

ACCOUNTMANAGERS CONNECTED!

De invloed van persoonlijkheid op
succes.

AV Werving & Selectie

Michelle van Kuijen
405413

Scriptietraject AMA
Toegepaste Psychologie



Accountmanagers connected!

Onderwerp:	Bachelorscriptie
Auteur:	Michelle van Kuijzen
Studentennummer:	405413
Opleiding:	Toegepaste Psychologie
Hoofdstroom:	Arbeid en Organisationspsychologie
Hogeschool:	Saxion te Deventer
Organisatie:	AV Werving & Selectie
Begeleider:	Ad Veldhuizen
1e begeleider:	Frank Visscher, docent Toegepaste Psychologie
2e begeleider:	Mirella Ordelman, docent Toegepaste Psychologie
Datum:	4 juni 2018
Plaats:	Amersfoort

Colofon

Auteur:

Michelle van Kuijzen
Krommestraat 58a
3811 CD Amersfoort
Michelle.kuijzen@gmail.com
06 21 65 90 77

Opleidingsinstituut:

Saxion Hogeschool AMA
Handelskade 75
7417 DH
Deventer

Afstudeerbegeleider:

Frank Visscher
f.visscher@saxion.nl
057 060 3937
06 83 21 65 71

Opdrachtbegeleider:

Ad Veldhuizen
Veldhuizen@avdiensten.nl
033 286 0150
06 24 61 16 72

Opdrachtgever:

AV Werving & Selectie
Ruimtesonde 19
3824 MZ
Amersfoort

Titel/ondertitel:

‘Accountmanagers connected!’
De invloed van persoonlijkheid
op succes

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie 'Accountmanagers connected', een onderzoek naar persoonlijkheidsfactoren die invloed hebben op het succes van accountmanagers. Deze scriptie is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Toegepaste Psychologie aan Hogeschool Saxion te Deventer.

Van januari 2018 tot juni 2018 heb ik met veel plezier onderzoek uitgevoerd bij AV Werving & Selectie (AV). Voor mij was dit een leuke en leerzame tijd waardoor de afgelopen vijf maanden voorbij zijn gevlogen. Ik denk dat dit komt door het onderwerp dat in het verlengde van mijn interesses ligt en door mijn collega's bij AV.

Om deze reden wil ik mijn collega's van AV bedanken voor hun hulp, kennis en gezelligheid. In het bijzonder bedank ik Ad Veldhuizen en Sandra Adank voor de begeleiding tijdens het schrijven van mijn scriptie. Mijn dank gaat ook uit naar Floor Hendriks die inhoudelijk heeft mee gedacht over het onderzoek. Daarnaast wil ik alle respondenten bedanken. Zonder hen had ik nooit mijn onderzoek kunnen uitvoeren. Tot slot bedank ik mijn begeleiders vanuit Saxion in het bijzonder. Frank Visscher heeft mij als eerste begeleider zeer goed begeleid en wist mij op momenten dat ik stress ervaarde weer te leren relaxen: het komt wel goed. Mirella Ordelman, mijn tweede begeleider, bedank ik voor haar kritische feedback en fijne begeleiding.

Veel plezier met het lezen van mijn onderzoek.

Michelle van Kuijzen

Amersfoort, 4 juni 2018

Verklarende woordenlijst

Accountmanager

Een accountmanager is verantwoordelijk voor een aantal klanten van een bedrijf of organisatie. Accountmanagers denken met klanten mee en investeren op verschillende manieren in hen. Ze zijn werkzaam in alle mogelijke branches.

AV Werving & Selectie

AV Werving & Selectie (AV) is een consultancybureau dat mensen werft en selecteert voor commerciële functies. Daarnaast geeft de organisatie masterclasses en verzorgt de organisatie assessments. AV Werving & Selectie is de opdrachtgever van dit onderzoek.

BigFifty

De BigFifty is een persoonlijkheidstest. Het instrument geeft de scores van de kandidaat aan gebaseerd op de vijf belangrijkste persoonlijkheidsfactoren voor gedrag in werksituaties. Deze factoren zijn herleid uit de Big Five theorie: extraversie, stabiliteit, openheid, altruïsme en consciëntieusheid. De BigFifty kan de resultaten doorvertalen naar vijftig competenties.

HrmForce

HrmForce ontwikkelt oplossingen voor personeelsmanagement. Ze zijn leverancier van HRM-software zoals online tests en HRM-tools.

Persoonlijkheidsvragenlijst

Een persoonlijkheidsvragenlijst geeft inzicht in iemand zijn persoonlijke voorkeuren. Het gaat over hoe iemand zichzelf ziet, hoe iemand omgaat met anderen, hoe iemand problemen aanpakt en hoe iemand omgaat met emoties en gevoelens.

Recruiter

Een recruiter werft en selecteert personeel. Dit kan op de HR-afdeling van de organisatie waar hij of zij werkzaam is of via werving- en selectiebureaus voor diverse organisaties. Het doel van een recruiter is om openstaande vacatures in te vullen.

Samenvatting

Het succes van een accountmanager kan positief beïnvloed worden door meerdere factoren. Bij werving- en selectiebureaus worden verschillende selectie-instrumenten ingezet om het succes van accountmanagers te kunnen voorspellen. Het gebruik van de verschillende instrumenten kost vaak veel tijd. AV Werving & Selectie (AV) wil deze tijd beperken. Persoonlijkheid is een van de factoren die het succes kan beïnvloeden. AV wil een groep kandidaten in haar bestand hebben waarvan al bekend is in hoeverre zij beschikt over het benodigde persoonlijkheidsprofiel van een succesvolle accountmanager. Hierdoor kunnen geschikte accountmanagers direct geplaatst worden wanneer er vraag is naar een accountmanager. Het doel van dit onderzoek is dus om het werving- en selectieproces van AV te versnellen door de vijf belangrijkste persoonlijkheidsfactoren te vinden die kenmerkend zijn voor succesvolle accountmanagers. Er wordt verwacht dat betrouwbaar, direct, vindingrijk, energiek en doelmatig de vijf typerende kenmerken zijn van een succesvolle accountmanager.

Er zijn bij 44 succesvolle accountmanagers een BigFifty persoonlijkheidstest afgenomen. De accountmanagers zijn beoordeeld door hun leidinggevende op succes. Daarnaast zijn er gegevens van 21 niet-succesvolle accountmanagers uit de bestaande dataset van AV gebruikt. De niet-succesvolle accountmanagers zijn beoordeeld door medewerkers van AV op succes. Met de resultaten van de succesvolle accountmanagers ($N = 44$) is er een beschrijvende analyse uitgevoerd. Met de gegevens van alle accountmanagers ($N = 65$) is er een verschilanalyse uitgevoerd.

Doelmatig, hartelijk, discipline, betrouwbaar en energiek blijken de vijf meest kenmerkende persoonlijkheidsfactoren te zijn voor een succesvolle accountmanager. De succesvolle accountmanagers scoren het hoogst op deze vijf factoren. Uit de verschilanalyse blijkt dat kandidaten die hoog scoren op de factoren doelmatig, discipline en hartelijk en gemiddeld of enigszins daarboven scoren op de factoren dominant, positieve emoties, sociaal en impulsief, een grotere kans hebben om succesvol te zijn dan kandidaten die deze score niet hebben. Echter, betekent dit niet dat accountmanagers met andere resultaten niet succesvol zijn. Deze resultaten zijn alleen een indicatie en gemiddeld genomen kenmerkend aan de groep succesvolle accountmanagers.

Het advies is om de zeven persoonlijkheidsfactoren mee te laten wegen bij het selecteren van accountmanagers. De kans op succesvolle accountmanagers wordt hierdoor vergroot. Daarnaast wordt er geadviseerd om kandidaten die niet voldoen aan deze scores door te ontwikkelen via training en te kijken naar andere kwaliteiten zoals intelligentie of te kijken naar praktijksituaties.

Inhoud

1. Inleiding.....	9
1.1. Aanleiding.....	9
1.1.1. De vraag van AV Werving & Selectie	9
1.1.2. Mogelijke oorzaken	10
1.1.3. Mogelijke oplossingen.....	10
1.1.4. Relevantie van onderzoek	11
1.2. Onderzoeksvraag.....	12
1.3. Doel van het onderzoek	12
2. Theoretisch kader.....	13
2.1. Werving & Selectie	13
2.2. Persoonlijkheid en het ijsbergmodel.....	14
2.3. Persoonlijkheidsvragenlijsten.....	15
2.4. Succes.....	16
2.5. Persoonlijkheid en succes.....	17
2.6. Hypotheses.....	18
2.7. Conceptueel model	19
3. Onderzoeksdesign	20
1.1. Onderzoeksmethode	20
3.1. Onderzoeksdoelgroep	20
3.2. Onderzoeksinstrument.....	22
3.2.1. Beoordelingsvragenlijst	22
3.2.2. Persoonlijkheidstest	23
3.3. Procedure.....	24
3.4. Analyses.....	25
4. Resultaten.....	27
4.1. Respons en uitvoering	27
4.1.1. Beoordelingsvragenlijst	27

4.1.2. BigFifty persoonlijkheidstest	27
4.2. Resultaten.....	28
4.2.1. Vijf persoonlijkheidsfactoren uit de BigFifty	28
4.2.2. Verschil tussen succesvolle en niet-succesvolle accountmanagers	29
5. Conclusie.....	30
5.1. Conclusie.....	30
5.1.1. Deelvraag 1: Wat maakt een accountmanager een succesvolle accountmanager?.....	30
5.1.2. Deelvraag 2: Wat zegt de literatuur over de relatie tussen persoonlijkheidsfactoren en het succes van een accountmanager?	30
5.1.3. Deelvraag 3: Welke vijf persoonlijkheidsfactoren hebben de hoogste score op de BigFifty, ingevuld door succesvolle accountmanagers?.....	30
5.1.4. Deelvraag 4: Welke persoonlijkheidsfactoren verschillen significant tussen succesvolle accountmanagers en niet-succesvolle accountmanagers?.....	31
5.1.5. Onderzoeksvraag: Welke vijf persoonlijkheidsfactoren zijn kenmerkend voor een succesvolle accountmanager?.....	32
5.2. Discussie.....	32
5.2.1. Betrouwbaarheid.....	32
5.2.2. Validiteit.....	33
5.2.3. Bruikbaarheid	34
5.2.4. Praktische en theoretische relevantie.....	34
5.3. Aanbevelingen	35
5.3.1. Aanbevelingen AV Werving & Selectie.....	35
5.3.2. Rol van Toegepaste Psychologie professional.....	37
5.3.3. Aanbevelingen vervolgonderzoek	37
Literatuurlijst	39
Bijlagen.....	45

1. Inleiding

In dit hoofdstuk staat de aanleiding van het onderzoek centraal. Daarnaast is de onderzoeksvraag met daaruit voortvloeiende deelvragen benoemd. Tot slot is het doel van het onderzoek beschreven.

1.1. Aanleiding

In de aanleiding van het onderzoek is beschreven wat de vraag en het probleem van de opdrachtgever was. Er zijn mogelijke oorzaken en oplossingen beschreven om het probleem op te lossen. Tot slot is de relevantie van het huidige onderzoek voor AV beschreven.

1.1.1. De vraag van AV Werving & Selectie

AV Werving & Selectie (AV) is een consultancybureau dat mensen werft en selecteert voor commerciële functies. De organisatie zorgt ervoor dat kandidaten ingezet worden in een omgeving waar hun kwaliteiten het best tot hun recht komen. Om dit te bereiken zet AV verschillende selectie-instrumenten in. De organisatie heeft drie specialismen:

1. Het werven en selecteren van commerciële professionals.
2. Het inzichtelijk maken van de talenten en ontwikkelcapaciteiten van medewerkers.
3. Het ontwikkelen van mensen en (sales)teams door training.

90% van de omzet van AV komt uit werving- en selectietrajecten. Werving en selectie is hun core business, daarom wil de organisatie zich graag blijven ontwikkelen op dit specialisme om hun concurrentievoordeel te behouden. De meest gevraagde kandidaten bij AV zijn accountmanagers, om deze reden heeft het onderzoek zich gericht op accountmanagers.

AV ligt met haar prijzen boven het gemiddelde van de markt. Dit betekent dat AV zich richt op organisaties die meer te besteden hebben om kwalitatieve kandidaten te laten plaatsnemen. AV waarborgt de kwaliteit van hun diensten door diverse selectie-instrumenten in te zetten zoals de persoonlijkheidstest, capaciteitentest en assessments. Deze manier van werven en selecteren aan de hand van de diverse selectie-instrumenten en assessments neemt de nodige tijd in beslag. De tijd tussen de vraag door een opdrachtgever naar een accountmanager en de daadwerkelijke plaatsing van de accountmanager bedraagt gemiddeld drie maanden. Dit zorgt ervoor dat klanten soms naar andere bureaus gaan die over het algemeen minder selectie-instrumenten inzetten. Hierdoor kan het proces sneller verlopen maar doet dit de kwaliteit te niet. De aanleiding van dit onderzoek was de vraag van AV om het werving- en selectieproces te versnellen zonder aan kwaliteit in te leveren. Hiermee wordt voorkomen dat potentiële klanten van AV naar concurrenten gaan en wordt ervoor gezorgd dat AV bestaande klanten behoudt.

1.1.2. Mogelijke oorzaken

De vraag van AV was het versnellen van het werving- en selectieproces zonder aan kwaliteit in te leveren. Dit betekent het versnellen van de tijd tussen de vraag van de opdrachtgever en de uiteindelijke plaatsing van de kandidaat.

De huidige werkwijze is dat AV pas gaat werven naar mogelijke kandidaten als er een opdracht binnenkomt. Zodra de kandidaten zijn geworven, worden ze geselecteerd aan de hand van persoonlijke interviews, tests en assessments. Door deze verschillende instrumenten toe te passen, wordt er een zo compleet mogelijk beeld van een kandidaat geschetst (Day & Silverman, 1989; Lievens & Patterson, 2011). Dit zorgt ervoor dat de uitspraken over werkprestaties meer betrouwbaar zijn (Day & Silverman, 1989; Lievens & Patterson, 2011). Het gebruik van meerdere selectie-instrumenten levert dus een kwalitatief advies op.

Een mogelijke oorzaak van het langdurige selectieproces is dat het gebruik van meerdere selectie-instrumenten veel tijd kost. Een tweede oorzaak is dat AV nog onbekend is met een compleet en onderzocht zoekprofiel voor een succesvolle accountmanager. Als dit profiel er is, kan er sneller en specifiekere geselecteerd worden. Ten derde is er geen database van potentiële accountmanagers die voldoen aan het gezochte profiel. Er moet dus voor elke opdracht opnieuw gezocht worden naar mogelijke kandidaten.

1.1.3. Mogelijke oplossingen

Hieronder worden twee mogelijke oplossingen beschreven om het werving- en selectieproces te versnellen zonder aan kwaliteit in te leveren.

Ten eerste zou AV een database moeten hebben met kandidaten waarvan al bekend is in hoeverre deze voldoen aan het benodigde profiel van een succesvolle accountmanager. Het voordeel hiervan is dat zodra er een nieuwe aanvraag voor een accountmanager binnenkomt, kandidaten direct voorgesteld kunnen worden aan de opdrachtgever. De kandidaten hoeven dan geen tests meer uit te voeren en beoordeeld te worden. Kandidaten moeten voortijdig geselecteerd worden om op deze manier een database van potentiële succesvolle accountmanagers op te bouwen.

Ten tweede kan AV gebruik maken van een checklist om de juiste kandidaten te selecteren. De checklist bevat kenmerken van bestaande succesvolle accountmanagers zoals bijvoorbeeld jaren werkervaring, branche, opleiding, capaciteiten, persoonlijkheid en competenties. Er is een nog grotere scala aan kenmerken die van invloed kan zijn op het wel of niet succesvol zijn van een accountmanager (Hinson-Smith, 2003). Wegens meerdere redenen is er in dit onderzoek ingegaan op persoonlijkheidskenmerken. Ten eerste omdat vorige studies hebben aangetoond dat persoonlijkheidseigenschappen zijn gerelateerd aan succes in een functie (Day & Silverman, 1989; HrmForce, 2017; McDonald, 2008; Van der Zee, Bakker, & Van der Maesen de Sombreff, 1992). Ten

tweede heeft persoonlijkheid een belangrijke toegevoegde waarde bij het voorspellen van toekomstig succes (Butter, 2014; De Vries, De Vries, Born, & Van den Berg, 2014). Ten derde maakt AV gebruik van de 'BigFifty' persoonlijkheidstest. Omdat de data van deze persoonlijkheidstest al beschikbaar waren bij AV maar er nog geen inzicht was in de gegevens voor deze specifieke doelgroep, wilde AV dat er onderzoek gedaan werd naar persoonlijkheid. Ten vierde is er wegens de tijd die er voor dit onderzoek stond een keuze gemaakt voor één kenmerk. Een oplossing voor het probleem van AV is om gebruik te maken van een persoonlijkheidschecklist.

Door middel van de persoonlijkheidschecklist kunnen kandidaten na het invullen van een persoonlijkheidstest snel gescreend en beoordeeld worden op kwaliteit en potentieel succes. De kandidaten die voldoen aan de criteria kunnen dan in de database. AV krijgt hierdoor een database met potentiële, kwalitatieve kandidaten. Op het moment dat er een opdracht binnenkomt, kan AV sneller handelen en kandidaten voorstellen die voldoen aan de criteria van het 'ideale' persoonlijkheidsprofiel. De kandidaten die niet voldoen aan de criteria, kunnen verder getest worden of passen in het profiel voor een andere functie. Van deze kandidaten is alleen bekend dat zij niet voldoen aan het 'ideale' persoonlijkheidsprofiel van een succesvolle accountmanager.

1.1.4. Relevantie van onderzoek

De optimalisatie van het selectieproces is voor AV zeer relevant, omdat zij 90% van hun omzet halen uit de werving en selectie. Door het sneller selecteren en plaatsen van de juiste kandidaten, behaalt AV haar concurrentievoordeel ten opzichte van andere werving- en selectiebureaus die deze resultaten niet hebben. Klanten zullen eerder tevreden zijn over twee aspecten. Ten eerste zullen de klanten tevreden zijn over het sneller invullen van een vacature. Ten tweede levert een goede werknemer minimaal 40% meer aan omzet op (Van der Maesen de Sombreff, 1997). In salesfuncties zegt HrmForce (2017) dat goede medewerkers maar liefst 67% meer omzet behalen. Tevreden klanten zullen hierdoor ook nieuwe opdrachten bij AV uitbesteden. Kortom zorgen tevreden klanten voor meer omzet. Daarnaast heeft AV eerder tijd voor nieuwe opdrachten, waardoor hun jaaromzet verhoogd zal worden.

1.2. Onderzoeksvraag

Om het werving- en selectieproces van AV te versnellen, is er een onderzoeksvraag opgesteld:

‘Welke vijf persoonlijkheidsfactoren zijn kenmerkend voor een succesvolle accountmanager?’

In dit onderzoek zijn de 25 persoonlijkheidsfactoren uit de BigFifty onderzocht. De vijf persoonlijkheidsfactoren die kenmerkend zijn voor een succesvolle accountmanager zijn dus voortgekomen uit deze 25 factoren.

Om antwoord te geven op de onderzoeksvraag moest er eerst onderzoek gedaan worden naar de definitie van succes en hoe succes te herkennen is in de functie van een accountmanager. Dit is beschreven in hoofdstuk 2. Daarna is er gekeken naar wat er al bekend is over de relatie tussen persoonlijkheidsfactoren en succes. Vervolgens is er onderzocht welke persoonlijkheidskenmerken succesvolle accountmanagers – volgens de gevonden definitie – hebben. Met deze gegevens kon er de relatie tussen persoonlijkheidsfactoren en succes in het huidige onderzoek onderzocht worden.

1. Wat maakt een accountmanager een succesvolle accountmanager?
2. Wat zegt de literatuur over de relatie tussen persoonlijkheidsfactoren en het succes van een accountmanager?
3. Welke vijf persoonlijkheidsfactoren hebben de hoogste score op de BigFifty, ingevuld door succesvolle accountmanagers?
4. Welke persoonlijkheidsfactoren verschillen significant tussen succesvolle accountmanagers en niet-succesvolle accountmanagers?

1.3. Doel van het onderzoek

Het doel van het huidige onderzoek was om zicht te krijgen in de vijf kenmerkende persoonlijkheidsfactoren van een succesvolle accountmanager. Met dit inzicht kan AV sneller selecteren waardoor het werving- en selectieproces van accountmanagers versnelt kan worden en AV haar concurrentievoordeel behoudt.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk is aandacht besteed aan de definiëring van een aantal begrippen. Daarnaast is er achtergrondinformatie gegeven over het onderwerp van dit onderzoek. Ter verduidelijking is er een conceptueel model weergegeven en zijn de hypotheses opgesteld.

