. Maar uiteraard ook (verborgen) valkuilen, blinde vlekken en potentiële struikelblokken.

HCI rapporten geven dus niet alleen een geobjectiveerd beeld van uw kwaliteiten zoals deze in uw natuur en in uw mentale kaart aanwezig zijn en in uw gedrag tot uiting (kunnen) komen. Ze geven ook weer welke **competenties**² bij u horen en welke competenties u nog kunt ontwikkelen. Belangrijk voor bijvoorbeeld loopbaankeuzes en aanstellingen.



Gedrag

Uw gedrag is een mix van **temperament, mentale kaart en communicatieve vaardigheden**. Samen vormen deze de 'ijsberg' waarvan alleen de impact direct zichtbaar is voor anderen. Afhankelijk van uw eigen innerlijke evenwichtigheid kunnen in uw gedrag, veelal onder druk van (onverwachte) tegenslagen en (on)gunstige omstandigheden, onbewuste (op 'overleving'

² Onyx4people onderscheidt verschillende competentiesets: voor bestuurders, managers en toezichthouders/commissarissen. Elke functie vergt immers specifieke kwaliteiten om deze effectief uit te voeren. HCI rapporten brengen deze sets in beeld.

gerichte³) emoties en reflexmatige expressies tot uiting komen. Deze komen rechtstreeks uit uw natuur. Wanneer het goed en rustig 'zeilweer' is, zal op een heldere dag vaker gedrag zichtbaar zijn dat door u overdacht wordt samengesteld uit uw cultuur en structuur. En door communicatieve vaardigheden kunt u op verkozen momenten (rol)gedrag laten zien dat u juist voor die gelegenheden heeft aangeleerd. Het is echter van groot belang ook te weten hoe u **reageert onder druk** (want dan kunt u uit uw rol vallen) én om te weten welke kwaliteiten en competenties u nog extra bezit of kunt ontwikkelen, om te allen tijde en onder alle omstandigheden effectieve prestaties te leveren.

Leiderschap

Goed leiderschap is een **vermogen** van iedere executive om de eigen functie effectief en duurzaam uit te voeren. Executieve functies vereisen een evenwichtige mix van managerial en leiderschapsvaardigheden. We meten met HCI niet of u op uw vakgebied een bedreven en gekwalificeerd professional bent, wel hoe u leiding geeft, hoe u de leiding neemt en hoe effectief dat is.

Het **unieke** van HCI rapporten is dat ze een extra dimensie aanbrengen door de integratie van uw natuur, cultuur en structuur. Ze tonen vanuit die integrale benadering hoe stevig en gebalanceerd uw 'ruggengraat' is. Wat u met HCI rapporten leert is hoe kunt **'schakelen'** om een zo effectief, maar ook zo goed mogelijk bij u passend repertoire te vertonen. Effectief leiderschap is een goede mix van **'jenzelf zijn'** en **'jenzelf sturen'**.

Competenties

Ontwikkeling van executieve competenties gaat er van uit dat **effectief gedrag kan worden 'aangeleerd' en geïnternaliseerd** door op het niveau van uw cultuur en structuur (uw mentale kaart) 'anders te gaan denken'. U krijgt er als het ware een pakket aan mogelijke alternatieve routes mee aangereikt om uw doelen te bereiken. Dit bredere inzicht (en dat is vaak de moeilijkste stap waar u hulp bij kunt gebruiken) kunt u ook in uw gedrag tot uiting brengen. Door inzicht in en begrip van wanneer u terugvalt op reflexmatig ineffectief gedrag, kunt u de onbedoelde negatieve neveneffecten daarvan zo veel mogelijk leren te voorkómen, en de effectieve routes tot die van uzelf maken.

Weergave van uw Human Capital en Impact in het ONYX rapport

HCI rapporten bevatten beknopte en goed leesbare informatie en grafieken. Ze leggen u in korte bewoordingen uit wat uw HCI-profiel betekent en wat uw gedrag ten diepste veroorzaakt (of, wanneer er geen 360-graden feedback op uw gedrag is verzameld, wat u voor impact zou kunnen hebben wanneer u onder druk staat).

De grafieken die u in uw rapport aantreft bevatten **relatieve verschillen**, geen absolute prestaties. Dat wil zeggen dat in het rapport wordt weergegeven welke kwaliteiten, attitudes en competenties u meer benut dan andere. Een lagere score op een bepaalde kwaliteit of competentie betekent dus niet dat u daar slecht op scoort, maar dat andere kwaliteiten en competenties of en bepaalde attitude, door u meer benut worden. Bijvoorbeeld omdat ze intrinsiek bij u horen, of - en daar ligt het aanknopingspunt voor uw ontwikkeling - omdat ze tot uw actuele 'mores' en opvattingen behoren. Het rapport toont uw (bekende en onbewuste) kracht zodat u daar met een gerust hart op kunt vertrouwen en op door kunt bouwen en het wijst u de weg naar meer.

³ Zie de piramide van Maslow.