2.1. Werving & Selectie

Om personeel voor een onderneming te selecteren zijn er consultancybureaus die advies geven over de juiste medewerkers. Uiteindelijk is het doel van recruiters om kandidaten te selecteren die in de toekomst, als medewerkers, organisatiedoelen behalen en optimaal presteren. Recruiters maken dus een voorspelling over iemand zijn gedrag. Het gedrag van de mens wordt bepaald door meerdere factoren (Mullen, 2006). Zo spelen persoonlijkheid, motivatie, attitude, overtuiging, waarde, interesse en capaciteit een rol (HrmForce, 2017; Plomin & Asbury, 2005). Om een voorspelling te maken over het functioneren van een toekomstig medewerker is er dus ook meer nodig dan alleen een gesprek of een interview.

Er worden veel selectie-instrumenten ingezet om de juiste medewerkers te selecteren (Cucina, Su, Busciglio, Thomas, & Peyton, 2015; Roe, 1983;). Voorbeelden van selectie-instrumenten zijn sollicitatiegesprekken, assessments met bijvoorbeeld rollenspellen, intelligentietests, persoonlijkheidstests en bio data (Robertson & Smith, 2001; Roe, 1983). Door de diverse en vele instrumenten die ingezet worden, kan een selectieprocedure weken of maanden in beslag nemen (Roe, 1983). Ook Ryan en Deros (2016) bevestigden in hun onderzoek dat werving- en selectieprocessen vaak veel tijd in beslag nemen. Volgens Ryan en Deros (2016) is het vooral aan de recruiters om op zoek te gaan naar passende en effectieve oplossingen. Uit onderzoek naar deze effectieve oplossingen bleek dat de onderzochte interventies vaak moeilijk te realiseren zijn in de praktijk of niet effectief blijken te zijn in de praktijk (Ryan & Deros, 2016). Een voorbeeld van een mogelijke effectieve oplossing is de sollicitatievideo die kandidaten opsturen, zodat recruiters eerder een indruk hebben van een kandidaat zonder dat hij of zij op gesprek is geweest (Cucina et al., 2015; Ryan & Deros, 2016). Dit bespaart dus tijd. Echter, uit verschillende onderzoeken is gebleken dat deze methode niet effectief is voor het selecteren bij elke functie en dat de kwaliteit van selecteren zijn waarde verliest op het gebied van validiteit (Deros & De Fruyt, 2016; Ryan & Deros, 2016).

2.2. Persoonlijkheid en het ijsbergmodel

Er zijn verschillende invalshoeken om persoonlijkheid te beschrijven en te definiëren. Persoonlijkheid wordt omschreven als het herhaaldelijk laten zien van gedrag dat typerend is voor een persoon (Robbins & Judge, 2015). Zowel de omgeving als erfelijkheidsfactoren bepalen de uiting van iemand zijn gedrag (Mullen 2006; Robbins & Judge, 2015). Meerdere onderzoeken hebben aangetoond dat persoonlijkheid voor een groot deel erfelijk bepaald is en consistent is over situaties en tijd (Briley & Tucker-Drob, 2017; HrmForce, 2017; Mooi, Comijs, Beekman, & Kerkhof, 2006; Van der Maesen de Sombreff, 1997; Van der Zee et al., 1992). Het gegeven dat persoonlijkheid over het algemeen consistent is, stelt recruiters in staat om persoonlijkheid te gebruiken om voorspellingen te doen ten aanzien van toekomstig gedrag (Robbins & Judge, 2015).

Persoonlijkheid is iets dat mensen niet direct van elkaar kunnen waarnemen. Gedrag daarentegen wel (Groen, 2006). McClelland beschreef aan de hand van een metafoer welke componenten waarneembaar zijn voor andere mensen en welke componenten niet (Groen, 2006). Het model van McClelland is een vergelijking met een ijsberg (Groen, 2006; Vazirani, 2010), zoals te zien is in Figuur 1. Het topje van de ijsberg bevindt zich boven de waterlijn en wordt vergeleken met waarneembare componenten zoals kennis, vaardigheden en gedrag (Vazirani, 2010). Dit gaat over wat iemand weet, kan of doet. Normen, waarden, overtuigingen en iemand zijn zelfbeeld liggen net onder het wateroppervlakte en zijn dus moeilijker waarneembaar. Het gaat hierbij om wat iemand vindt. Deze componenten zien mensen dus niet van elkaar maar met doorvragen kan men er wel achter komen. Nog dieper onder de ijsberg ligt hetgeen wat een persoon zou willen en wat iemand drijft (Groen, 2006). Het gaat hierbij om eigenschappen, persoonlijkheid, drijfveren en motieven (Vazirani, 2010). Deze componenten zijn niet zichtbaar en zijn lastig te bevragen. Er moet goed op worden doorgevraagd óf de componenten kunnen voor een groot deel naar boven worden gehaald door een persoonlijkheidsvragenlijst (HrmForce, 2017).

Ijsberg van McClelland



Figuur 1. Ijsberg van McClelland. Overgenomen uit *Het hrmforce handboek*. (p.46) door hrmforce, 2017. Amsterdam: Auteur. Q-Assessments.

2.3. Persoonlijkheidsvragenlijsten

Onder andere aan de hand van iemand zijn persoonlijkheid kan er een voorspelling worden gemaakt over het toekomstig functioneren van een kandidaat in een bepaalde functie. Verschillende onderzoeken bevestigden dat persoonlijkheidseigenschappen zijn gerelateerd aan succes in een functie (HrmForce, 2017; McDonald, 2008; Van der Zee et al., 1992). Om iemand zijn persoonlijkheid in kaart te brengen zijn er persoonlijkheidsvragenlijsten ontwikkeld. Persoonlijkheidsvragenlijsten worden veel toegepast in Nederland (Van der Zee et al., 1992; Vazire, 2006). Volgens McDonald (2008) worden persoonlijkheidsvragenlijsten zelfs het meest gebruikt in vergelijking met andere selectie-instrumenten. In een persoonlijkheidsvragenlijst worden er uitspraken voorgelegd over gedragingen of meningen waarbij de kandidaat aan moet geven in welke mate de uitspraak op hem of haar van toepassing is (McDonald, 2008).

Persoonlijkheidsvragenlijsten zijn dus een hulpmiddel bij het maken van een voorspelling over het gedrag van iemand. Echter, onderzoekers toonden aan dat de predictieve validiteit, ook wel de voorspellende waarde, van persoonlijkheidstests laag is. Van der Zee et al. (1992) gaven aan dat er zelden correlaties tussen persoonlijkheidseigenschappen en feitelijk gedrag gevonden worden die hoger zijn dan .30. Ghiselli (in Van der Zee et al., 1992, p. 283) vermeldde dat de predictieve validiteit van een persoonlijkheidsvragenlijst gemiddeld .23 is. Tot slot toonde Van der Maesen de Sombreff (1997) aan dat een persoonlijkheidsvragenlijst meestal een maximale voorspellende waarde behaalt van .40. Deze lage waardes kunnen veroorzaakt worden doordat items dubbelzinnig zijn of doordat het referentiekader van sollicitanten bij de beantwoording uiteenloopt (Van der Zee et al., 1992). Daarnaast ontstaat de neiging bij sollicitanten om sociaal wenselijke antwoorden te geven (Van der Zee et al., 1992). Volgens verschillende onderzoeken heeft een intelligentietest een hogere voorspellende waarde (De Vries et al., 2014; HrmForce, 2017; Van der Maesen de Sombreff, 1997; Van der Zee et al., 1992).

Ondanks dat intelligentie een hogere voorspeller is voor werkprestaties, heeft persoonlijkheid een belangrijke toegevoegde waarde bij deze voorspelling (Butter, 2014; De Vries et al., 2014). Intelligentie gaat om wat iemand maximaal qua niveau aan kan. Daarentegen geeft persoonlijkheid meer inzicht in de prestaties die iemand daadwerkelijk zal laten zien (De Vries et al., 2014). Intelligentie helpt om het werk goed te doen maar mensen worden er niet gelukkiger of meer tevreden van in hun werk (Robbins & Judge, 2015). Daarnaast hebben persoonlijkheidsvragenlijsten als voordeel relatief lage kosten, eenvoudig en snel toepasbaar en een hoge constructvaliditeit (McDonald, 2008; Van der Zee et al., 1992). Een hoge constructvaliditeit betekent dat de begrippen in de vragenlijsten meten wat ze zouden moeten meten (Verhoeven, 2014). Daarnaast zijn persoonlijkheidsvragenlijsten makkelijk te scoren en te interpreteren (McDonald, 2008). Een ander voordeel bij persoonlijkheidsvragenlijsten is dat mensen een grote hoeveelheid informatie over zichzelf hebben door hun relatief consistente gedrag, gevoelens

en gedachten (McDonald, 2008). Volgens Paulhus en Vazire (in McDonald, 2008, p. 77) heeft niemand anders meer toegang tot informatie dan een persoon zelf. Tot slot vinden mensen het vaak leuker om over zichzelf te praten dan over anderen waardoor personen zich identificeren met uitspraken op een manier die anderen niet hebben (Paulhus en Vazire, 2007, in McDonald, 2008, p. 77).

2.4. Succes

In deze paragraaf is een antwoord gegeven op deelvraag 1: 'Wat maakt een accountmanagers een succesvolle accountmanager?'. Succes is een begrip dat in verschillende onderzoeken op verschillende manieren is gedefinieerd. Sommige onderzoekers zagen succes als een factor om prestatie te bereiken (Alsulamy, Gupta, & Sloan, 2014; Kumar & Shrivastava, 2017) terwijl andere onderzoekers succes en prestatie als synoniem zagen (Khan & Ramachandran, 2012; Madill, Haines, & Riding, 2007). Linder en Peters (1987) definieerden organisatiesucces in termen van persistentie en overleving. In dit onderzoek werd succes en prestatie ook als synoniem gezien omdat de inhoudelijke definitie van beide begrippen aansloot op de doelstelling van dit onderzoek. Concreet gericht op de functie accountmanager, definieerden Abratt & Kelly (2002) succes als iemand die kennis over de organisatie van de klant heeft en begrip naar de klant toont. Madill et al. (2007) legden de focus bij succes, op de relatie tussen de accountmanager en zijn klant. Twee andere onderzoekers (De Wulf, Odekerken-Schröder, & Lacobucci, 2001; Sirdeshmukh, Singh, & Sabol, 2002) beschouwden succes en hoge prestaties als een gevolg van inspanningen die een accountmanager in de klantrelatie heeft gestopt. Ook bleek uit de praktijk naar voren te komen dat de relatie met de klant belangrijk is voor een succesvolle accountmanager (F.L.W. Hendriks, persoonlijke communicatie, 20 februari 2018). Ad Veldhuizen (persoonlijke communicatie, 20 februari 2018) benadrukte het meetbare aspect, namelijk de behaalde targets, dat een accountmanager succesvol maakt. Hierbij is het belangrijk dat de accountmanager minimaal twee jaar zijn target heeft behaald zodat deze prestatie minder snel op toeval berust. Tot slot is de algemene beoordeling van managers waardevol om te controleren of een accountmanager succesvol is. Op basis van de wetenschap, functieanalyses en de kennis vanuit de praktijk werd de volgende definitie voor succes gebruikt in dit onderzoek:

1. Goede algemene beoordeling van de leidinggevende van de accountmanager.
2. Goede beoordeling van de leidinggevende op klantgerichtheid van de accountmanager.
3. De afgelopen twee jaar heeft de accountmanager zijn target behaald.

In paragraaf '3.3. Procedure', is de definitie van succes geoperationaliseerd en meetbaar gemaakt.

2.5. Persoonlijkheid en succes

In deze paragraaf is een antwoord gegeven op deelvraag 2: 'Wat zegt de literatuur over de relatie tussen persoonlijkheidsfactoren en het succes van een accountmanager?'. Het huidige onderzoek is gebaseerd op de BigFifty persoonlijkheidstest. De test geeft gedetailleerd inzicht in de persoonlijkheid en de aanleg om bepaalde competenties te ontwikkelen (gegeven de werkomstandigheden). De BigFifty persoonlijkheidstest is afgeleid van de Big Five. De Big Five is een theorie waarmee de persoonlijkheid van personen beschreven kan worden door middel van vijf factoren, te weten extraversie, stabiliteit, openheid, altruïsme, consciëntieusheid. Alle factoren zijn dimensies en worden gezien als continuüm (Zimbardo, Johnson, & McCann, 2014). De BigFifty persoonlijkheidstest meet 25 persoonlijkheidsfactoren. Elke Big Five Factor wordt bij de BigFifty persoonlijkheidstest gemeten aan de hand van vijf factoren. Alle factoren en hun definitie zijn terug te vinden in bijlage 1. Verdere achtergrondinformatie over de BigFifty persoonlijkheidstest is terug te vinden in hoofdstuk 4.

Er zijn verschillende studies gedaan naar welke Big Five persoonlijkheidsfactoren invloed hebben op werkprestaties. Hieronder zijn een aantal resultaten van onderzoeken benoemd die onderzoek hebben gedaan onder verkopers op hun verkoopprestaties.

Extraversie wordt gekenmerkt door sociaal aanpassingsvermogen, assertiviteit, sociabiliteit, onbevangenheid en zelfbewustzijn (Zimbardo et al., 2014). Extraversie is een persoonlijkheidsfactor die door veel onderzoekers gezien wordt als voorspeller van succes in sales functies (Barrick, Stewart, & Piotrowski, 2002; Barrick & Mount, 1991; Conte & Gintoft, 2005; HrmForce, 2017; Seibert & Kraimer, 2001; Thoresen, Bradley, Bliese, & Thoresen, 2004). Het onderzoek van Furnham en Fudge (2008) vond geen positieve significante relatie tussen extraversie en verkoopsucces.

Personen die beschikken over stabiliteit beschikken over emotionele controle (Zimbardo et al., 2014). Furnham, Jackson en Miller (1999) vonden een positieve significante relatie tussen stabiliteit en verkoopsucces. Er waren minder onderzoeken die deze relatie bevestigden dan de relatie met extraversie.

Openheid is beschreven in termen zoals onderzoekende geest, nieuwsgierigheid en onafhankelijkheid (Zimbardo et al., 2014). Verschillende onderzoekers vonden een positieve significante relatie tussen openheid en verkoopsucces (Furnham & Fudge, 2008; Thoresen et al., 2004). Daarnaast vonden Sitser, Van der Linden en Born (2013) dat openheid samen gaat met een hoger aantal nieuwe klantrelaties.

Warme en innemende mensen die een pro-sociale benadering hebben, zijn altruïstische personen (Zimbardo et al., 2014). Thoresen et al. (2004) vonden een significant positieve relatie tussen altruïsme en verkoopsucces. Echter, Furnham en Fudge (2008) vonden een significant negatieve relatie tussen altruïsme en verkoopsucces. Daarnaast vond Sitser et al. (2013) een significante positieve relatie tussen altruïsme en de klantrelatie.

Consciëntieusheid wordt gekenmerkt door doelgerichtheid, vasthoudendheid, zorgvuldigheid en zelfbeheersing (Zimbardo et al., 2014). Diverse onderzoeken onder salesfuncties bevestigden een positieve significante relatie tussen consciëntieusheid en verkoopsucces (Barrick et al., 2002; Barrick & Mount, 1991; Furnham & Fudge, 2008; Sitser et al., 2013; Thoresen et al., 2004).

Kortom: voorgaande studies toonden aan dat alle Big Five factoren van belang zijn voor succes in sales functies. Echter, er was nog geen onderzoek gedaan naar de Big Five factoren specifiek voor accountmanagers. Daarom onderzocht AV Werving & Selectie (2018) onder twintig sales professionals welke 5 van de 25 persoonlijkheidsfactoren uit de BigFifty zij belangrijk vinden voor een succesvolle accountmanager. De enquête die werd afgenomen is terug te vinden in bijlage 2. De resultaten lieten de volgende indeling zien (AV Werving & Selectie, 2018):

1. **Betrouwbaar** (valt onder consciëntieusheid) - *het nakomen van je afspraken;*
2. **Direct** (valt onder altruïsme) - *waarde aan het zo puur en eerlijk mogelijk uitspreken van zaken en meningen;*
3. **Vindingrijk** (valt onder openheid) - *intellectuele/cognitieve nieuwsgierigheid;*
4. **Energiek** (valt onder extraversie) - *geneigd zijn tot een hoog levenstempo;*
5. **Doelmatig** (valt onder stabiliteit) - *bekwaam voelen en effectief omgaan met de opgaven die het leven stelt.*

HrmForce (2017) en Seibert en Kraimer (2001) bevestigden specifiek dat de schaal energiek een voorspellende waarde heeft op de werkprestaties. HrmForce (2017) onderzocht dit onder een groep financiële accountmanagers. Seibert en Kraimer (2001) onderzochten verschillende functies. De resultaten van het onderzoek van AV Werving & Selectie (2018) lieten, net als voorgaande studies, zien dat alle vijf de dimensies van belang zijn.

In het huidige onderzoek is onderzoek gedaan naar de vijf meest kenmerkende persoonlijkheidsfactoren van een succesvolle accountmanager. Als er op meer dan vijf factoren geselecteerd wordt, moet de kandidaat aan een te specifiek profiel voldoen. Ook van Langenhove (1993) adviseerde om te kijken naar de vijf factoren die het meest essentieel zijn voor de functie.

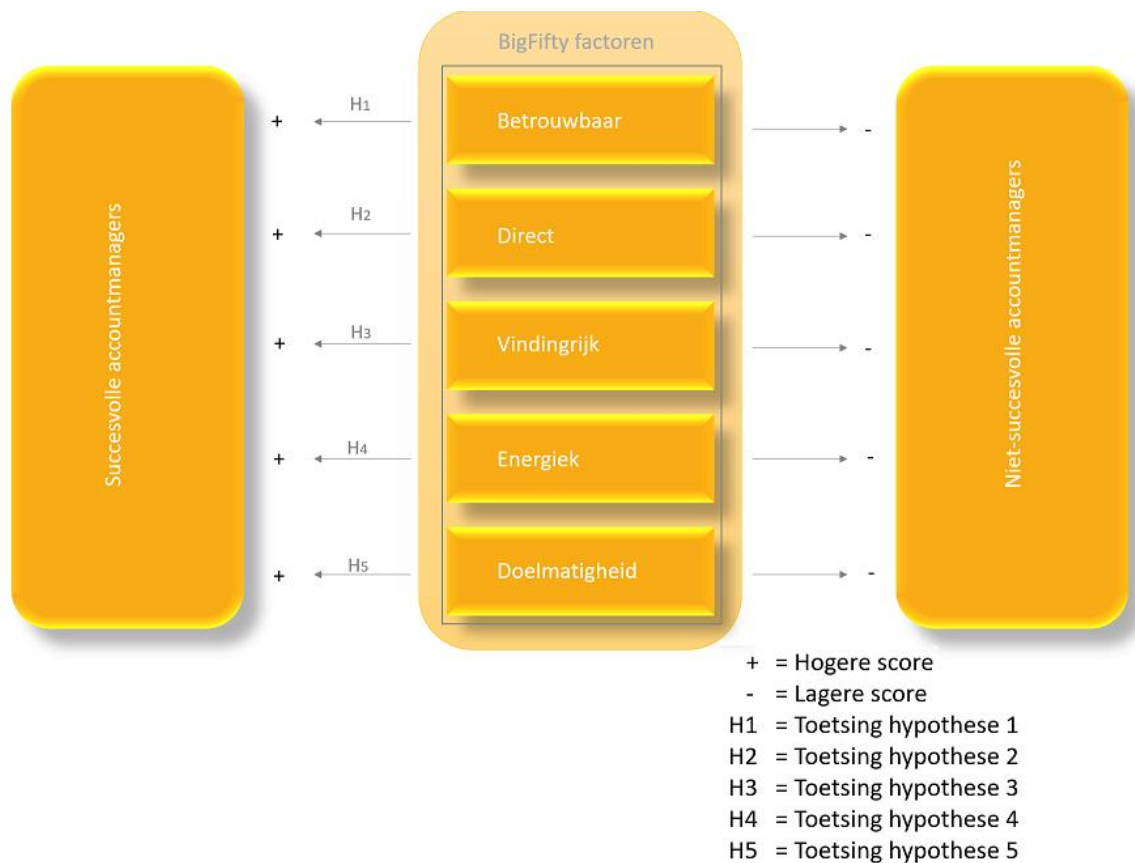
2.6. Hypotheses

Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag en de daaruit voortkomende deelvragen, zijn er hypotheses opgesteld. Deze verwachtingen zijn gebaseerd op eerdere studies en op het vooronderzoek dat is uitgevoerd door AV. Op basis van deze informatie zijn er vijf hypotheses tot stand gekomen. Succesvolle accountmanagers scoren hoger op de factor:

- H1: betrouwbaar dan niet-succesvolle accountmanagers;
- H2: direct dan niet-succesvolle accountmanagers;
- H3: vindingrijk dan niet-succesvolle accountmanagers;
- H4: energiek dan niet-succesvolle accountmanagers;
- H5: doelmatig dan niet-succesvolle accountmanagers.

2.7. Conceptueel model

De verwachte uitkomsten van het huidige onderzoek zijn weergegeven in een conceptueel model. In figuur 2 is weergegeven dat er een significant verschil werd verwacht tussen de groepen. Verwacht werd dat succesvolle accountmanagers significant hoger scoren op de factoren betrouwbaar, direct, vindingrijk, energiek en doelmatig dan niet-succesvolle accountmanagers. Het '+' symbool staat voor een significant hogere score op de factor, het '-' symbool staat voor een significant lagere score op de factor.



Figuur 2 Conceptueel model met visuele weergave van de verwachtingen.

In dit hoofdstuk is achtergrondinformatie gegeven over het onderwerp van dit onderzoek. Er zijn begrippen geoperationaliseerd en de hypothesen zijn opgesteld. In het volgende hoofdstuk is het onderzoeksdesign beschreven. Daar is beschreven hoe de verwachtingen van het onderzoek zijn getest en hoe de variabelen, zoals succes, meetbaar zijn gemaakt.

3. Onderzoeksdesign

In dit hoofdstuk is beschreven op welke wijze verwacht werd dat de gegevens zouden worden verzameld, om uiteindelijk de vijf persoonlijkheidskenmerken voor succes te kunnen benoemen. Er is beschreven hoe het onderzoek zou worden opgezet en hoe het zou worden uitgevoerd. Er is een toelichting gegeven over de gekozen onderzoeksmethode, de doelgroep van het onderzoek en het onderzoeksinstrument. Tot slot is de verwachte uitvoering van de analyse beschreven.

1.1. Onderzoeksmethode

Om de vijf persoonlijkheidsfactoren van een succesvolle accountmanager in kaart te brengen, is er kwantitatief onderzoek uitgevoerd. In het huidige onderzoek zijn van tevoren vastgestelde hypotheses getoetst en zijn er uitspraken gedaan over een grote groep. Om deze reden is er gekozen voor kwantitatief onderzoek (Baarda, 2014). Om het onderzoek uit te voeren is er gebruik gemaakt van cijfermatige gegevens.

Het kwantitatieve onderzoek bestaat uit drie delen. Het eerste deel is uitgevoerd onder leidinggevenden. Aan hen was het de taak om hun succesvolle accountmanagers te beoordelen op de drie succes criteria die opgesteld zijn in paragraaf 2.4. Deze beoordeling ging via een online beoordelvingsvragenlijst. De resultaten leverden cijfermatige gegevens op.

Het tweede deel is uitgevoerd onder de beoordeelde succesvolle accountmanagers. Aan de succesvolle accountmanagers is gevraagd om een BigFifty persoonlijkheidstest in te vullen. De resultaten van de persoonlijkheidstest leverden ook cijfermatige gegevens op.

Deel drie is uitgevoerd onder medewerkers van AV. Zij hebben niet-succesvolle accountmanagers uit de bestaande database van AV beoordeeld op de drie succes criteria. De resultaten van de succesvolle accountmanagers is vergeleken met de resultaten van de niet-succesvolle accountmanagers is verkregen uit de bestaande database van AV. Van deze kandidaten waren de BigFifty resultaten dus al bekend.

3.1. Onderzoeksdoelgroep

Met dit onderzoek zijn er uitspraken gedaan over de persoonlijkheidsfactoren van succesvolle accountmanagers. Deze uitspraken zijn tot stand gekomen door het persoonlijkheidsprofiel van succesvolle accountmanagers te vergelijken met niet-succesvolle accountmanager. De succesvolle accountmanagers en niet-succesvolle accountmanagers waren dus de onderzoekseenheden. De populatie betreft alle accountmanagers. De populatie is een diverse groep accountmanagers, uit alle mogelijke branches. Hoe de demografische gegevens in deze groep zijn verdeeld en hoe groot de populatie is, is niet eerder onderzocht.

De succesvolle accountmanagers zijn via hun leidinggevende benaderd. Via de leidinggevende moest eerst worden vastgesteld of er sprake was van succes voordat de accountmanager de BigFifty toegestuurd kreeg. Er werd verwacht dat er 4000 leidinggevendenden benaderd zouden worden per e-mail om zijn of haar succesvolle accountmanagers te beoordelen en op te geven. Van deze groep zouden er 1500 leidinggevendenden actieve klanten zijn bij AV en 3500 leidinggevende passieve klanten. Er werd verwacht dat 50 van de 4000 leidinggevendenden de beoordelingsvragenlijsten zouden invullen en dat zij 100 accountmanagers op zouden geven. De verwachte respons van de accountmanagers die de BigFifty invulden waren 80 succesvolle accountmanagers. Er is een selecte steekproef uitgevoerd, namelijk een doelgerichte steekproef. De reden hiervoor is dat het huidige onderzoek zich richt op succesvolle accountmanagers. De succesvolle accountmanagers zijn geselecteerd door hun leidinggevende.

Er is dus naar alle relaties van AV een e-mail gestuurd met een korte uitleg over het onderzoek en de vraag of zij bereid zijn om deel te nemen aan dit onderzoek en hun succesvolle accountmanagers op te geven. In dezelfde e-mail waren de voordelen beschreven die het onderzoek biedt voor de leidinggevendenden en accountmanagers om de deelname aantrekkelijker te maken. De e-mail die verstuurd is, is terug te vinden in bijlage 3. Bij de e-mail zat een bijlage gevoegd met achtergrondinformatie over het onderzoek. De bijlage met achtergrondinformatie van de e-mail over het onderzoek is terug te vinden in bijlage 4. Ook alle deelnemers van het Sales Event waar AV een voorbereidend onderzoek heeft uitgevoerd, zijn benaderd per e-mail. Deze e-mails staan in bijlage 5. Zodra een leidinggevende de beoordelingslijst had ingevuld, werd er een nieuwe e-mail gestuurd waarin de leidinggevende werd bedankt voor zijn of haar deelname. Deze e-mail is terug te vinden in bijlage 6. De succesvolle accountmanagers die zijn opgegeven kregen twee e-mails toegestuurd. De eerste e-mail was een e-mail met algemene informatie en uitleg over het onderzoek (bijlage 7). De tweede e-mail, die is gestuurd vanuit HrmForce, bevatte de link en inloggegevens van de BigFifty persoonlijkheidstest (bijlage 8).

Zoals eerder benoemd, leverde de deelname aan het onderzoek wat op voor de leidinggevendenden en de accountmanagers, waardoor de kans op respons werd vergroot. Alle leidinggevendenden die aan deel één hebben meegedaan, hebben de uiteindelijke onderzoeksresultaten ontvangen als dank voor het meedoen aan het onderzoek. De e-mail die gestuurd is met de resultaten van het onderzoek staat in bijlage 9. De resultaten kunnen de betreffende organisaties helpen met de verbetering van de commerciële bezetting. De succesvolle accountmanagers die de BigFifty persoonlijkheidstest hebben ingevuld, hebben als dank de resultaten van de persoonlijkheidstest gekregen. Dit is een uitgebreide persoonlijkheidsanalyse ter waarde van €285. Deze is uitsluitend naar de accountmanagers gestuurd wegens de privacy van het document. De begeleidende e-mail met de persoonlijkheidsanalyse staat in bijlage 10. In overleg met de accountmanager zouden de resultaten

gedeeld kunnen worden met de leidinggevendenden. De resultaten kunnen namelijk bijdragen aan de persoonlijke- en professionele ontwikkeling van de accountmanager in de organisatie. Naast een rapportage over de persoonlijkheid heeft de accountmanager ook een competentie-rapportage ontvangen. De competentie-rapportage toont het gemak aan waarmee een competentie ontwikkeld kan worden.

Naast de resultaten van de succesvolle accountmanagers, zijn er ook resultaten van niet-succesvolle accountmanagers onderzocht. Dit zijn alle accountmanagers die op een of meerdere aspecten niet voldoen aan de gestelde criteria van succes. Deze data zijn gegenereerd uit het systeem van AV. De resultaten van de niet-succesvolle accountmanagers zijn van maximaal twee jaar geleden omdat AV wegens het privacy beleid gegevens niet langer dan twee jaar mag bewaren. De niet-succesvolle accountmanagers hebben, voordat zij de BigFifty persoonlijkheidstest invulden, toestemming gegeven dat hun gegevens binnen AV twee jaar bewaard mogen worden en anoniem gebruikt mogen worden voor onderzoeksdoeleinden binnen de organisatie. De resultaten van de niet-succesvolle accountmanagers zijn anoniem verwerkt.

3.2. Onderzoeksinstrument

Het onderzoek bestaat uit drie delen. In het eerste deel is er gebruik gemaakt van een beoordelingsvragenlijst. Deze vragenlijst heeft het construct succes gemeten. In het tweede deel van het onderzoek is er gebruik gemaakt van de BigFifty persoonlijkheidstest. De persoonlijkheidstest heeft de 25 persoonlijkheidsfactoren gemeten. In deel drie zijn de resultaten al bekend. Deze zijn ook voortgekomen uit de BigFifty persoonlijkheidstest als instrument.

3.2.1. Beoordelingsvragenlijst

In het eerste deel hebben leidinggevendenden een beoordelingsvragenlijst (bijlage 11) ingevuld over hun succesvolle accountmanagers. De beoordelingsvragenlijst heeft het construct succes gemeten. De vragenlijst bestond uit drie algemene vragen en drie beoordelingsvragen over de succesvolle accountmanagers. De eerste vraag betreft de naam van de organisatie. Het antwoord van deze vraag geeft inzicht in de spreiding van de accountmanagers over het aantal bedrijven dat heeft mee gedaan aan dit onderzoek. In de tweede vraag werd gevraagd hoeveel accountmanagers er werkzaam zijn in de betreffende organisatie. Tot slot werd in de derde vraag gevraagd hoeveel succesvolle accountmanagers de organisatie heeft. De antwoorden op laatste twee vragen gaven zicht in de verhouding tussen het aantal succesvolle en niet-succesvolle accountmanagers in organisaties.

De drie vragen die daarna volgden, gaan over de beoordeling van de accountmanager. Deze vragen zijn gebaseerd op de drie succes criteria die al eerder in paragraaf 2.4. zijn gesteld:

1. Goede algemene beoordeling van de accountmanager van de leidinggevende.

2. Goede beoordeling op klantgerichtheid van de accountmanager van de leidinggevende.
3. De afgelopen twee jaar heeft de accountmanager zijn target behaald.

De beoordelvingsvragen zijn beantwoord op een vijfpuntsschaal, zodat er ook een neutrale optie is. Alle accountmanagers die beoordeeld zijn met een vier of hoger bij vraag één en twee en die bij vraag drie 'ja' hebben, zijn in dit onderzoek succesvol.

De constructen voor de beoordelvingsvragenlijst zijn tot stand gekomen – zoals beschreven in paragraaf 2.4. – door literatuuronderzoek, gesprekken met professionals en feedback van docenten.

3.2.2. Persoonlijkheidstest

Deel twee van het onderzoek werd uitgevoerd onder de beoordeelde succesvolle accountmanagers. Aan hen is gevraagd om een persoonlijkheidstest in te vullen, de BigFifty. De BigFifty heeft de 25 persoonlijkheidsfactoren gemeten. Aan de hand van de BigFifty resultaten zijn de vijf meest kenmerkende factoren tot stand gekomen van succesvolle accountmanagers.

De BigFifty persoonlijkheidstest is gebaseerd op het Big Five model dat een beschrijving geeft over de persoonlijkheid van iemand door middel van vijf factoren: extraversie, stabiliteit, openheid, altruïsme en consciëntieusheid. De vijf factoren zijn in paragraaf 2.5. beschreven. De Big Five is het leidende persoonlijkheidsmodel binnen de psychologie (Hart, Stasson, Mahoney, & Story, 2007; HrmForce, 2017; Renn, Steinbauer & Fenner, 2014). Het model wordt zowel internationaal als nationaal veel toegepast.

De BigFifty is een zelftest en geeft gedetailleerd inzicht in de persoonlijkheid en de aanleg om bepaalde competenties te ontwikkelen in de werkomstandigheden van de kandidaat. De persoonlijkheidsmeting bestaat uit een aantal vragen per Big Five factor waardoor er in totaal 25 onderliggende factoren worden gemeten. De factoren en hun betekenis zijn terug te vinden in bijlage 1. De factoren zijn gemeten aan de hand van 150 stellingen die werkgedrag beschrijven. De accountmanager heeft per stelling aangegeven in hoeverre de stelling op hem van toepassing is. Elke vraag is een meerkeuzevraag met 5 opties: zeer eens, eens, neutraal, oneens en zeer oneens.

3.2.2.1. Validiteit

HrmForce is de testontwikkelaar van de BigFifty en heeft onderzoek gedaan naar de constructvaliditeit en de predictieve validiteit van de BigFifty. De constructvaliditeit van de BigFifty is ten eerste gemeten door een factoranalyse. Hier kwamen de vijf Big Five factoren als duidelijk onderscheidbare factoren naar voren. Ten tweede zijn er correlaties met meerdere soortgelijke tests onderzocht zoals de NEO-PI-R. Alle overeenkomende factoren in de BigFifty, vergeleken met andere eerder gevalideerde vragenlijsten, hebben een significante relatie met elkaar (HrmForce, 2017).

De predictieve validiteit van het Big Five model blijkt uit verschillende internationale onderzoeken. Ook uit twee best practice onderzoeken die HrmForce binnen een zorginstelling en een financiële instelling met accountmanagers heeft uitgevoerd, kwam de voorspellende waarde van de BigFifty naar voren (HrmForce, 2017). De convergente validiteit is dus hoog (Verhoeven, 2014).

3.2.2.2. Betrouwbaarheid

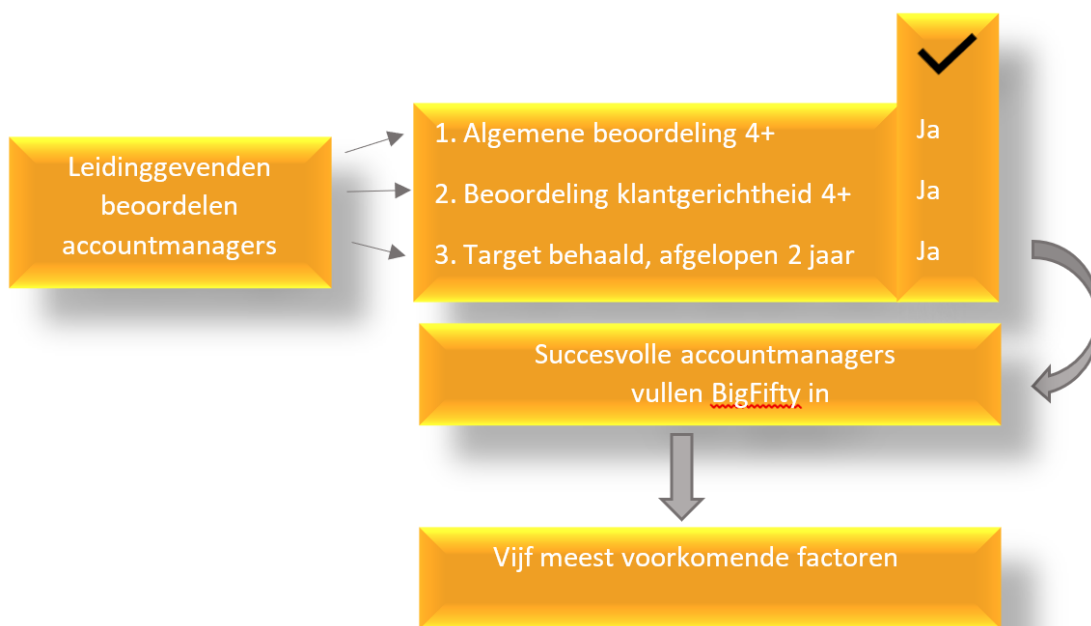
De Cronbach's alfa van de 25 factoren uit de BigFifty ligt tussen de .86 en .92 (HrmForce, 2017). Deze hoge waardes betekenen een hoge interne consistentie. De samengestelde items meten dus nagenoeg hetzelfde concept. De Cronbach's alfa voldoet aan de eisen van de EFPA en het ITC (HrmForce, 2017). Ook volgens Verhoeven (2014) is deze waarde voldoende.

De test-hertest betrouwbaarheid van de BigFifty heeft een correlatie van 0.78. Dit betekent dat, wanneer dezelfde persoon de vragenlijst twee keer invult, er ongeveer dezelfde resultaten uitkomen. De BigFifty is dus geen momentopname. De BigFifty voldoet met deze correlatie aan de internationale geaccepteerde normen voor test-hertest-betrouwbaarheid (HrmForce, 2017).

3.3. Procedure

Deel één is uitgevoerd onder alle leidinggevendenden van de accountmanagers en deel twee is uitgevoerd onder alle succesvolle accountmanagers die zijn beoordeeld door hun leidinggevende. In figuur 3 staat een overzicht van de procedure. Aan alle deelnemende leidinggevendenden is gevraagd welke accountmanagers uit hun organisatie, volgens de gestelde definitie, succesvol zijn. Dit konden zij doen aan de hand van een aantal online vragen die zijn gebaseerd op de gestelde definitie van succes. Dit onderzoek gaat immers alleen over succesvolle accountmanagers. In paragraaf 2.4. is de gehanteerde definitie van succes in dit onderzoek beschreven. Leidinggevendenden hebben deze beoordeling ingevuld omdat zij het meeste inzicht hebben op de beoordeling van het succes van de accountmanagers. Zij beoordelen de werknemers doorgaans op het behalen van doelen, samenwerken, communicatie, aanwezigheid, gebruik van technologie en de klantgerichtheid (Renn et al., 2014). Elke beoordeelde accountmanager die een vier of hoger scoorde op de algemene beoordeling, de beoordeling op klantgerichtheid en daarnaast de afgelopen twee jaar zijn target heeft behaald, werd gezien als succesvol.

Na het beoordelen van de succesvolle accountmanagers was er voor de leidinggevendenden de mogelijkheid om de succesvolle accountmanagers op te geven voor het tweede deel van het onderzoek. In het tweede deel zijn alle accountmanagers uitgenodigd om de BigFifty persoonlijkheidstest in te vullen. Een ieder die de BigFifty invulde, gaf automatisch toestemming dat hun gegevens anoniem gebruikt mochten worden voor dit onderzoek. Aan de hand van de resultaten van de BigFifty zijn de vijf persoonlijkheidsfactoren onderzocht voor succesvolle accountmanagers.



Figuur 3 Overzicht van procedure.

Naast de verzamelde data van alle succesvolle accountmanagers zijn er data verzameld van niet-succesvolle accountmanagers om een vergelijking te kunnen maken tussen beide groepen. De niet-succesvolle accountmanagers zijn alle accountmanagers die op een of meerdere aspecten niet voldoen aan de gestelde criteria van succes. Deze data zijn gegenereerd uit het systeem van AV. Aan alle recruiters en consultants van AV is gevraagd welke accountmanagers er een BigFifty hebben ingevuld en volgens hen niet-succesvol zijn. De niet-succesvolle accountmanagers zijn niet via hun leidinggevend benaderd omdat er werd verwacht dat de respons dan een stuk lager zou zijn. Over het algemeen willen mensen gegevens verstrekken over medewerkers die wel succesvol zijn in plaats van niet-succesvol zijn. Daarnaast moesten de leidinggevenden nog meer taken uitvoeren waardoor de bereidheid om deel te nemen zou verminderen.

3.4. Analyses

De rapportage van de BigFifty bestaat uit twee onderdelen. Het eerste onderdeel is een rapportage over de persoonlijkheid. Hier is een overzichtstabel weergegeven met de 25 persoonlijkheidsfactoren waarop gemeten is. Daarnaast is er per factor beschreven welke gedragingen er horen bij hoge of lage scores. Het tweede onderdeel is een competentierapportage. Deze rapportage gaat het doel van dit onderzoek voorbij en is dus ook niet gebruikt. Het tweede deel is alleen ter inzage gestuurd naar alle accountmanagers om te gebruiken bij hun persoonlijke- en professionele ontwikkeling. Een voorbeeldrapportage van de BigFifty staat in bijlage 12. Alle resultaten van de BigFifty

persoonlijkheidstests zijn automatisch opgeslagen in het HrmForce-systeem. Vanuit dat systeem zijn alle scores per persoon, per factor en anoniem overgetypt in SPSS.

Deelvraag 1 en deelvraag 2 zijn al beantwoord in hoofdstuk 2. Om deelvraag 3 en deelvraag 4 te kunnen beantwoorden zijn er analyses uitgevoerd in SPSS. Om te kunnen beantwoorden welke vijf persoonlijkheidsfactoren uit de BigFifty, ingevuld door succesvolle accountmanagers, de hoogste score hebben behaald, is er een beschrijvende analyse uitgevoerd. Er is namelijk een frequentieverdeling nodig om te kunnen zien welke vijf factoren de hoogste gemiddelde score hebben. Via 'Analyse' en dan 'descriptive statistics' is er een gemiddelde, standaarddeviatie, minimum en maximum berekend over alle 25 persoonlijkheidsfactoren. Deze analyse is via de optie 'select cases' en dan 'if condition is satisfied' uitgevoerd over de succesvolle groep (code 1). De vijf factoren waarop het hoogst gescoord is, zijn het antwoord op deelvraag 3. De factor met de hoogste score is de eerste factor, de factor met de hoogste score daarna is de tweede factor enzovoort.

Naast de beschrijvende analyse is er een statistische analyse uitgevoerd om deelvraag 4 te beantwoorden. Om te beantwoorden of er een verschil is tussen de score op persoonlijkheidsfactoren (ratio) van succesvolle accountmanagers (nominaal) en niet-succesvolle accountmanagers (nominaal), is er een verschilanalyse uitgevoerd. Aan de hand van deze analyse zijn de twee groepen accountmanagers met elkaar vergeleken. Groep 1 is de succesvolle groep accountmanagers en groep 2 is de niet-succesvolle groep accountmanagers.

De data van groep 1 (N=80) zijn de resultaten van de BigFifty van de succesvolle accountmanagers. Deze groep is beoordeeld door hun leidinggevende op succes. De data van groep 2 (N=80) zijn verkregen uit het bestaande bestand van AV. Dit zijn resultaten van de BigFifty van bemiddelde accountmanagers door AV en zijn niet-succesvol. Deze accountmanagers zijn niet beoordeeld op succes door hun leidinggevende.

Met de data van groep 1 en groep 2 is een T-toets uitgevoerd. Er is een verschil uitgevoerd tussen twee niet-gekoppelde steekproeven. Door middel van de T-toets is na te gaan of de gemiddelden van groep 1 en groep 2 op de 25 persoonlijkheidsfactoren significant van elkaar verschillen. De resultaten van alle respondenten (N=160) zijn vanuit het HrmForce-systeem in SPSS geplaatst. Per respondent is dus de score weergegeven op alle 25 persoonlijkheidsfactoren.

In het SPSS-bestand is via 'Analyse' en vervolgens 'Compare Means' de analyse uitgevoerd. Aangezien de twee groepen onafhankelijk van elkaar zijn, is er gekozen voor 'Independent-Samples T Test'. De analyse is voor alle 25 factoren uitgevoerd. De testvariabelen waren dus de 25 persoonlijkheidsfactoren. De splitsingsvariabele was 'succes'. Via de knop 'Define Groups' is aangegeven om welke twee groepen het gaat, te weten 'succesvol' (code 1) en 'niet-succesvol' (code 2).

4. Resultaten

In hoofdstuk 2 is al antwoord gegeven op deelvraag 1 en deelvraag 2. In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op deelvraag 3 (Welke vijf persoonlijkheidsfactoren hebben de hoogste score op de BigFifty ingevuld door succesvolle accountmanagers?) en deelvraag 4 (Welke persoonlijkheidsfactoren verschillen significant tussen succesvolle accountmanagers en niet-succesvolle accountmanagers?).

4.1. Respons en uitvoering

De procedure uit hoofdstuk 3 is aangehouden tijdens de uitvoering van het onderzoek. Het onderzoek bestaat uit drie delen. Eerst zijn er relaties van AV benaderd om deel te nemen aan het onderzoek. Vervolgens hebben leidinggevendenden hun succesvolle accountmanagers beoordeeld en opgegeven voor deel twee van het onderzoek. In het tweede deel hebben de beoordeelde succesvolle accountmanagers een BigFifty persoonlijkheidstest toegestuurd gekregen en ingevuld. In het derde deel hebben medewerkers van AV niet-succesvolle accountmanagers geselecteerd.

4.1.1. Beoordelvragenlijst

In totaal zijn er 5357 klanten van AV benaderd met de vraag of zij willen deelnemen aan het huidige onderzoek. Deze klantengroep bestaat uit 735 actieve klanten en 4622 passieve klanten. In totaal hebben leidinggevendenden uit 55 verschillende organisaties de beoordelvragenlijst ingevuld. De leidinggevendenden hebben in totaal 79 accountmanagers opgegeven voor het onderzoek. In hoofdstuk 3 is beschreven dat het verwachte aantal opgegeven accountmanagers 100 is. In de vragenlijst hebben de leidinggevendenden aangegeven hoeveel accountmanagers werkzaam zijn in hun organisatie en hoeveel daarvan succesvol zijn. Gemiddeld genomen is 54,79% van de accountmanagers in de deelnemende organisaties succesvol.

4.1.2. BigFifty persoonlijkheidstest

Van de 79 opgegeven succesvolle accountmanagers hebben 44 succesvolle accountmanagers de BigFifty persoonlijkheidstest ingevuld. In hoofdstuk 3 is beschreven dat de verwachte respons 80 succesvolle accountmanagers is. De uiteindelijke groep respondenten bestaat uit 37 mannen (84,1%) en 7 vrouwen (15,9%). De leeftijd van de respondenten ligt tussen de 25 en 64 jaar. In tabel 3 in bijlage 13 zijn de demografische gegevens van de succesvolle respondenten opgenomen.

Uit de bestaande dataset van AV zijn 21 niet-succesvolle accountmanagers geselecteerd door de medewerkers van AV op basis van de gestelde succes criteria. De gegevens van de 21 niet-succesvolle accountmanagers zijn gebruikt om analyses mee uit te voeren. Deze groep respondenten bestaat uit 20 mannen (95,2%) en 1 vrouw (4,8%). De leeftijd van de respondenten ligt tussen de 25

en 54 jaar. In tabel 4 in bijlage 14 zijn de demografische gegevens opgenomen van de niet-succesvolle accountmanagers.

4.2. Resultaten

In deze paragraaf worden deelvraag 3 en deelvraag 4 beantwoord aan de hand van statistische analyses. In hoofdstuk 3 is beschreven dat er analyses zijn uitgevoerd met de gegevens van 80 succesvolle accountmanagers en 80 niet-succesvolle accountmanagers. De totale respons ($N=65$) is lager dan verwacht. Er zijn analyses uitgevoerd met resultaten van 44 succesvolle accountmanagers en 21 niet-succesvolle accountmanagers. Met deze aantallen wordt niet voldaan aan de voorwaarde om een T-toets uit te voeren (Baarda, Van Dijkum, & de Goede, 2014). Daarom wordt er een Mann-Whitney U-toets uitgevoerd. Via 'Analyse', 'Nonparamatic Tests' en dan '2 independent Samples' wordt de analyse uitgevoerd. De splitsingsvariabele is 'succes'. Via de knop 'Define Groups' wordt aangegeven om welke twee groepen het gaat te weten: 'succesvol' (code 1) en 'niet-succesvol' (code 2). De testvariabelen zijn de 25 persoonlijkheidsfactoren uit de BigFifty.

4.2.1. Vijf persoonlijkheidsfactoren uit de BigFifty

Door middel van beschrijvende statistiek wordt antwoord gegeven op deelvraag 3. Uit de resultaten van de succesvolle groep blijkt dat de vijf factoren 'doelmatig' ($M = 7.59$; $SD = 1.21$), 'hartelijk' ($M = 7.25$; $SD = 1.74$), 'discipline' ($M = 7.09$; $SD = 1.24$), 'betrouwbaar' ($M = 6.95$; $SD = 1.28$) en 'energiek' ($M = 6.86$; $SD = 2.32$) de hoogste gemiddelde score hebben.

In de niet-succesvolle groep hebben de vijf factoren 'hartelijk' ($M = 8.14$; $SD = 1.56$), 'vertrouwend' ($M = 6.9$; $SD = 1.76$), 'sociaal' ($M = 6.81$; $SD = 1.57$), 'impulsief' ($M = 6.81$; $SD = 1.57$) en 'zorgzaam' ($M = 6.71$; $SD = 1.27$) de hoogste gemiddelde score. In tabel 1 worden de top vijf hoogste score op de persoonlijkheidsfactoren weergegeven. In de tabel wordt ook aangegeven onder welke BigFive factor de onderliggende persoonlijkheidsfactoren vallen.

Tabel 1 Ranking van hoogste score op persoonlijkheidsfactoren

Succesvol			Niet-succesvol		
Ranking	Gemiddelde	BigFive	Ranking	Gemiddelde	BigFive
factoren		factor	factoren		factor
1 Doelmatig	7.59	Extraversie	1 Hartelijk	8.14	Extraversie
2 Hartelijk	7.25	Consciëntieusheid	2 Vertrouwend	6.9	Altruïsme
3 Discipline	7.09	Stabiliteit	3 Sociaal	6.81	Extraversie
4 Betrouwbaar	6.95	Consciëntieusheid	4 Impulsief	6.81	Stabiliteit
5 Energiek	6.86	Extraversie	5 Zorgzaam	6.71	Altruïsme

4.2.2. Verschil tussen succesvolle en niet-succesvolle accountmanagers

Gemiddeld genomen scoren succesvolle accountmanagers lager op de factor 'dominant' ($M = 5.23$; $SD = 1.57$) dan niet-succesvolle accountmanagers ($M = 6.57$; $SD = 1.36$). Dit verschil is significant bij een betrouwbaarheidsinterval van 90%; $t = -3.37$; $df = 63$; $p = .001$.

Gemiddeld genomen scoren succesvolle accountmanagers lager op de factor 'positieve emoties' ($M = 5.02$; $SD = 1.36$) dan niet-succesvolle accountmanagers ($M = 5.71$; $SD = 1.55$). Dit verschil is significant bij een betrouwbaarheidsinterval van 90%; $t = -1.75$; $df = 35.01$; $p = .069$.

Gemiddeld genomen scoren succesvolle accountmanagers lager op de factor 'hartelijk' ($M = 7.25$; $SD = 1.74$) dan niet-succesvolle accountmanagers ($M = 8.14$; $SD = 1.56$). Dit verschil is significant bij een betrouwbaarheidsinterval van 90%; $t = -1.87$; $df = 63$; $p = .05$.

Gemiddeld genomen scoren succesvolle accountmanagers lager op de factor 'sociaal' ($M = 5.86$; $SD = 2.05$) dan niet-succesvolle accountmanagers ($M = 6.81$; $SD = 1.57$). Dit verschil is significant bij een betrouwbaarheidsinterval van 90%; $t = -1.87$; $df = 63$; $p = .077$.

Gemiddeld genomen scoren succesvolle accountmanagers hoger op de factor 'doelmatig' ($M = 7.59$; $SD = 1.20$) dan niet-succesvolle accountmanagers ($M = 4.67$; $SD = 1.28$). Dit verschil is significant bij een betrouwbaarheidsinterval van 90%; $t = 8.96$; $df = 63$; $p < .001$.

Gemiddeld genomen scoren succesvolle accountmanagers lager op de factor 'impulsief' ($M = 5.95$; $SD = 1.64$) dan niet-succesvolle accountmanagers ($M = 6.81$; $SD = 1.57$). Dit verschil is significant bij een betrouwbaarheidsinterval van 90%; $t = -1.99$; $df = 63$; $p = .096$.

Gemiddeld genomen scoren succesvolle accountmanagers hoger op de factor 'discipline' ($M = 7.09$; $SD = 1.24$) dan niet-succesvolle accountmanagers ($M = 6.57$; $SD = 1.17$). Dit verschil is significant bij een betrouwbaarheidsinterval van 90%; $t = 1.61$; $df = 63$; $p = .032$. In tabel 2 zijn de persoonlijkheidsfactoren die significant van elkaar verschillen overzichtelijk geplaatst. In de laatste kolom is benoemd onder welke BigFive factor elke persoonlijkheidsfactor valt.

Tabel 2 Gemiddelde score op de significant verschillende factoren

	Succesvol (N = 44)	Niet-succesvol (N = 21)	Significantie	BigFive factoren
Dominant	5.23	6.57	.001***	Extraversie
Positieve emoties	5.02	5.71	.069*	Extraversie
Hartelijk	7.25	8.14	.05**	Extraversie
Sociaal	5.86	6.81	.077*	Extraversie
Doelmatig	7.59	4.67	<.001***	Stabiliteit
Impulsief	5.95	6.81	.096*	Stabiliteit
Discipline	7.09	6.57	.032**	Consciëntieusheid

Noot. * $p \leq 0.10$ ** $p \leq 0.05$ *** $p \leq 0.01$

5. Conclusie

In dit hoofdstuk worden de deelvragen en de onderzoeksvraag beantwoord. De resultaten worden geïnterpreteerd en bediscussieerd. Tot slot worden er aanbevelingen gedaan voor AV en voor vervolgonderzoek. De aanbevelingen worden gebaseerd op de uitkomsten van het onderzoek.

5.1. Conclusie

In deze scriptie wordt verslag gedaan van een onderzoek naar de persoonlijkheidskenmerken van succesvolle accountmanagers. De onderzoeksvraag luidt:

Welke vijf persoonlijkheidsfactoren zijn kenmerkend voor een succesvolle accountmanager?

Het doel van het onderzoek is om het werving- en selectieproces van accountmanagers te versnellen en te optimaliseren. In dit hoofdstuk worden de belangrijkste bevindingen samengevat per deelvraag en worden er conclusies getrokken.

5.1.1. Deelvraag 1: Wat maakt een accountmanager een succesvolle accountmanager?

Een accountmanager is succesvol als hij/zij voldoet aan de volgende drie criteria:

1. Goede algemene beoordeling van de leidinggevende van de accountmanager.
2. Goede beoordeling op klantgerichtheid van de leidinggevende van de accountmanager.
3. De afgelopen twee jaar heeft de accountmanager zijn target behaald.

5.1.2. Deelvraag 2: Wat zegt de literatuur over de relatie tussen persoonlijkheidsfactoren en het succes van een accountmanager?

Uit bestaande onderzoeken blijkt dat alle vijf de Big Five factoren van belang zijn voor het succes van een accountmanager te weten: extraversie, stabiliteit, openheid, altruïsme en consciëntieusheid. Vooral energiek, de onderliggende factor van extraversie, blijkt uit onderzoeken naar voren te komen als voorspellende waarde voor werkprestaties van accountmanagers.

5.1.3. Deelvraag 3: Welke vijf persoonlijkheidsfactoren hebben de hoogste score op de BigFifty, ingevuld door succesvolle accountmanagers?

Uit het huidige onderzoek blijkt dat de persoonlijkheidsfactoren met de hoogste score op de BigFifty, ingevuld door de succesvolle accountmanagers, doelmatig, hartelijk, discipline, betrouwbaar en energiek zijn. Deze vijf persoonlijkheidsfactoren zijn onderliggende factoren van de BigFive factoren extraversie, consciëntieusheid en stabiliteit (HrmForce, 2017).

De factoren hartelijk, vertrouwend, sociaal, impulsief en zorgzaam hebben gemiddeld de hoogste score in de groep niet-succesvolle accountmanagers. Dit zijn onderliggende factoren van de

Big Five factoren van extraversie, altruïsme en stabiliteit. Extreem vertrouwende mensen zijn vaak minder kritisch en gaan uit van het goede. Impulsieve mensen doen voordat ze denken. Extreem altruïstische mensen zetten anderen volledig centraal in plaats van de verkoop.

5.1.4. Deelvraag 4: Welke persoonlijkheidsfactoren verschillen significant tussen succesvolle accountmanagers en niet-succesvolle accountmanagers?

De persoonlijkheidsfactoren: doelmatig, discipline, hartelijk, dominant, positieve emoties, sociaal en impulsief, verschillen significant tussen beide groepen. De succesvolle accountmanagers scoren significant hoger op de factoren doelmatig en discipline dan de niet-succesvolle accountmanagers. De succesvolle accountmanagers scoren significant lager op de factoren hartelijk, dominant, positieve emoties, sociaal en impulsief dan de niet-succesvolle accountmanagers. Kandidaten die graag willen uitblinken, taken succesvol willen afronden en werkzaamheden meestal direct afmaken zijn doelmatig en gedisciplineerd. Kandidaten die wat zakelijker zijn maar toch makkelijk contact met anderen leggen, hun mening voor zich houden en zijn eigen grenzen kent past bij het profiel van een succesvolle accountmanager.

Opvallend is dat de factor hartelijk een van de factoren is met de hoogste score in de succesvolle groep terwijl de gemiddelde score lager is in vergelijking met de niet-succesvolle groep. De niet-succesvolle accountmanagers scoren extreem hoog op de factor hartelijk. Kandidaten zouden dus bovengemiddeld op hartelijk moeten scoren, maar niet extreem hoog. Een mogelijke verklaring kan zijn dat het enthousiasme en de vriendelijkheid van accountmanagers de klant positief beïnvloedt, maar dat een te hoge mate van hartelijkheid een gebrek aan overwicht kan creëren bij de accountmanagers.

De resultaten bevestigen de hypothese dat de succesvolle accountmanagers hoger scoren op de persoonlijkheidsfactor doelmatig dan niet-succesvolle accountmanagers (hypothese 5). Hypothese 1, 2, 3 en 4 worden verworpen. Uit de resultaten blijkt dat er geen significant verschil is tussen de succesvolle accountmanagers en niet-succesvolle accountmanagers op de factoren betrouwbaar, direct, vindingrijk en energiek. Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat er onjuiste hypothesen zijn gesteld die zijn gebaseerd op de meningen van de salesprofessionals tijdens het vooronderzoek van AV. Het vooronderzoek is uitgevoerd tijdens een event waardoor sales professionals mogelijk onvoldoende tijd hebben genomen om de definitie van alle begrippen door te nemen. Hierdoor heeft het vooronderzoek mogelijk zijn begripsvaliditeit verloren waardoor er vertekende hypothesen zijn getrokken.

5.1.5. Onderzoeksvraag: Welke vijf persoonlijkheidsfactoren zijn kenmerkend voor een succesvolle accountmanager?

Geconcludeerd kan worden dat succesvolle accountmanagers de hoogste score laten zien op factoren doelmatig, hartelijk, discipline, betrouwbaar en energiek. Deze factoren zijn dus kenmerkend aan de groep succesvolle accountmanagers.

Kandidaten die hoog scoren op doelmatig, discipline en hartelijk en gemiddeld of enigszins daarboven scoren op dominant, positieve emoties, sociaal en impulsief hebben een grotere kans om succesvol te zijn dan kandidaten die deze score niet hebben.

5.2. Discussie

Binnen de tijd die er voor het onderzoek staat, is er zoveel mogelijk rekening gehouden met de betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid van het onderzoek. In de discussie wordt beschreven wat er gedaan is om de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen en wat er beter kan.

5.2.1. Betrouwbaarheid

De persoonlijkheidstest die gebruikt is voor dit onderzoek heeft een hoge interne consistentie. Het is duidelijk dat de items uit de BigFifty nagenoeg hetzelfde meten. Doordat het gebruikte instrument in het onderzoek een hoge interne consistentie heeft, waarborgt dit ook de betrouwbaarheid voor het huidige onderzoek (Verhoeven, 2014).

Daarnaast heeft de BigFifty persoonlijkheidstest een hoge test-hertest-betrouwbaarheid. Als het onderzoek opnieuw wordt uitgevoerd met dezelfde respondenten, zullen de resultaten hetzelfde blijven. Dit betekent dat de resultaten van dit onderzoek geen momentopname waren. Er zijn conclusies getrokken uit een stabiel gemeten concept. Dit verklaart ook het voorspellend vermogen van persoonlijkheid.

Zodra respondenten de persoonlijkheidstest hebben ingevuld, wordt hun data automatisch door de computer verwerkt. Hierdoor is de intrabeoordelaarsbetrouwbaarheid hoog (Swaen, 2016). Er zullen namelijk geen fouten worden gemaakt in het interpreteren en verwerken van de data.

Bij het invullen van de persoonlijkheidstest kan er sprake geweest zijn van toevallige fouten (Swaen, 2016). Accountmanagers krijgen de persoonlijkheidstest per e-mail toegestuurd. In de e-mail wordt geadviseerd om de vragenlijst thuis in te vullen. Echter, respondenten kunnen de persoonlijkheidslijst snel ingevuld hebben tijdens werk of de respondent heeft bijvoorbeeld last gehad van harde muziek, kinderen of pratende collega's (Verhoeven, 2014).

De netto steekproef is kleiner dan verwacht wordt. Hoe kleiner de steekproef is hoe minder nauwkeurig er een uitspraak gedaan kan worden over de resultaten (Verhoeven, 2014).

5.2.2. Validiteit

De populatie 'accountmanagers' is nog niet eerder onderzocht, waardoor er nog geen gegevens bekend zijn van demografische gegevens in de populatie. Om deze reden is het niet mogelijk om de resultaten uit het huidige onderzoek te generaliseren. De externe validiteit is onvoldoende (Verhoeven, 2014). Echter, er is uit het huidige onderzoek gebleken dat in de 55 deelnemende organisaties meer dan de helft van de accountmanagers succesvol blijkt te zijn. Dit geeft mogelijk een indicatie weer van de verdeling in de gehele populatie.

Een ander potentieel probleem is dat de scope van deze scriptie misschien te breed is, waardoor de externe validiteit verminderd is (Verhoeven, 2014). Enerzijds is er gekozen om zoveel mogelijk soorten accountmanagers mee te laten doen aan het onderzoek. Er wordt verwacht dat de respons op deze manier hoger zal worden dan wanneer er een operationele groep wordt onderzocht. Een hoge respons waarborgt de betrouwbaarheid (Swaen, 2016). Anderzijds is dit juist een beperking voor het onderzoek. Er kunnen geen specifieke uitspraken worden gedaan over accountmanagers, aangezien er tussen mannen en vrouwen, tussen branches en tussen type accountmanagers verschillen kunnen zijn.

Leidinggevend van de succesvolle accountmanagers hebben via een beoordelingslijst de accountmanagers beoordeeld. Dit hebben zij gedaan aan de hand van drie vragen. De eerste twee vragen hebben mogelijk een lage begripsvaliditeit (Verhoeven, 2014). In de eerste vraag is gevraagd naar de algemene beoordeling van de accountmanager. Elke leidinggevende kan wat anders verstaan onder 'algemene beoordeling'. De tweede vraag gaat over de beoordeling op klanttevredenheid. Ook hier kan elke leidinggevende andere aspecten belangrijk vinden.

De lezer moet er rekening mee houden dat de groep succesvolle accountmanagers mogelijk niet allemaal succesvol zijn. Aan leidinggevend is gevraagd om alleen hun succesvolle accountmanagers op te geven voor het onderzoek. Dat betekent dat alleen de succesvolle accountmanagers de mogelijkheid hebben gekregen om een persoonlijkheidsanalyse ter waarde van €285 te ontvangen. Deze beloning kan zo aantrekkelijk zijn geweest dat alle accountmanagers die deze persoonlijkheidsanalyse hebben gewild, zijn opgegeven. De interne validiteit is mogelijk verlaagd doordat er selectie bias heeft plaatsgevonden (Verhoeven, 2014).

De studie gebruikt helaas niet genoeg data van niet-succesvolle accountmanagers. De twee groepen accountmanagers zijn niet gelijkwaardig in aantallen en op bepaalde kenmerken zoals leeftijd en geslacht. De interne validiteit wordt hierdoor verlaagd (Verhoeven, 2014). Echter, de groep succesvolle accountmanagers heeft wel voldoende respondenten om uitspraken over te doen. Deze groep haalt de externe validiteit van de resultaten omhoog voor succesvolle accountmanagers.

5.2.3. Bruikbaarheid

De resultaten van het huidige onderzoek hebben zijn beperkingen omdat de betrouwbaarheid en validiteit niet hoog zijn. Het is helaas niet mogelijk om op grond van de resultaten conclusies te trekken over de populatie. Echter, de resultaten zijn alsnog bruikbaar voor de organisatie. Zowel de conceptuele bruikbaarheid en de instrumentele bruikbaarheid zijn hoog.

5.2.3.1. Conceptuele bruikbaarheid

AV heeft nu meer zicht op het profiel van succesvolle accountmanagers. AV is zich al bewust van de voorspellende waarde van persoonlijkheid maar zij weet nu ook welke persoonlijkheidsfactoren daar mogelijk een rol in kunnen spelen. Dit inzicht toont aan dat de conceptuele bruikbaarheid hoog is.

5.2.3.2. Instrumentele bruikbaarheid

De resultaten van het onderzoek geven AV handvatten om hun werving- en selectieproces te versnellen. Voordat kandidaten een eerste gesprek hebben, kunnen zij alvast een BigFifty persoonlijkheidstest invullen. Vervolgens kan AV direct kijken of de kandidaat voldoende hoog scoort op in ieder geval vijf van de zeven persoonlijkheidsfactoren te weten: doelmatig, discipline, dominant, positieve emoties, hartelijk, sociaal en impulsief. Er is dus tijdswinst te behalen aangezien AV de middelen heeft om een database te maken met kandidaten die voldoen aan de persoonlijkheidscriteria. Zodra er een opdracht binnenkomt, hoeven de recruiters niet meer te wachten op de resultaten van de BigFifty en kan er bijvoorbeeld meteen een gesprek ingepland worden. De kandidaten uit de database zijn al enigszins op succes beoordeeld. Deze stappen kunnen een verandering in het werving- en selectieproces verzorgen, waardoor de instrumentele bruikbaarheid hoog is.

AV moet er rekening mee houden dat dit onderzoek enkel gebaseerd is op persoonlijkheid als voorspeller voor succes. Er zijn meer variabelen die het succes van een accountmanager kunnen beïnvloeden. Persoonlijkheid is dus een van meerdere aspecten die succes beïnvloedt. Intelligentie, werkomgeving, arbeidstevredenheid en organisatiecultuur zijn een aantal andere aspecten die het succes kunnen beïnvloeden (De Vries et al., 2014; Van der Maesen de Sombreff, 1997; Quinn, & Cameron, 1999).

5.2.4. Praktische en theoretische relevantie

De resultaten van het huidige onderzoek zijn praktisch relevant voor AV omdat de resultaten AV een nieuw inzicht geeft in de succesfactoren van accountmanagers. Daarnaast kan AV hun werving- en selectieproces versnellen die hun omzet zal doen stijgen.

Recente onderzoeken hebben veelal onderzoek gedaan naar persoonlijkheid als voorspeller voor werksucces onder salesprofessionals, financiële accountmanagers, accountmanagers in de zorg of voor functies in het algemeen. Het huidige onderzoek voegt dus theoretisch toe dat er nu ook resultaten zijn voor de relatie tussen persoonlijkheidsfactoren en succes van commerciële accountmanagers.

5.3. Aanbevelingen

In deze paragraaf worden aanbevelingen gedaan voor AV. Er wordt beschreven hoe de resultaten uit het huidige onderzoek kunnen bijdragen aan het versnellen van het werving- en selectieproces. Daarna worden er aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek.

5.3.1. Aanbevelingen AV Werving & Selectie

Op basis van de conclusies kunnen de volgende aanbevelingen worden gedaan ten aanzien van het verbeteren van het werving- en selectieproces voor accountmanagers bij AV. Er is een plan van aanpak ontwikkeld om de aanbevelingen te implementeren. Deze is terug te vinden in bijlage 15.

1. De huidige werkwijze van AV is om accountmanagers te werven zodra er een opdracht binnenkomt. Er wordt aanbevolen om al te werven naar accountmanagers voordat er een opdracht binnenkomt zodat er een database wordt opgebouwd met potentiële kandidaten.

Er wordt geadviseerd om accountmanagers via LinkedIn te werven die voldoen aan de harde criteria van een succesvolle accountmanager. Deze criteria zijn bijvoorbeeld: jaren werkervaring, aantal jaar bij dezelfde werkgever of soort branche. Gedurende dit onderzoek is er een checklist met harde criteria tot stand gekomen (bijlage 16). Het is belangrijk om naast de harde criteria, ook te kijken of kandidaten open staan voor nieuwe carrièremogelijkheden op LinkedIn.

2. Na het vinden van kandidaten die voldoen aan deze harde criteria, moeten recruiters van AV contact opnemen met de kandidaten om te bespreken hoe hun nieuwe uitdaging eruit mag zien en of zij wellicht interesse hebben in een commerciële accountmanagers rol. Als dit het geval is, dan kan AV direct de BigFifty toesturen. Er hoeft nog geen kennismakingsgesprek plaats te vinden. Dit maakt het voor kandidaten toegankelijker om contact te houden met AV omdat het minder tijd kost. Ook voor AV kost dit minder tijd. Tijdens het telefoongesprek kunnen de recruiters vertellen dat er voor hem of haar in de toekomst gratis (of tegen een kleine vergoeding) trainingen worden gegeven om zichzelf op professioneel gebied te kunnen ontwikkelen. Dit zorgt ervoor dat het contact warm blijft en dat kandidaten meer interesse hebben voor AV. Voorbeelden van trainingen kunnen zijn:

- a. Sollicitatietraining over het opbouwen van een CV, motivatiebrief, een sollicitatiegesprek;

- b. Kleurrijk verkopen (bestaande training in de organisatie).
- 3. Van de kandidaten die interesse hebben en de persoonlijkheidstest hebben ingevuld, heeft AV de resultaten van de persoonlijkheidstest. Deze gegevens kunnen bekeken worden in het HrmForce-systeem. In hetzelfde systeem is het mogelijk om een 'MatchProfiel' aan te maken. Eerst moet er een profiel aangemaakt worden. Bijvoorbeeld onder de naam 'Goudhaantje' waarin de zeven onderzochte persoonlijkheidsfactoren centraal staan. Elke persoonlijkheidsanalyse kan tegen dit profiel worden aangelegd. Het is op deze manier heel makkelijk om te zien welke kandidaten wel of niet aan de gestelde criteria voldoen.

- 4. Nu kan AV zien wie een verhoogde kans op succes heeft en wie niet.

- a. *Match op vijf of meer van de zeven persoonlijkheidsfactoren:*

Van deze kandidaten is bekend dat zij mogelijk succesvol presteren in de toekomst omdat zij een score hebben die past bij het persoonlijkheidsprofiel van een succesvolle accountmanager. Deze kandidaten hoeven dus niet meer beoordeeld te worden op hun persoonlijkheid. In deze stap wordt dus weer tijd bespaard. Als er een opdracht binnenkomt waar deze kandidaten mogelijk geschikt voor zijn dan kan AV hen uitnodigen voor een verdiepend gesprek, een andere test - zoals een intelligentietest - of een assessment. Persoonlijkheid is niet de enige voorspellende factor voor succes. Dit betekent dat deze kandidaten een stap voor zijn op andere kandidaten, maar nog wel een bemiddeling aangaan met AV. De kandidaten die voldoen aan het profiel kunnen geplaatst worden in een database die 'Goudhaantjes' genoemd kan worden. Deze term is al bekend bij AV voor 'goede' kandidaten. De Goudhaantjes moeten bekend zijn bij alle recruiters en consultants. Er kan bijvoorbeeld een (online) bord gemaakt worden met daarop van elk Goudhaantje een foto en een aantal kenmerken. Zo heeft elke recruiter en consultant de 'toppers' op zijn of haar netvlies. Zodra er vraag is naar een accountmanager kan iedereen meteen kijken naar het bord. Op deze manier staan de Goudhaantjes centraal.

- b. *Match op vier of minder van de zeven persoonlijkheidsfactoren:*

Kandidaten die niet voldoen aan de persoonlijkheidscriteria, maar wel aan de harde criteria worden in een andere database geplaatst: 'Goudkippetjes'. Er is bij deze kandidaten nog niet bekend welke aspecten hen wel succesvol kunnen maken zoals bijvoorbeeld intelligentie. Er kan door middel van een assessment met tests en rollenspellen bijvoorbeeld gekeken worden naar het intelligentieprofiel en naar hoe een kandidaat reageert op een bepaalde situatie (Van Langenhove, 1993). Het kan zijn dat een kandidaat zichzelf anders laat zien in een rollenspel dan dat verwacht wordt op basis van de resultaten van de BigFifty. Kandidaten kunnen ook extra getraind worden om het gewenste gedrag te laten zien.

Het advies is om de zeven persoonlijkheidsfactoren mee te laten wegen bij het selecteren van accountmanagers. De kans op toekomstig succes wordt hierdoor vergroot. Echter, dit criterium is niet doorslaggevend maar draagt zeker bij aan het maken van een beslissing om een kandidaat door te sturen naar de opdrachtgever.

5.3.2. Rol van Toegepaste Psychologie professional

Een afgestudeerde Toegepaste Psycholoog (TP'er) kan goed met mensen werken, waarbij hij/zij het gedrag en de omgeving in het oog houdt. De TP'er begrijpt het gedrag van mensen en kan dit beïnvloeden. Een TP'er zou dus goed passen in de rol als recruiter. Een TP'er kan met zijn kennis gemakkelijk door mensen heen prikken en daardoor snel zien of iemand geschikt is voor de functie. De TP'er weet de juiste vragen te stellen en daardoor het gesprek op gang te houden. Daarnaast kan de TP'er tests afnemen. De professional heeft vier jaar lang modules gevolgd die vallen onder de leerlijn 'Coaching, Counseling en Training'. Ook is hij/zij professioneel opgeleid in het afnemen van verschillende tests en het interpreteren en terugkoppelen van resultaten. Een TP'er kan een adviserende rol hebben in de organisatie. Zo kan de TP'er een uitgebreider advies uitbrengen met betrekking tot het verbeteren en implementeren van selectieprocessen door een vervolgonderzoek uit te voeren op dit onderzoek. Tijdens dit vervolgonderzoek kan de TP'er zijn opgedane kennis gebruiken die hij/zij heeft geleerd gedurende de leerlijn 'Toegepast Onderzoek'. Hij/zij zal op een methodische en kritische manier denken en handelen gedurende het onderzoek. Door de opgedane kennis zullen de resultaten betrouwbaarder en meer valide zijn dan bij iemand die deze leerlijn niet heeft gevolgd. Daarnaast kan de professional bijdragen aan het bedenken en uitvoeren van trainingen of masterclasses die gegeven worden aan de Goudhaantjes. Hij/zij kan zijn kennis gebruiken die is opgedaan tijdens de module 'Preventie en Training'.

5.3.3. Aanbevelingen vervolgonderzoek

Het huidige onderzoek kan als vooronderzoek van een groter onderzoek dienen. In hoofdstuk 1 is beschreven dat AV graag een checklist wil waarmee zij een accountmanager kan selecteren. Echter, dit onderzoek is een klein deel van deze checklist. Succes is niet alleen te verklaren op basis van iemands persoonlijkheid. Verschillende onderzoeken bevestigen dat intelligentie de hoogste, voorspellende waarde heeft (De Vries et al., 2014; Van der Zee et al., 1992). Intelligentie gaat om wat iemand kan (Butter, 2014). Vervolgonderzoek kan onderzoek doen naar het intelligentieprofiel van een succesvolle accountmanager. Daarnaast kan er onderzocht worden welke factoren nog meer van essentieel belang zijn voor het voorspellen van werksucces. Verschillende onderzoeken beweren dat de (werk)omgeving van invloed is op hoe iemand zich uiteindelijk gedraagt (Blau, 1987; Mullins, 2011; Schaufeli & Bakker, 2013). Hoe passend iemand zijn persoonlijkheid en intelligentie ook is; als iemand

niet op zijn plek is in de organisatie, dan zal hij ook niet goed presteren (Schaufeli & Bakker, 2013). Daarnaast verschillen de (psychologische) taakeisen ook per functie, wat invloed kan hebben op iemand zijn/haar werkstress en uiteindelijk zijn/haar succes (Schaufeli & Bakker, 2013). Vervolgonderzoek kan onderzoeken welke factoren nog meer een belangrijke rol spelen en hoe AV hierop in kan spelen tijdens de sollicitatiegesprekken.

Het is voor AV ook belangrijk om te onderzoeken hoe kandidaten succesvol blijven. Vervolgonderzoek kan het 'Person-Environment Fit Model' als basis gebruiken (Blau, 1987; Schaufeli & Bakker, 2013). Dit model gaat ervan uit dat stress veroorzaakt wordt door de omgeving. Volgens dit model is er bij stress een 'misfit' tussen de persoonlijke mogelijkheden en de eisen van de (werk)omgeving. De focus van vervolgonderzoek kan liggen op interventies die organisaties kunnen inzetten om deze 'misfit' te voorkomen. AV kan met deze resultaten trainingen aanbieden aan organisaties.

Naast de variabelen die van invloed zijn op succes, is het van belang om diepgaander onderzoek te doen naar de definitie van succes. Vervolgonderzoek zou bijvoorbeeld interviews met praktijkbeoefenaars kunnen uitvoeren. Tijdens deze interviews kan gevraagd worden welke aspecten zij belangrijk vinden voor het succes van een accountmanager. Een kwalitatief onderzoek zou dit onderzoek dus kunnen versterken. De betrouwbaarheid wordt verhoogd bij het gebruik van meerdere methodes (Jedeloo & Van Staa, 2009).

Vervolgonderzoek zou het respondentenaantal moeten verhogen door het onderzoek landelijk te maken om zo de betrouwbaarheid te waarborgen. Vervolgonderzoek kan kandidaten van meerdere selectiebureaus laten deelnemen. Er kan op sociale media, zoals LinkedIn, Facebook en Twitter een post geplaatst worden door de deelnemende organisaties. Ook op de website van de deelnemende organisaties kan een post of een blog geplaatst worden.

Om de externe validiteit te verhogen, kan vervolgonderzoek onderscheid maken tussen geslacht, branches, geografie en type accountmanagers. Om de interne validiteit te verhogen zouden de twee groepen accountmanagers gelijkwaardig in aantallen en op bepaalde kenmerken zoals leeftijd en geslacht moeten zijn.

Tot slot kan vervolgonderzoek kijken naar de competenties van de accountmanagers. De BigFifty geeft namelijk ook inzicht in de aanleg om bepaalde competenties te ontwikkelen. Een onderzoek naar competenties kan verklaren waarom sommige accountmanagers, die niet voldoen aan de persoonlijkheidsfactoren, wel succesvol zijn. Iemand die geen aanleg heeft om een bepaalde competentie te ontwikkelen, kan met veel inspanning (aangeleerd) alsnog een competentie in de praktijk laten zien. In een rollenspel tijdens een assessment kan iemand laten zien wat hij kan.

Literatuurlijst

- Abratt, R., & Kelly, P. M. (2002). Customer–supplier partnerships: Perceptions of a successful key account management program. *Industrial Marketing Management*, 31(5), 467-476.
[https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(01\)00174-2](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00174-2)
- Alsulamy, S., Gupta, N., & Sloan, B. (2014). Factors influencing municipal construction project performance. *Proceedings of The Institution of Civil Engineers*, 167(2), 108-117.
doi:10.1680/muen.13.00029
- AV Werving & Selectie. (2018). *Welke persoonlijkheidsfactoren bepalen commercieel succes?!*
Geraadpleegd op 20 maart 2018, van <https://www.avdiensten.nl/blogs/1/pd0hwd-welke-persoonlijkheidsfactoren-bepalen-commercieel-succes?!>
- Baarda, B. (2014). *Dit is onderzoek!* (2e druk). Amsterdam: Noordhoff.
- Baarda, B., Van Dijkum, C., & de Goede, M. (2014). *Basisboek Statistiek met SPSS: Handleiding voor het verwerken en analyseren van en rapporteren over (onderzoeks)gegevens* (5^e druk). Groningen: Noordhoff.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 44(1), 1-26.
<https://doi.org/10.1111/j.17446570.1991.tb00688.x>
- Barrick, M. R., Stewart, G. L., & Piotrowski, M. (2002). Personality and job performance: Test of the mediating effects of motivation among sales representatives. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 43. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30091-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30091-0)
- Blau, G. J. (1987). Using a person-environment fit model to predict job involvement and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 30(3), 240-257.
[https://doi.org/10.1016/00018791\(87\)90003-0](https://doi.org/10.1016/00018791(87)90003-0)
- Briley, D. A., & Tucker-Drob, E. M. (2017). Comparing the Developmental Genetics of Cognition and Personality over the Life Span. *Journal of Personality*, 85(1), 51-64.
<https://doi.org/10.1111/jopy.12186>
- Butter, R. (2014). Ecologische schalen als personeelspsychologisch antwoord op situationele gedragsverschillen: ontwikkeling van een consciëntieusheidschaal voor promovendi. *Gedrag en Organisatie*, 27(3), 290-308. Geraadpleegd op 6 december 2017, van <https://studiostoute-host.nl/rbpa/sites/default/files/GenOrbutterecologischeschalen.pdf>
- Conte, J. M., & Gintoft, J. N. (2005). Polychronicity, Big Five Personality Dimensions, and Sales Performance. *Human Performance*, 18(4), 427-444. doi:10.1207/s15327043hup1804_8
- Cucina, J. M., Su, C., Busciglio, H. H., Thomas, P.H., & Peyton, S.T. (2015). Video-based Testing: A high fidelity job simulation that demonstrates reliability, validity, and utility. *International Journal of Selection & Assessment*, 23(3), 197-209. doi:10.1111/ijsa.12108

- Day, D. V., & Silverman, S. B. (1989). Personality and job performance: Evidence of incremental validity. *Personnel psychology*, 42(1), 25-36.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1989.tb01549.x>
- Derous, E., & De Fruyt, F. (2016). Developments in Recruitment and Selection Research. *International Journal of Selection and Assessment*, 24(1), 1-3. Geraadpleegd op 12 februari 2018, van <https://www.workbrighter.co.uk/wp-content/uploads/2016/04/Developments-in-Rec-and-Sel-2016.pdf>
- De Vries, A., de Vries, R. E., Born, M. P., & van den Berg, R. H. (2014). Persoonlijkheid als voorspeller van werkprestatie en contraproductief werkgedrag. *Gedrag en Organisatie*, 27(4), 407-427. Geraadpleegd op 4 januari 2018, van <https://noa-vu.nl/media/1129/de-vries-e-a-2014-gedrag-organisatie-persoonlijkheid-werkprestatie-en-cwb.pdf>
- De Wulf, K., Odekerken-Schröder, G., & Iacobucci, D. (2001). Investments in consumer relationships: A cross-country and cross-industry exploration. *Journal of Marketing*, 65(4), 33-50.
<https://doi.org/10.1509/jmkg.65.4.33.18386>
- Furnham, A., & Fudge, C. (2008). The five factor model of personality and sales performance. *Journal of Individual Differences*, 29(1), 11-16. <https://doi.org/10.1027/1614-0001.29.1.11>
- Furnham, A., Jackson, C. J., & Miller, T. (1999). Personality, learning style and work performance. *Personality and individual differences*, 27(6), 1113-1122. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(99\)00053-7](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(99)00053-7)
- Groen, M. (2006). Reflecteren: de basis. *Groningen: Noordhof*.
- Hart, J. W., Stasson, M. F., Mahoney, J. M., & Story, P. (2007). The Big Five and Achievement Motivation: Exploring the Relationship Between Personality and a Two-Factor Model of Motivation. *Individual Differences Research*, 5(4), 267-274. Geraadpleegd op 9 februari 2018, van https://www.researchgate.net/profile/Paul_Story/publication/274080888_The_big_five_and_achievement_motivation_Exploring_the_relationship_between_personality_and_a_two-factor_model_of_motivation/links/569d0c8d08ae27633ac97ebc/The-big-five-and-achievement-motivation-Exploring-the-relationship-between-personality-and-a-two-factor-model-of-motivation.pdf
- Hinson-Smith, V. (2003). Confessions of an account manager. *Nursing Management*, 34(10), 14-16. Geraadpleegd op 27 november 2017, van <https://search.proquest.com/openview/1403f4b54dc7109d6ea6894423d9cee9/1?pq-origsite=gscholar&cbl=35336>
- HrmForce (2017). *Het HrmForce handboek*. (3e druk). Amsterdam: Auteur.

- Jedeloo, S., & Van Staa, A. (2009). Q-methodologie, een werkelijke mix van kwalitatief en kwantitatief onderzoek. *Kwalon*, 14(2), 5-15. Geraadpleegd op 12 december 2017, van https://www.tijdschriftkwalon.nl/inhoud/tijdschrift_artikel/KW-14-2-2/Q-methodologie-een-werkelijke-mix-van-kwalitatief-en-kwantitatief-onderzoek
- Khan, K., & Ramachandran, S. (2012). Conceptual framework for performance assessment: Competency, competence and performance in the context of assessments in healthcare - Deciphering the terminology. *Medical Teacher*, 34(11), 920-928.
doi:10.3109/0142159X.2012.722707
- Kumar, U. S., & Shrivastava, R. L. (2017). Critical success factors and organizational performance: A study on citrus industry. *Agricultural Science Digest*, 37(3), 209-215.
doi:10.18805/asd.v37i03.8994
- Lievens, F., & Patterson, F. (2011). The Validity and Incremental Validity of Knowledge Tests, Low Fidelity Simulations, and High-Fidelity Simulations for Predicting Job Performance in Advanced-Level High-Stakes Selection. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 927-940.
<http://dx.doi.org/10.1037/a0023496>
- Linder, S. H., & Peters, B. G. (1987). Relativism, contingency, and the definition of success in implementation research. *Review of Policy Research*, 7(1), 116-127.
<https://doi.org/10.1111/j.1541-1338.1987.tb00032.x>
- Madill, J. J., Haines Jr, G. H., & Riding, A. L. (2007). Managing customer relationships: Account manager turnover and effective account management. *Industrial Marketing Management*, 36(2), 241-248. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.05.015>
- McDonald, J. D. (2008). Measuring personality constructs: The advantages and disadvantages of self reports, informant reports and behavioural assessments. *Enquire*, 1(1), 1-19. Geraadpleegd op 15 februari 2018, van <https://www.nottingham.ac.uk/sociology/documents/enquire/volume-1-issue-1-dodorico-mcdonald.pdf>
- Mooi, B., Comijs, H. C., Beekman, A. T. F., & Kerkhof, A. J. F. M. (2006). Stabiliteit van persoonlijkheid op latere leeftijd. *Tijdschrift Gerontologie en Geriatrie*, 37(4), 151-157.
<https://doi.org/10.1007/BF03074790>
- Mullen, J. D. (2006). Mullen, J. D. (2006). Nature, nurture, and individual change. *Behavior and philosophy*, 1-17. Geraadpleegd op 25 april 2018, van <http://search.ebscohost.com/saxion.idm.oclc.org/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=25623564&site=ehost-live&scope=site&authtype=shib&custid=s1136967>
- Plomin, R., & Asbury, K. (2005). Nature and nurture: Genetic and environmental influences on

- behavior. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 600(1), 86-98.
<https://doi.org/10.1177/0002716205277184>
- Quinn, R. E., & Cameron, K. S. (1999). Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur. *Academic Service: Schoonhoven*. Geraadpleegd op 19 mei, 2018 van
<http://www.movum.nl/userfiles/boeken/2013%20Organisatiecultuur%20Quinn.pdf>
- Renn, R. W., Steinbauer, R., & Fenner, G. (2014). Employee Behavioral Activation and Behavioral Inhibition Systems, Manager Ratings of Employee Job Performance, and Employee Withdrawal. *Human Performance*, 27(4), 347-371. doi:10.1080/08959285.2014.929694
- Robbins, S. P., & Judge, T.A. (2015). *Gedrag in Organisaties* (12e ed.). Amsterdam, Nederland: Pearson Benelux.
- Robertson, I. T., & Smith, M. (2001). Personnel selection. *Journal of occupational and Organizational psychology*, 74(4), 441-472. <https://doi.org/10.1348/096317901167479>
- Roe R. A. (1983). *Grondslagen der Personeelsselectie*. Assen: Van Gorcum
- Ryan, A. M., & Deros, E. (2016). Highlighting Tensions in Recruitment and Selection Research and Practice. *International Journal of Selection & Assessment*, 24(1), 54-62.
doi:10.1111/ijsa.12129
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2013). *De psychologie van arbeid en gezondheid* (3e druk). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Seibert, S. E., & Kraimer, M. L. (2001). The five-factor model of personality and career success. *Journal of vocational behavior*, 58(1), 1-21. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1757>
- Sirdeshmukh, D., Singh, J., & Sabol, B. (2002). Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. *Journal of Marketing*, 66(1), 15-37. <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.1.15.18449>
- Sitser, T., Van der Linden, D., & Born, M. P. (2013). Predicting Sales Performance Criteria With Personality Measures: The Use of the General Factor of Personality, the Big Five and Narrow Traits. *Human Performance*, 26(2), 126-149. doi:10.1080/08959285.2013.765877
- Swaen, B. (2014, 19 september). *Validiteit in je scriptie*. Geraadpleegd op 19 mei 2018, van
<https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/validiteit-van-scriptieonderzoek/>
- Swaen, B. (2016, 23 november). *Betrouwbaarheid in je scriptie*. Geraadpleegd op 17 mei 2018, van
<https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/betrouwbaarheid-je-scriptie/>
- Thoresen, C. J., Bradley, J. C., Bliese, P. D., & Thoresen, J. D. (2004). The big five personality traits and individual job performance growth trajectories in maintenance and transitional job stages. *Journal of applied psychology*, 89(5), 835.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2006.00332.x>
- Van der Maesen de Sombreff, P. E. A. M. (1997). Intelligentietests en beroepssucces. In A. Tomic & H.T. Van der Molen (Red.), *Intelligentie en sociale competentie* (pp. 227-242). Lisse: Swets &

Zeitlinger/Open Universiteit.

Van der Zee, K. I., Bakker A. B., & Van der Maesen de Sombreff, P. E. A. M. (1992). De waarde van persoonlijkheidsvragenlijsten voor personeelsselectie. *Gedrag en Organisatie*, 5(5), 279-293.

Van Langenhove, L. (1993). De Assessment centermethode. In: W. Van de Meeren en J.

Gerrichhauzen (red.), *selectie en assessment Theorie en Praktijk* (pp. 63-79). Utrecht: Lemma.

Vazirani, N. (2010). Review paper: competencies and competency model—a brief overview of its development and application. *SIES Journal of management*, 7(1), 121-131. Geraadpleegd op 15 februari 2018, van

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.469.7219&rep=rep1&type=pdf#page=123>

Vazire, S. (2006). Informant reports: A cheap, fast, and easy method for personality assessment.

Journal of Research in Personality, 40(5), 472-481. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2005.03.003>

Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?* (5^e ed.). Amsterdam, Nederland: Boom Lemma.

Zimbardo, P. G., Johnson, R. L., & McCann, V. (2014). *Psychologie: een inleiding* (2^e druk).

Amsterdam: Pearson Education.

Bijlagen

Bijlage 1 – 25 factoren en definitie uit BigFifty	
Bijlage 2 – Enquête onderzoek op Sales Event.....	
Bijlage 3 – Verstuurde e-mails naar relaties van AV	
Bijlage 4 – Achtergrond informatie van het onderzoek	
Bijlage 5 – E-mail deelnemers van Sales Event	
Bijlage 6 – Reactie op respons van leidinggevende	
Bijlage 7 – Uitleg van onderzoek voor accountmanagers	
Bijlage 8 – E-mail vanuit HrmForce naar accountmanagers	
Bijlage 9 – Dank e-mail inclusief resultaten naar leidinggevendenden.....	
Bijlage 10 – E-mail resultaten BigFifty persoonlijkheidstest	
Bijlage 11 – Beoordelingsvragenlijst.....	
Bijlage 12 – Voorbeeld BigFifty rapportage.....	
Bijlage 13 – Tabel 3 demografische gegevens succesvolle accountmanagers.....	
Bijlage 14 – Tabel 4 demografische gegevens niet-succesvolle accountmanagers	
Bijlage 15 – Plan van aanpak	
Bijlage 16 – Checklist harde criteria profiel Goudhaantje/Goudkippetje	
Bijlage 17 – Eigen werkverklaring.....	
Bijlage 18 – Formulier aanleveren 5 stellingen.....	

Bijlage 1 – 25 factoren en definitie uit BigFifty

1. Bedachtzaam

Het vermogen over zaken na te denken, alvorens tot actie over te gaan.

2. Direct

Waarde aan het zo puur en eerlijk mogelijk uitspreken van zaken en meningen

3. Vertrouwend

Beschouwen van de intentionele betrouwbaarheid van anderen.

4. Fantasierijk

Voorstellingsvermogen en fantasie.

5. Risico's nemend

Voorkeur voor nieuwe prikkels en sensaties.

6. Veranderingen

Voorkeur voor nieuwe belevingen en ervaringen.

7. Vindingrijk

Intellectuele/cognitieve nieuwsgierigheid, nieuwe onconventionele ideeën.

8. Betrouwbaar

Afspraken nakomen.

9. Discipline

Bekwaamheid tot zelfmotivatie en weerstand bieden tegen afleiding en verveling.

10. Ordelijk

Structuur en ordening aanbrengen.

11. Doelmatigheid

Bekwaam voelen en effectief omgaan met de opgaven die het leven stelt.

12. Impulsief

De onmogelijkheid om neigingen en behoeftes te controleren.

13. Kwetsbaar

De mate waarin iemand gevoelig is voor druk of stress.

14. Prikkelbaar

De tendens om woede en negatieve emoties te uiten.

15. Ambitieuus

Hoge doelen stellen en daarop focussen.

16. Energiek

Geneigdheid tot een hoog levenstempo.

17. Dominant

Mate van invloed willen uitoefenen, de leiding willen nemen.

18. Inschikkelijk

Geneigdheid coöperatief dan wel competitief te zijn.

19. Extravert

Behoeft om positieve gevoelens te uiten en plezier te maken.

20. Hartelijk

Enthousiasmerend vermogen en met warmte tegemoet kunnen treden van de omgeving.

21. Sociaal

De behoefte om in het gezelschap van anderen te verkeren.

22. Bescheiden

Bescheiden opstellen en op de achtergrond blijven.

23. Gevoelig

Vermogen om gevoelens te ervaren (van zichzelf en anderen).

24. Medelevend

Sympathie, gevoelens van medeleven naar anderen.

25. Zorgzaam

Bereidheid anderen te helpen en voor ze te zorgen.

Bijlage 2 – Enquête onderzoek op Sales Event

Onderzoek: Belangrijkste persoonlijkheidsfactoren voor commercieel succes

Wat zijn volgens u de 5 belangrijkste persoonlijkheidsfactoren van een succesvolle accountmanager? Rank alstublieft de 5 belangrijkste persoonsfactoren met een cijfer van 1 t/m 5, waar 1 de meest belangrijkste factor is.

- ☐ **Bedachtzaam**
Het vermogen over zaken na te denken, alvorens tot actie over te gaan.
- ☐ **Direct**
Waarde aan het zo puur en eerlijk mogelijk uitspreken van zaken en meningen
- ☐ **Vertrouwend**
Beschouwen van de intentionele betrouwbaarheid van anderen.
- ☐ **Fantasierijk**
Voorstellingsvermogen en fantasie.
- ☐ **Risico's nemend**
Voorkeur voor nieuwe prikkels en sensaties.
- ☐ **Veranderingen**
Voorkeur voor nieuwe belevingen en ervaringen.
- ☐ **Vindingrijk**
Intellectuele/cognitieve nieuwsgierigheid, nieuwe onconventionele ideeën.
- ☐ **Betrouwbaar**
Afspraken nakomen.
- ☐ **Discipline**
Bekwaamheid tot zelfmotivatie en weerstand bieden tegen afleiding en verveling.
- ☐ **Ordelijk**
Structuur en ordening aanbrengen.
- ☐ **Doelmatigheid**
Bekwaam voelen en effectief omgaan met de opgaven die het leven stelt.
- ☐ **Impulsief**
De onmogelijkheid om neigingen en behoeftes te controleren.
- ☐ **Kwetsbaar**
De mate waarin iemand gevoelig is voor druk of stress.
- ☐ **Prikkelbaar**
De tendens om woede en negatieve emoties te uiten.
- ☐ **Ambitieus**
Hoge doelen stellen en daarop focussen.
- ☐ **Energiek**

Geneigdheid tot een hoog levenstempo.

☐ **Dominant**

Mate van invloed willen uitoefenen, de leiding willen nemen.

☐ **Inschikkelijk**

Geneigdheid coöperatief dan wel competitief te zijn.

☐ **Extravert**

Behoefte om positieve gevoelens te uiten en plezier te maken.

☐ **Hartelijk**

Enthousiasmerend vermogen en met warmte tegemoet kunnen treden van de omgeving.

☐ **Sociaal**

De behoefte om in het gezelschap van anderen te verkeren.

☐ **Bescheiden**

Bescheiden opstellen en op de achtergrond blijven.

☐ **Gevoelig**

Vermogen om gevoelens te ervaren (van zichzelf en anderen).

☐ **Medelevend**

Sympathie, gevoelens van medeleven naar anderen.

☐ **Zorgzaam**

Bereidheid anderen te helpen en voor ze te zorgen.

Uw naam

Functie

Organisatie

E-mail

☐ Graag ontvang ik vrijblijvend de resultaten van het onderzoek.

☐ Graag ontvang ik meer informatie om met het verdiepende onderzoek mee te werken en gratis mijn "big 50" persoonlijkheidsrapportage te ontvangen.

Hartelijk dank voor uw medewerking.

Bijlage 3 – Verstuurde e-mails naar relaties van AV

Geachte heer/mevrouw naam,

Mijn naam is Michelle van Kuijzen, afstudeerstudent van de opleiding Toegepaste Psychologie. Voor AV doe ik wetenschappelijk onderzoek onder succesvolle accountmanagers. Het doel van het onderzoek is om nog meer inzage te krijgen in wat succesvolle accountmanagers kenmerkt. Hiervoor ben ik opzoek naar organisaties met succesvolle accountmanagers die mee zouden willen werken aan mijn onderzoek.

Zijn er in uw organisatie accountmanagers werkzaam?

Geef hen [hier](#) in enkele minuten op en beantwoord 3 vragen over hen. Vervolgens krijgen de accountmanagers een uitnodiging om deel te nemen aan het onderzoek dat hen maximaal 20 minuten kost. Zij zullen uitgenodigd worden om een online persoonlijkheidstest in te vullen, dat op een eigen gekozen moment kan. De gegevens worden anoniem verwerkt.

Werkt de link niet? Dan kunt u het via de volgende link proberen:

<https://goo.gl/forms/sRud2JLG7ipAB9z52>

Wat levert het op?

- U zult als dank de uiteindelijke resultaten van het onderzoek ontvangen, dat u kan helpen met het realiseren van de beste commerciële bezetting.
- Accountmanagers ontvangen een persoonlijkheidsanalyse t.w.v. €285, dat hen kan helpen bij hun persoonlijke en professionele ontwikkeling.

Het onderzoek heeft dus voordeel voor u, voor AV en haar klanten en u brengt mij een stukje dichterbij mijn diploma!

Voor vragen kunt u mij bereiken via onderstaande contactgegevens.

Met vriendelijke groet,

AV Werving & Selectie

Michelle van Kuijzen

Trainee

T: 033-2860150

E: michelle@avdiensten.nl

I: www.avdiensten.nl

Bijlage 4 – Achtergrond informatie van het onderzoek

Doel van onderzoek

Het doel van dit verdiepende onderzoek is om het werving en selectieproces voor de klanten van AV Werving & selectie te optimaliseren. AV doet de werving en selectie van commerciële functies, met name voor accountmanagers. Persoonlijkheid heeft volgens veel onderzoeken een belangrijke toegevoegde waarde om werkprestaties te voorspellen. En dat is precies wat AV wil voorspellen! De resultaten van dit onderzoek kan AV dus helpen om een nog betrouwbaardere voorspelling te maken over de werkprestaties van een succesvolle accountmanager. De onderzoeksvraag is: “welke vijf persoonlijkheidsfactoren zijn van voorspellende waarde voor succesvolle accountmanagers?”.

Opzet

De doelgroep van dit onderzoek zijn succesvolle accountmanagers. Aan de hand van een eerder onderzoek heb ik ‘succes’ voor nu gedefinieerd als het volgende:

- Goede algemene beoordeling voor de accountmanager van de leidinggevende;
- Goede beoordeling op klantgerichtheid voor de accountmanager van de leidinggevende;
- De afgelopen twee jaar heeft de accountmanager zijn target behaald.

De accountmanagers worden aan de hand van deze drie criteria, geselecteerd door hun leidinggevende als succesvol of niet. Ik ben mij ervan bewust dat dit harde eisen zijn en ik zal natuurlijk niks met deze gegevens en namen doen die niet in de selectie vallen. Het helpt mij alleen om een selectie te maken en het onderzoek goed uit te voeren. Daarna vraag ik aan de groep succesvolle accountmanagers om een BigFifty persoonlijkheidstest in te vullen. De resultaten van deze BigFifty worden anoniem verwerkt. Met behulp van IBM SPSS Analytics kunnen wij de gegevens analyseren en een conclusie trekken om de onderzoeksvraag te beantwoorden.

Voor Salesmanager/Manager/Leidinggevende

Als eerst wil ik aan de sales manager, manager of leidinggevende vragen om zijn of haar succesvolle accountmanager(s) online te beoordelen. Dit beoordelen kost 3 tot 5 minuten. Er worden online een aantal korte vragen gesteld: 3 algemene vragen en 3 vragen die gaan over uw succesvolle accountmanagers. Ook wordt er gevraagd om een naam en email door te geven van deze succesvolle accountmanager(s), als zij bereid zijn om mee te doen aan dit onderzoek. Ik stuur dan zo snel mogelijk de geselecteerde accountmanagers, online, de BigFifty toe. Deze emailadressen en namen hebben geen andere doeleinden dan de BigFifty toe te sturen.

Voor accountmanager

Als geselecteerde succesvolle accountmanager, wordt u gevraagd om een persoonlijkheidstest in te vullen. De Big Fifty persoonlijkheidstest geeft gedetailleerd inzicht in de persoonlijkheid en de aanleg om bepaalde competenties te ontwikkelen, gegeven de werkomstandigheden. Dit is een lijst met 150 stellingen. De stellingen beschrijven mogelijk werkgedrag. U geeft per stelling aan in hoeverre de beschrijving op u van toepassing is. Het invullen van de vragenlijst duurt hooguit 20 minuten. De uitkomsten van deze test worden uitsluitend aan u toegestuurd. Uw manager zal de resultaten dus niet te zien krijgen, tenzij u de resultaten zelf zou willen delen.

Voordelen

Het onderzoek is geheel gratis. Als leidinggevende zult u de resultaten van het uiteindelijke onderzoek ontvangen. U krijgt dus een overzicht van de vijf voorspellende persoonlijkheidsfactoren die een accountmanager zou moeten hebben om succesvol te zijn of te worden. Dit is niet alleen interessant, maar helpt u met het realiseren van de beste commerciële bezetting. Daarnaast ontvangt deelnemende accountmanager een persoonlijkheidsanalyse. Deze wordt uitsluitend naar de accountmanager toegestuurd. In overleg zouden deze resultaten kunnen bijdragen bij de persoonlijke en professionele ontwikkeling van de accountmanager in de organisatie. Naast een rapportage over de persoonlijkheid, ontvangt de accountmanager namelijk ook een competentierapportage. De competentierapportage toont het gemak aan waarmee een competentie ontwikkeld kan worden.

Big Fifty

De Big Fifty Personality persoonlijkheidstest is gebaseerd op de Big Five (Howard & Howard, 1997), een beschrijving van de menselijke persoonlijkheidsverschillen door middel van vijf factoren, te weten Stabiliteit, Extraversie, Openstaan voor nieuwe ervaringen, Altruïsme en Consciëntieusheid. De Big Five is het leidende en meest empirisch gefundeerde persoonlijkheidsmodel binnen de psychologie. Het Big Five model heeft een rotsvaste fundering gekregen in een grote hoeveelheid internationaal onderzoek en wordt zowel internationaal als nationaal veelvuldig toegepast. De gebruikte vragenlijst voor de persoonlijkheidsmeting is gebaseerd op onderzoek van Costa en McCrae (1992). De meting van persoonlijkheid is gebaseerd op meerdere gangbare Big Five instrumenten die HrmForce al geruime tijd in haar adviespraktijk gebruikt. Hierdoor kan gebruik gemaakt worden van grote hoeveelheid onderzoeksresultaten, databestanden en normgroep gegevens uit verschillende bedrijfstakken en werkvelden.

Bijlage 5 – E-mail deelnemers van Sales Event

Wel interesse in de resultaten, wel meedoen aan onderzoek

Geachte **heer/mevrouw naam**,

Allereerst wil ik u hartelijk danken voor uw deelname aan het onderzoek op het Sales Event dat plaats vond op 8 maart. Wij hebben verschillende respondenten, waaronder u, gevraagd om hun mening te geven over welke persoonlijkheidsfactoren essentieel zijn voor een succesvolle accountmanager.

De antwoorden uit het onderzoek laten het volgende resultaat zien:

1. **Betrouwbaarheid** - het nakomen van je afspraken
2. **Direct** - Waarde aan het zo puur en eerlijk mogelijk uitspreken van zaken en meningen
3. **Vindingrijk** - intellectuele/cognitieve nieuwsgierigheid
4. **Energiek** - geneigdheid tot een hoog levenstempo
5. **Doelmatigheid** - bekwaam voelen en effectief omgaan met de opgaven die het leven stelt

Bent u geïnteresseerd in het artikel over het onderzoeksresultaat, dan kunt u deze [hier](#) vinden.

Het doel van dit onderzoek is om het werving en selectieproces voor onze klanten te optimaliseren. Op de vragenlijst heeft u aangegeven mee te willen werken aan een verdiepend onderzoek. In een volgende mail zal u meer informatie ontvangen over het onderzoek en de voordelen die het heeft voor u.

Voor vragen kunt u mij bereiken via onderstaande contactgegevens.

Met vriendelijke groet,
AV Werving & Selectie

Michelle van Kuijzen
Trainee

T: 033-2860150

E: michelle@avdiensten.nl

I: www.avdiensten.nl

Wel interesse in de resultaten, niet meedoen aan onderzoek

Geachte heer/mevrouw naam,

Allereerst wil ik u hartelijk danken voor uw deelname aan het onderzoek op het Sales Event dat plaats vond op 8 maart. Wij hebben verschillende respondenten, waaronder u, gevraagd om hun mening te geven over welke persoonlijkheidsfactoren essentieel zijn voor een succesvolle accountmanager.

De antwoorden uit het onderzoek laten het volgende resultaat zien:

- 1. Betrouwbaarheid** - *het nakomen van je afspraken*
- 2. Direct** - *Waarde aan het zo puur en eerlijk mogelijk uitspreken van zaken en meningen*
- 3. Vindingrijk** - *intellectuele/cognitieve nieuwsgierigheid*
- 4. Energiek** - *geneigdheid tot een hoog levenstempo*
- 5. Doelmatigheid** - *bekwaam voelen en effectief omgaan met de opgaven die het leven stelt*

Bent u geïnteresseerd in het artikel over het onderzoeksresultaat, dan kunt u deze [hier](#) vinden.

Het doel van dit onderzoek is om het werving en selectieproces voor onze klanten te optimaliseren. Ik ben op zoek naar organisaties met accountmanagers die mee willen werken aan een verdiepend onderzoek.

Mocht u bereid zijn om mij te helpen in 5 minuten van uw tijd, dan hoor ik dat heel graag met een reply op deze email. U zult dan extra informatie ontvangen over dit onderzoek en de voordelen die het heeft voor u.

Voor vragen kunt u mij bereiken via onderstaande contactgegevens.

Met vriendelijke groet,
AV Werving & Selectie

Michelle van Kuijzen
Trainee

T: 033-2860150

E: michelle@avdiensten.nl

I: www.avdiensten.nl

Geen interesse in de resultaten, niet meedoen aan onderzoek

Geachte heer/mevrouw naam,

Allereerst wil ik u hartelijk danken voor uw deelname aan het onderzoek op het Sales Event dat plaats vond op 8 maart. Bent u geïnteresseerd in het artikel over het onderzoeksresultaat, dan kunt u deze [hier](#) vinden.

Het doel van dit onderzoek is om het werving en selectieproces voor onze klanten te optimaliseren. Ik ben opzoek naar organisaties met accountmanagers die mee willen werken aan een verdiepend onderzoek.

Mocht u bereid zijn om mij te helpen in 5 minuten van uw tijd, dan hoor ik dat heel graag met een reply op deze email. U zult dan extra informatie ontvangen over het onderzoek en de voordelen die het heeft voor u.

Voor vragen kunt u mij bereiken via onderstaande contactgegevens.

Met vriendelijke groet,

AV Werving & Selectie

Michelle van Kuijzen

Trainee

T: 033-2860150

E: michelle@avdiensten.nl

I: www.avdiensten.nl

Bijlage 6 – Reactie op respons van leidinggevende

Accountmanager mag direct benaderd worden

Geachte naam leidinggevende,

Hartelijk bedankt voor uw deelname aan mijn onderzoek. Fijn dat ik naam accountmanager 1, naam accountmanager 2 en naam accountmanager 3 mag benaderen voor mijn onderzoek. Dat gaat mij enorm helpen. Zij krijgen een e-mail met uitleg over het onderzoek toegestuurd en de link naar de persoonlijkheidstest. Zodra het onderzoek is afgelopen, krijgt u de resultaten van het onderzoek toegestuurd.

Nogmaals hartelijk bedankt.

Met vriendelijke groet,

AV Werving & Selectie

Michelle van Kuijzen

Trainee

T: 033-2860150

E: michelle@avdiensten.nl

I: www.avdiensten.nl

Accountmanager wordt via leidinggevende benaderd

Beste naam,

Hartelijk dank voor uw deelname aan mijn onderzoek. U heeft aangegeven de succesvolle accountmanagers zelf informatie toe te sturen over het onderzoek. In de bijlage heb ik een document toegevoegd met achtergrond informatie over het onderzoek en wat er gevraagd wordt van de succesvolle accountmanagers. De bijlage kunt u doorsturen.

De accountmanagers zullen een Big Fifty persoonlijkheidstest toegestuurd krijgen. De resultaten van de persoonlijkheidstest worden anoniem verwerkt in mijn onderzoek. De deelnemende accountmanagers krijgen hun persoonlijkheidsanalyse toegestuurd.

De persoonlijkheidstest is het belangrijkste onderdeel van het onderzoek, omdat het onderzoek juist de succesvolle accountmanagers betreft en hun persoonlijkheidsfactoren. Het zou daarom enorm helpen als zij mee willen doen.

Nogmaals hartelijk bedankt voor uw deelname. Ik hoor graag of de accountmanagers willen deelnemen.

Met vriendelijke groet,

AV Werving & Selectie

Michelle van Kuijzen

Trainee

T: 033-2860150

E: michelle@avdiensten.nl

I: www.avdiensten.nl

Accountmanager mag niet beanderd worden

Geachte naam leidinggevende,

Hartelijk dank voor het invullen van de online vragenlijst. U heeft aangegeven de succesvolle accountmanagers niet op te geven voor deel twee van het onderzoek.

De persoonlijkheidstest is het belangrijkste onderdeel van het onderzoek, omdat het onderzoek juist de succesvolle accountmanagers betreft en hun persoonlijkheidsfactoren. Het zou daarom enorm helpen als ik met hen in contact mag komen. Zij zullen een Big Fifty persoonlijkheidstest toegestuurd krijgen. Het kost 20 minuten om die in te vullen. Daarna zullen zij gratis een persoonlijkheidsanalyse ontvangen dat kan helpen bij zowel de persoonlijke ontwikkeling als de professionele ontwikkeling.

Uw beoordeling krijgen zij niet te zien en het kost u verder ook geen tijd meer. Mochten de accountmanagers alsnog mee willen doen, dan hoor ik dat heel graag.

Nogmaals hartelijk dank voor uw deelname.

Met vriendelijke groet,

AV Werving & Selectie

Michelle van Kuijzen

Trainee

T: 033-2860150

E: michelle@avdiensten.nl

I: www.avdiensten.nl

Bijlage 7 – Uitleg van onderzoek voor accountmanagers

Geachte heer/mevrouw naam accountmanager,

Voor AV doe ik wetenschappelijk onderzoek onder succesvolle accountmanagers. Het doel van het onderzoek is om nog meer inzage te krijgen in wat succesvolle accountmanagers kenmerkt.

Van naam leidinggevende heb ik vernomen dat u deel wilt nemen aan mijn onderzoek onder succesvolle accountmanagers door een persoonlijkheidstest in te vullen. Hartelijk bedankt daarvoor! Uw resultaten worden anoniem verwerkt.

Vandaag heeft u via ons testcentrum HRM Force een mail met link ontvangen voor het maken van de persoonlijkheidsvragenlijst. Deze vragenlijst neemt ongeveer 20 minuten in beslag en kunt u vanuit thuis maken. Het zou fijn zijn als u de test binnen één week wilt invullen. Het kan zijn dat de mail in uw spambox terecht komt, dus hou het even in de gaten.

Na het invullen van de vragenlijst ontvangt u als dank van mij uw persoonlijkheidsanalyse. Naast dat het erg interessant is om in te zien, kan het u helpen bij uw persoonlijke en professionele ontwikkeling.

Mocht u nog vragen hebben, dan kunt mij bereiken via onderstaande gegevens.

Met vriendelijke groet,

AV Werving & Selectie

Michelle van Kuijzen
Trainee

T: 033-2860150

E: michelle@avdiensten.nl

I: www.avdiensten.nl

Bijlage 8 – E-mail vanuit HrmForce naar accountmanagers

Geachte heer/mevrouw naam accountmanager,

Hierbij ontvangt u een link naar de vragenlijst van de Big Fifty Personality.

Wat te doen?

Door op de onderstaande onderstreepte tekst te klikken opent u een pagina op het internet, waar u de vragenlijst vindt. Wanneer deze internetpagina niet automatisch verschijnt, kunt u uw internet browser opstarten (bijvoorbeeld 'Internet Explorer'). U kunt de onderstreepte tekst dan met 'kopieren en plakken' in het adresveld van uw browser plaatsen.

<https://assessment.hrmforce.com/Login.aspx?LanguageCode=nl-NL>

U kunt direct starten met onderstaande inloggegevens:

Uw gebruikersnaam :

Uw wachtwoord : *****

Lees de instructies van de vragenlijst zorgvuldig door. Vervolgens kunt u de vragenlijst invullen en eventueel tussentijds opslaan. Wij vragen u de vragenlijst uiterlijk binnen een week in te vullen.

Resultaten

De uitkomsten van de vragenlijst worden per mail verzonden. AV Diensten verzekert u dat zij vertrouwelijk omgaat met de gegeven informatie.

Reacties en hulpvragen

Deze test is voor u aangevraagd door de heer Veldhuizen namens AV Testen & Assessments. Voor vragen kunt u contact opnemen via telefoon op nummer 033-2860150 of e-mail veldhuizen@avdiensten.nl.

Wij wensen u veel succes!

Met vriendelijke groet,

AV

mail@avdiensten.nl

Bijlage 9 – Dank e-mail inclusief resultaten naar leidinggevenden

E-mail met resultaten naar leidinggevenden

Geachte heer/mevrouw naam,

Een aantal weken geleden heeft u deelgenomen aan mijn afstudeeronderzoek onder succesvolle accountmanagers. U heeft toen een beoordeling gegeven over 1 over meerdere succesvolle accountmanagers uit uw organisatie. Nogmaals hartelijk bedankt voor uw medewerking.

Zoals beloofd zou ik u de resultaten toesturen van het uiteindelijke onderzoek. Alle beoordelingen en resultaten zijn anoniem verwerkt. De resultaten van de BigFifty persoonlijkheidstest van de succesvolle accountmanagers zijn vergeleken met de resultaten van niet-succesvolle accountmanagers. Een hoge score op de persoonlijkheidsfactoren doelmatig en discipline bleken kenmerkend te zijn voor een succesvolle accountmanager. De groep succesvolle accountmanagers scoorde gemiddeld lager op de factoren op dominant, positieve emoties, hartelijk, sociaal en impulsief.

Dit betekent dat accountmanagers die hoog scoren op doelmatig en discipline en laag scoren op dominant, positieve emoties, hartelijk, sociaal en impulsief, een grotere kans maken om succesvol te worden. Echter, betekent dit niet dat accountmanagers met andere resultaten niet succesvol zijn. Deze resultaten zijn alleen een indicatie en gemiddeld genomen kenmerkend aan de groep succesvolle accountmanagers.

Wellicht kunt u de resultaten delen met de accountmanagers in uw organisatie. Ik wil u nogmaals hartelijk bedanken.

Met vriendelijke groet,

Michelle van Kuijzen

Bijlage 10 – E-mail resultaten BigFifty persoonlijkheidstest

Geachte heer/mevrouw naam accountmanager,

Hartelijk bedankt voor uw deelname aan mijn onderzoek. U ontvangt bij deze de rapportage van de vragenlijst die u onlangs heeft ingevuld. De resultaten zijn vertrouwelijk behandeld. U kunt zelf bepalen met welke personen u deze verder bespreekt.

U vindt uw persoonlijke rapportage in het bijgevoegde bestand. Dit is een zogenaamd PDF-bestand. U kunt dit openen met het programma Adobe Reader.

Op de meeste PC's is dit programma geïnstalleerd. Indien Adobe Reader niet geïnstalleerd is op uw PC, kunt u dit gratis downloaden vanaf de website: adobe.nl.

Ook is uw persoonlijke rapportage terug te vinden in uw eigen profiel op HrmForce.com.

Voor een juiste interpretatie van de resultaten adviseer ik u de uitleg goed door te lezen. Mocht u nog vragen hebben over de resultaten kunt u mij benaderen via de onderstaande gegevens.

Onderzoek onder succesvolle Accountmanagers

Beste leidinggevende,

Hartelijk dank voor uw deelname aan mijn onderzoek. Hieronder worden u een aantal algemene vragen gesteld en een aantal vragen die gaan over uw succesvolle Accountmanager(s). Het invullen kost u hooguit 5 minuten.

Er wordt zorgvuldig omgegaan met uw antwoorden en ze zullen anoniem worden verwerkt. Alvast bedankt voor uw medewerking.

1. E-mailadres *

2. Bij welke organisatie bent u werkzaam?

3. Hoeveel accountmanagers heeft uw organisatie?

4. Als u kijkt naar de onderstaande definitie van succes, hoeveel succesvolle accountmanagers heeft uw organisatie? Deze accountmanager(s) moet(en) voldoen aan alle 3 de criteria.

Definitie succes:

- 1) Goede algemene beoordeling
- 2) Goede beoordeling op klantgerichtheid
- 3) De afgelopen twee jaar heeft de accountmanager zijn target behaald.

De volgende vragen zullen gaan over de beoordeling van de succesvolle accountmanagers. Uw beoordeling zullen zij niet te zien krijgen.

Heeft u meer dan 3 succesvolle accountmanagers, dan hoeft u er maar 3 te beoordelen. Mag natuurlijk meer!

Accountmanager 1

Vul hier de beoordeling in van de succesvolle Accountmanager. Zijn er meer succesvolle Accountmanagers, dan kunt u hen later beoordelen.

5. Welke algemene beoordeling geeft u de succesvolle Accountmanager?*Markeer slechts één ovaal.*

	1	2	3	4	5	
Matig	☐	☐	☐	☐	☐	Uitstekend

6. Welke beoordeling op klantgerichtheid geeft u de succesvolle Accountmanager?*Markeer slechts één ovaal.*

	1	2	3	4	5	
Matig	☐	☐	☐	☐	☐	Uitstekend

7. Heeft de succesvolle Accountmanager zijn/haar target de afgelopen twee jaar behaald?*Markeer slechts één ovaal.*

- ☐ Ja
☐ Nee

8. Heeft u meer dan 1 succesvolle Accountmanager?*Markeer slechts één ovaal.*

- ☐ Ja
☐ Nee Ga naar vraag 63.

Accountmanager 2

Vul hier de beoordeling in van de succesvolle Accountmanager. Zijn er meer succesvolle Accountmanagers, dan kunt u hen later beoordelen.

9. Welke algemene beoordeling geeft u de succesvolle Accountmanager?*Markeer slechts één ovaal.*

	1	2	3	4	5	
Matig	☐	☐	☐	☐	☐	Uitstekend

10. Welke beoordeling op klantgerichtheid geeft u de succesvolle Accountmanager?*Markeer slechts één ovaal.*

	1	2	3	4	5	
Matig	☐	☐	☐	☐	☐	Uitstekend

11. Heeft de succesvolle Accountmanager zijn/haar target de afgelopen twee jaar behaald?*Markeer slechts één ovaal.*

- ☐ Ja
☐ Nee

12. Heeft u meer succesvolle Accountmanagers?*Markeer slechts één ovaal.*☐ Ja☐ Nee *Ga naar vraag 63.***Accountmanager 3**

Vul hier de beoordeling in van de succesvolle Accountmanager. Zijn er meer succesvolle Accountmanagers, dan kunt u hen later beoordelen.

13. Welke algemene beoordeling geeft u de succesvolle Accountmanager?*Markeer slechts één ovaal.*

	1	2	3	4	5	
Matig	☐	☐	☐	☐	☐	Uitstekend

14. Welke beoordeling op klantgerichtheid geeft u de succesvolle Accountmanager?*Markeer slechts één ovaal.*

	1	2	3	4	5	
Matig	☐	☐	☐	☐	☐	Uitstekend

15. Heeft de succesvolle Accountmanager zijn/haar target de afgelopen twee jaar behaald?*Markeer slechts één ovaal.*☐ Ja☐ Nee**16. Heeft u meer succesvolle Accountmanagers?***Markeer slechts één ovaal.*☐ Ja☐ Nee *Ga naar vraag 63.***Accountmanager 4**

Vul hier de beoordeling in van de succesvolle Accountmanager. Zijn er meer succesvolle Accountmanagers, dan kunt u hen later beoordelen.

17. Welke algemene beoordeling geeft u de succesvolle Accountmanager?*Markeer slechts één ovaal.*

	1	2	3	4	5	
Matig	☐	☐	☐	☐	☐	Uitstekend

18. Welke beoordeling op klantgerichtheid geeft u de succesvolle Accountmanager?*Markeer slechts één ovaal.*

	1	2	3	4	5	
Matig	☐	☐	☐	☐	☐	Uitstekend

19. Heeft de succesvolle Accountmanager zijn/haar target de afgelopen twee jaar behaald?*Markeer slechts één ovaal.*

- ☐ Ja
- ☐ Nee

20. Heeft u meer succesvolle Accountmanagers?*Markeer slechts één ovaal.*

- ☐ Ja
- ☐ Nee *Ga naar vraag 63.*

Accountmanager 5

Vul hier de beoordeling in van de succesvolle Accountmanager. Zijn er meer succesvolle Accountmanagers, dan kunt u hen later beoordelen.

21. Welke algemene beoordeling geeft u de succesvolle Accountmanager?*Markeer slechts één ovaal.*

	1	2	3	4	5	
Matig	☐	☐	☐	☐	☐	Uitstekend

22. Welke beoordeling op klantgerichtheid geeft u de succesvolle Accountmanager?*Markeer slechts één ovaal.*

	1	2	3	4	5	
Matig	☐	☐	☐	☐	☐	Uitstekend

23. Heeft de succesvolle Accountmanager zijn/haar target de afgelopen twee jaar behaald?*Markeer slechts één ovaal.*

- ☐ Ja
- ☐ Nee

24. Heeft u meer succesvolle Accountmanagers?*Markeer slechts één ovaal.*

- ☐ Ja
- ☐ Nee *Ga naar vraag 63.*

Accountmanager 6

Vul hier de beoordeling in van de succesvolle Accountmanager. Zijn er meer succesvolle Accountmanagers, dan kunt u hen later beoordelen.

25. Welke algemene beoordeling geeft u de succesvolle Accountmanager?*Markeer slechts één ovaal.*

	1	2	3	4	5	
Matig	☐	☐	☐	☐	☐	Uitstekend

26. Welke beoordeling op klantgerichtheid geeft u de succesvolle Accountmanager?*Markeer slechts één ovaal.*

	1	2	3	4	5	
Matig	☐	☐	☐	☐	☐	Uitstekend

27. Heeft de succesvolle Accountmanager zijn/haar target de afgelopen twee jaar behaald?*Markeer slechts één ovaal.*

- ☐ Ja
☐ Nee

28. Heeft u meer succesvolle Accountmanagers?*Markeer slechts één ovaal.*

- ☐ Ja
☐ Nee Ga naar vraag 63.

Accountmanager 7

Vul hier de beoordeling in van de succesvolle Accountmanager. Zijn er meer succesvolle Accountmanagers, dan kunt u hen later beoordelen.

29. Welke algemene beoordeling geeft u de succesvolle Accountmanager?*Markeer slechts één ovaal.*

	1	2	3	4	5	
Matig	☐	☐	☐	☐	☐	Uitstekend

30. Welke beoordeling op klantgerichtheid geeft u de succesvolle Accountmanager?*Markeer slechts één ovaal.*

	1	2	3	4	5	
Matig	☐	☐	☐	☐	☐	Uitstekend

31. Heeft de succesvolle Accountmanager zijn/haar target de afgelopen twee jaar behaald?*Markeer slechts één ovaal.*

- ☐ Ja
☐ Nee

32. Heeft u meer succesvolle Accountmanagers?*Markeer slechts één ovaal.*

- ☐ Ja
☐ Nee Ga naar vraag 63.

Accountmanager 8

Vul hier de beoordeling in van de succesvolle Accountmanager. Zijn er meer succesvolle Accountmanagers, dan kunt u hen later beoordelen.

33. Welke algemene beoordeling geeft u de succesvolle Accountmanager?*Markeer slechts één ovaal.*

	1	2	3	4	5	
Matig	☐	☐	☐	☐	☐	Uitstekend

34. Welke beoordeling op klantgerichtheid geeft u de succesvolle Accountmanager?*Markeer slechts één ovaal.*

	1	2	3	4	5	
Matig	☐	☐	☐	☐	☐	Uitstekend

35. Heeft de succesvolle Accountmanager zijn/haar target de afgelopen twee jaar behaald?*Markeer slechts één ovaal.*

- ☐ Ja
☐ Nee

36. Heeft u meer succesvolle Accountmanagers?*Markeer slechts één ovaal.*

- ☐ Ja
☐ Nee Ga naar vraag 63.

Accountmanager 9

Vul hier de beoordeling in van de succesvolle Accountmanager. Zijn er meer succesvolle Accountmanagers, dan kunt u hen later beoordelen.

37. Welke algemene beoordeling geeft u de succesvolle Accountmanager?*Markeer slechts één ovaal.*

	1	2	3	4	5	
Matig	☐	☐	☐	☐	☐	Uitstekend

38. Welke beoordeling op klantgerichtheid geeft u de succesvolle Accountmanager?*Markeer slechts één ovaal.*

	1	2	3	4	5	
Matig	☐	☐	☐	☐	☐	Uitstekend

39. Heeft de succesvolle Accountmanager zijn/haar target de afgelopen twee jaar behaald?*Markeer slechts één ovaal.*

- ☐ Ja
☐ Nee

40. Heeft u meer succesvolle Accountmanagers?*Markeer slechts één ovaal.*☐ Ja☐ Nee Ga naar vraag 63.**Accountmanager 10**

Vul hier de beoordeling in van de succesvolle Accountmanager. Zijn er meer succesvolle Accountmanagers, dan kunt u hen later beoordelen.

41. Welke algemene beoordeling geeft u de succesvolle Accountmanager?*Markeer slechts één ovaal.*

	1	2	3	4	5	
Matig	☐	☐	☐	☐	☐	Uitstekend

42. Welke beoordeling op klantgerichtheid geeft u de succesvolle Accountmanager?*Markeer slechts één ovaal.*

	1	2	3	4	5	
Matig	☐	☐	☐	☐	☐	Uitstekend

43. Heeft de succesvolle Accountmanager zijn/haar target de afgelopen twee jaar behaald?*Markeer slechts één ovaal.*☐ Ja☐ Nee**44. Heeft u meer succesvolle Accountmanagers?***Markeer slechts één ovaal.*☐ Ja☐ Nee Ga naar vraag 63.**Accountmanager 11**

Vul hier de beoordeling in van de succesvolle Accountmanager. Zijn er meer succesvolle Accountmanagers, dan kunt u hen later beoordelen.

45. Welke algemene beoordeling geeft u de succesvolle Accountmanager?*Markeer slechts één ovaal.*

	1	2	3	4	5	
Matig	☐	☐	☐	☐	☐	Uitstekend

46. Welke beoordeling op klantgerichtheid geeft u de succesvolle Accountmanager?*Markeer slechts één ovaal.*

	1	2	3	4	5	
Matig	☐	☐	☐	☐	☐	Uitstekend

47. Heeft de succesvolle Accountmanager zijn/haar target de afgelopen twee jaar behaald?*Markeer slechts één ovaal.*

- ☐ Ja
☐ Nee

48. Heeft u meer succesvolle Accountmanagers?*Markeer slechts één ovaal.*

- ☐ Ja
☐ Nee *Ga naar vraag 63.*

Accountmanager 12

Vul hier de beoordeling in van de succesvolle Accountmanager. Zijn er meer succesvolle Accountmanagers, dan kunt u hen later beoordelen.

49. Welke algemene beoordeling geeft u de succesvolle Accountmanager?*Markeer slechts één ovaal.*

	1	2	3	4	5	
Matig	☐	☐	☐	☐	☐	Uitstekend

50. Welke beoordeling op klantgerichtheid geeft u de succesvolle Accountmanager?*Markeer slechts één ovaal.*

	1	2	3	4	5	
Matig	☐	☐	☐	☐	☐	Uitstekend

51. Heeft de succesvolle Accountmanager zijn/haar target de afgelopen twee jaar behaald?*Markeer slechts één ovaal.*

- ☐ Ja
☐ Nee

52. Heeft u meer succesvolle Accountmanagers?*Markeer slechts één ovaal.*

- ☐ Ja
☐ Nee *Ga naar vraag 63.*

Accountmanager 13

Vul hier de beoordeling in van de succesvolle Accountmanager. Zijn er meer succesvolle Accountmanagers, dan kunt u hen later beoordelen.

53. Welke algemene beoordeling geeft u de succesvolle Accountmanager?*Markeer slechts één ovaal.*

	1	2	3	4	5	
Matig	☐	☐	☐	☐	☐	Uitstekend

54. Welke beoordeling op klantgerichtheid geeft u de succesvolle Accountmanager?*Markeer slechts één ovaal.*

	1	2	3	4	5	
Matig	☐	☐	☐	☐	☐	Uitstekend

55. Heeft de succesvolle Accountmanager zijn/haar target de afgelopen twee jaar behaald?*Markeer slechts één ovaal.*

- ☐ Ja
☐ Nee

56. Heeft u meer succesvolle Accountmanagers?*Markeer slechts één ovaal.*

- ☐ Ja
☐ Nee Ga naar vraag 63.

Accountmanager 14

Vul hier de beoordeling in van de succesvolle Accountmanager. Zijn er meer succesvolle Accountmanagers, dan kunt u hen later beoordelen.

57. Welke algemene beoordeling geeft u de succesvolle Accountmanager?*Markeer slechts één ovaal.*

	1	2	3	4	5	
Matig	☐	☐	☐	☐	☐	Uitstekend

58. Welke beoordeling op klantgerichtheid geeft u de succesvolle Accountmanager?*Markeer slechts één ovaal.*

	1	2	3	4	5	
Matig	☐	☐	☐	☐	☐	Uitstekend

59. Heeft de succesvolle Accountmanager zijn/haar target de afgelopen twee jaar behaald?*Markeer slechts één ovaal.*

- ☐ Ja
☐ Nee

60. Heeft u meer succesvolle Accountmanagers?*Markeer slechts één ovaal.*

- ☐ Ja
☐ Nee Ga naar vraag 63.

Accountmanager 15

Vul hier de beoordeling in van de succesvolle Accountmanager. Zijn er meer succesvolle Accountmanagers, dan kunt u hen later beoordelen.

61. Welke algemene beoordeling geeft u de succesvolle Accountmanager?*Markeer slechts één ovaal.*

	1	2	3	4	5	
Matig	☐	☐	☐	☐	☐	Uitstekend

62. Welke beoordeling op klantgerichtheid geeft u de succesvolle Accountmanager?*Markeer slechts één ovaal.*

	1	2	3	4	5	
Matig	☐	☐	☐	☐	☐	Uitstekend

63. Heeft de succesvolle Accountmanager zijn/haar target de afgelopen twee jaar behaald?*Markeer slechts één ovaal.*

- ☐ Ja
- ☐ Nee

De succesvolle accountmanagers

Voor de volledigheid van dit onderzoek heb ik extra informatie nodig van de succesvolle accountmanagers. Het zou daarom enorm helpen als ik met hen in contact mag komen. Zij zullen een Big Fifty persoonlijkheidstest toegestuurd krijgen. Het kost 20 minuten om die in te vullen. Daarna zullen zij gratis een persoonlijkheidsanalyse ontvangen dat kan helpen bij zowel de persoonlijke ontwikkeling als de professionele ontwikkeling.

64. Mag ik de succesvolle Accountmanager(s) direct benaderen om hen de BigFifty in te laten vullen?

De persoonlijkheidstest is het belangrijkste onderdeel van het onderzoek.

Markeer slechts één ovaal.

- ☐ Ja, je mag hen direct benaderen.
- ☐ Nee, ik stuur hen zelf graag meer informatie. *Ga naar "Bedankt!".*
- ☐ Nee, wij willen niet verder helpen bij het onderzoek. *Ga naar "Bedankt!".*

Naam en E-mailadressen**65. Wat zijn de namen van de succesvolle Accountmanagers?**

U kunt hier meerdere namen typen

66. Wat zijn de E-mail adressen van de succesvolle Accountmanagers?

U kunt hier meerdere E-mail adressen typen

Bedankt!

Hartelijk bedankt voor uw tijd. Uw antwoorden worden geheel anoniem verwerkt. De resultaten van het onderzoek zal ik u aan het eind van het onderzoek toesturen.

Een kopie van je reacties wordt gemaild naar het adres dat je hebt opgegeven

Mogelijk gemaakt door
 Google Forms

Bijlage 12 – Voorbeeld BigFifty rapportage

SAMPLE CANDIDATE

02-06-2015



BIG FIFTY PERSONALITY



Over dit rapport: Dit rapport is op automatische wijze afgeleid van de resultaten van de vragenlijst welke door de heer Sample Candidate is ingevuld
Naam competentieprofiel: Consultant (Professional)

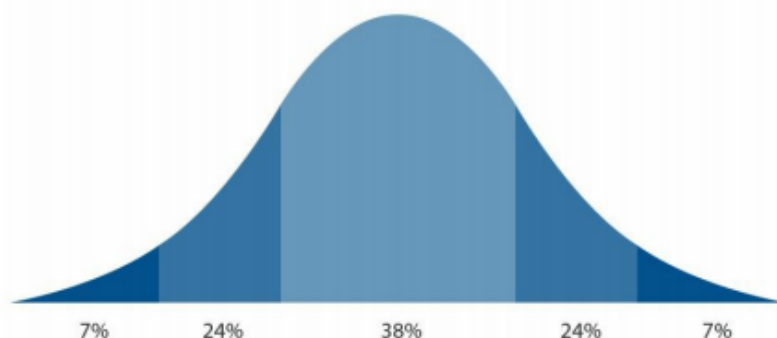
A. INLEIDING

Persoonlijkheid zegt iets over het gedrag dat iemand typeert in vergelijking tot anderen. De manier waarop iemand zal omgaan met mensen en situaties in het werk, wordt onder andere bepaald door diens persoonlijkheid. De vragenlijst vraagt uw mening over een breed scala aan onderwerpen. De vragenlijst onderzoekt houdingen, meningen en voorkeuren. Er zijn geen goede of foute antwoorden en het is geen test waarvoor u kunt slagen of zakken.

De vragenlijst is ontworpen om die aspecten te onderzoeken die relatief stabiel en constant zijn en die bepalen wie u bent. De resultaten betekenen niet dat u wel of niet gelijk heeft of dat er 'goede' of 'slechte' antwoorden zijn. Op basis van dit beeld van u als persoon ontstaat er meer inzicht in de manier waarop u waarschijnlijk in verschillende situaties zult reageren of hoe u zich in verschillende situaties zult gedragen. Dit rapport geeft in grote lijnen dit inzicht weer, maar het is aan u om te bepalen hoe nauwkeurig het is en hoe relevant het is voor uw huidige situatie.

Uitleg Scores

De scores die u op de persoonlijkheidsfactoren heeft behaald, zijn vergeleken met de scores van een normgroep. Een normgroep is een groep van personen die in een bepaald opzicht vergelijkbaar zijn met de deelnemer aan de persoonlijkheidsvragenlijst. De scores zijn uitgedrukt in cijfers. Per schaal is uw score in de balk vermeld. Een score van 5,5 geeft het gemiddelde van de normgroep weer. Ongeveer zeven procent van de normgroep heeft een score lager dan 3. Zeven procent heeft een score van 9 of hoger. Vierentwintig procent van de normgroep scoort tussen 3 en 5. Eveneens vierentwintig procent van de normgroep scoort tussen 7 en 9. De overige 38 procent heeft een score die zich tussen de 5 en 7 bevindt.



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7%		24%		38%		24%		7%	

Zo betekent bijvoorbeeld een score van 4 dat ongeveer één derde van de normgroep een lagere score en ongeveer tweederde een hogere score heeft dan de deelnemer.

Normaal gesproken worden profielen weergegeven door middel van een grafiek waarin elke schaal is verdeeld in tien punten. Deze speciale soort schaal wordt een Sten scale genoemd, wat staat voor Standard Ten Scale. Op deze schaal zijn extreme scores (hoog of laag) belangrijker voor de vorming van een persoonstype dan meer gemiddelde scores. Op de volgende pagina vindt u de factoren met hun beschrijvingen.

Zelfbeeld

Deze score geeft de mate aan waarin u een kritisch of positief zelfbeeld heeft laten zien. Hoge scores geven aan dat u een positief zelfbeeld hebt. Een valkuil daarvan kan zijn dat u te weinig kritisch bent naar uzelf en uzelf overschat. Lage scores op zelfbeeld geven aan dat u erg kritisch denkt over uzelf. Een valkuil hiervan is dat u mogelijk te kritisch of te perfectionistisch bent. Of uw zelfbeeld ook klopt met de werkelijkheid is niet af te leiden uit deze vragenlijst.

Zelfbeeld



Antwoordtendentie

Deze score geeft informatie over uw antwoordpatroon. Per antwoordmogelijkheid wordt aangegeven hoe vaak deze is aangevinkt.



B. FACTOREN

Denken

Analyse

- A Bedachtzaam Het vermogen over zaken na te denken, alvorens tot actie over te gaan.
- B Direct Waarde hechten aan het zo puur en eerlijk mogelijk uitspreken van zaken en meningen.
- C Vertrouwend Beschouwen van de intentionele betrouwbaarheid van anderen.

Creativiteit

- D Fantasierijk Voorstellingsvermogen en fantasie.
- E Risico's nemend Voorkeur voor nieuwe prikkels en sensaties.
- F Veranderingen Voorkeur voor nieuwe belevingen en ervaringen.
- G Vindingrijk Intellectuele/cognitieve nieuwsgierigheid, nieuwe onconventionele ideeën.

Structuur

- H Betrouwbaar Afspraken nakomen.
- I Discipline Bekwaamheid tot zelfmotivatie en weerstand bieden tegen afleiding en verveling.
- J Ordelijk Structuur en ordening aanbrengen.

Voelen

Emotie

- K Doelmatigheid Bekwaam voelen en effectief omgaan met de opgaven die het leven stelt.
- L Impulsief De onmogelijkheid om neigingen en behoeftes te controleren.
- M Kwetsbaar De mate waarin iemand gevoelig is voor druk of stress.
- N Prikkelbaar De tendens om woede en negatieve emoties te uiten.

Dynamiek

- O Ambitieuw Hoge doelen stellen en daarop focussen.
- P Energiek Geneigdheid tot een hoog levenstempo.

Doen

Invloed

- Q Dominant Mate van invloed willen uitoefenen, de leiding willen nemen.
- R Inschikkelijk Geneigdheid coöperatief dan wel competitief te zijn.

Omgang met mensen

- S Positieve emoties Behoeftes om positieve gevoelens te uiten en plezier te maken.
- T Hartelijk Enthousiasmerend vermogen en met warmte tegemoet kunnen treden van de omgeving.
- U Sociaal De behoefte om in het gezelschap van anderen te verkeren.

Empathie

- V Bescheiden Bescheiden opstellen en op de achtergrond blijven.
- W Gevoelens Vermogen om gevoelens te ervaren (van zichzelf en anderen).
- X Medeleven Sympathie, gevoelens van medeleven naar anderen.
- Y Zorgzaam Bereidheid anderen te helpen en voor ze te zorgen.

C. ALGEMEEN PROFIEL

Het profiel laat zien welke scores u heeft behaald op de factoren. Elke score ligt tussen de 1 en 10 en het gemiddelde is 5,5. Het is niet van belang of de score hoog of laag is, maar in hoeverre deze afwijkt van de gemiddelde score. Scores boven de 7 en onder de 4 worden beschouwd als 'extreme' scores. De scores worden afgezet tegen een specifieke normgroep. De behaalde scores stellen u in staat om een persoon te vergelijken met een ander persoon.

Denken

Analyse



Creativiteit



Structuur



Voelen

Emotie



Dynamiek



Doen

Invloed

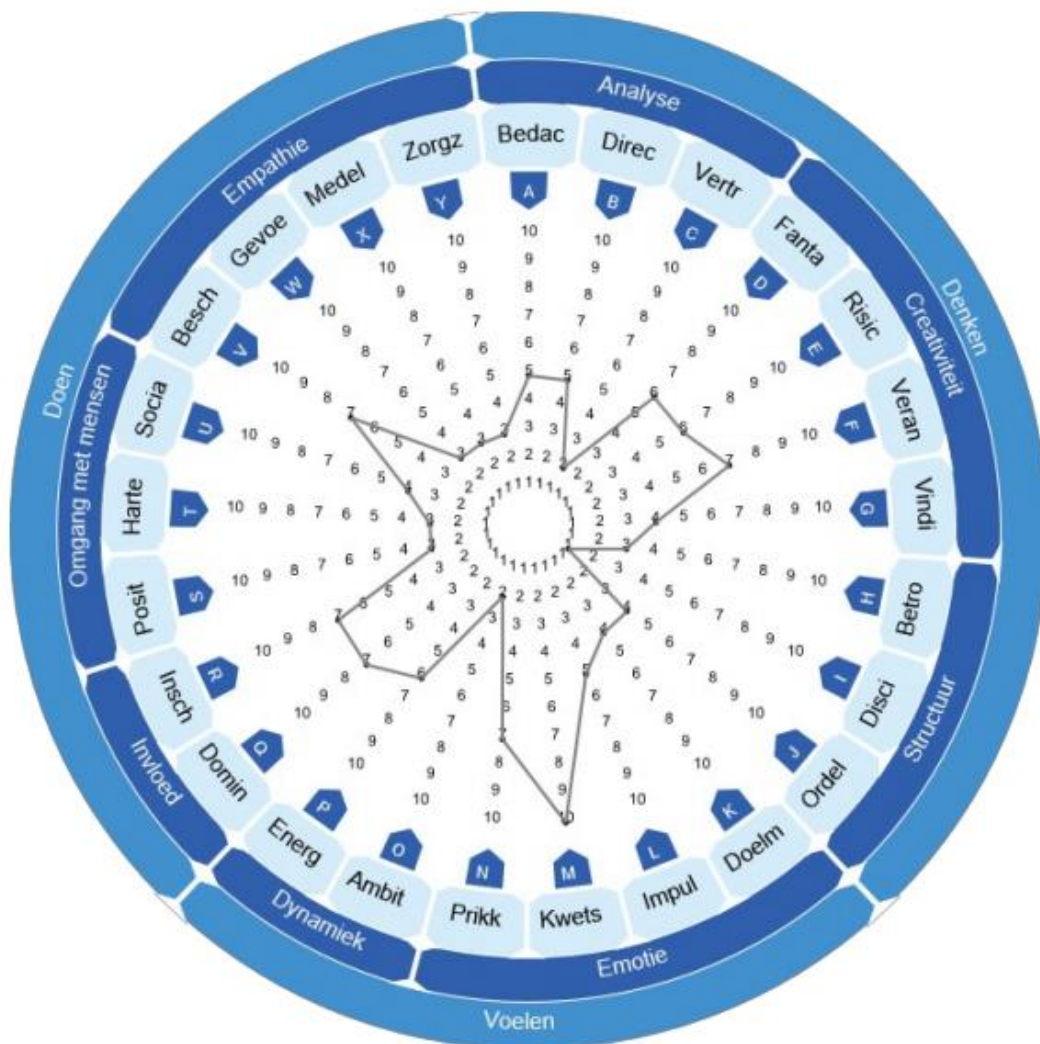


Omgang met mensen



Empathie





1 Extraversie

- E Risico's nemend
- P Energiek
- Q Dominant
- S Positieve emoties
- T Hartelijk
- U Sociaal

De mate waarin we actief contact met anderen onderhouden.



2 Openheid

- D Fantasierijk
- F Veranderingen
- G Vindingrijk
- W Gevoelens

De mate waarin we naar nieuwe ervaringen en nieuwe ideeën zoeken.



3 Vriendelijkheid

- B Direct
- C Vertrouwend
- R Inschikkelijk
- V Bescheiden
- X Medelevend
- Y Zorgzaam

De mate waarin we het belang van anderen boven ons eigen belang stellen.



4 Structuur

- A Bedachtzaam
- H Betrouwbaar
- I Discipline
- J Ordelijk
- O Ambitieuw

De mate waarin we ons georganiseerd en doelgericht gedragen.



5 Gevoeligheid

- K Doelmatigheid
- L Impulsief
- M Kwetsbaar
- N Prikkelbaar

De mate waarin we emotioneel op tegenslag reageren.



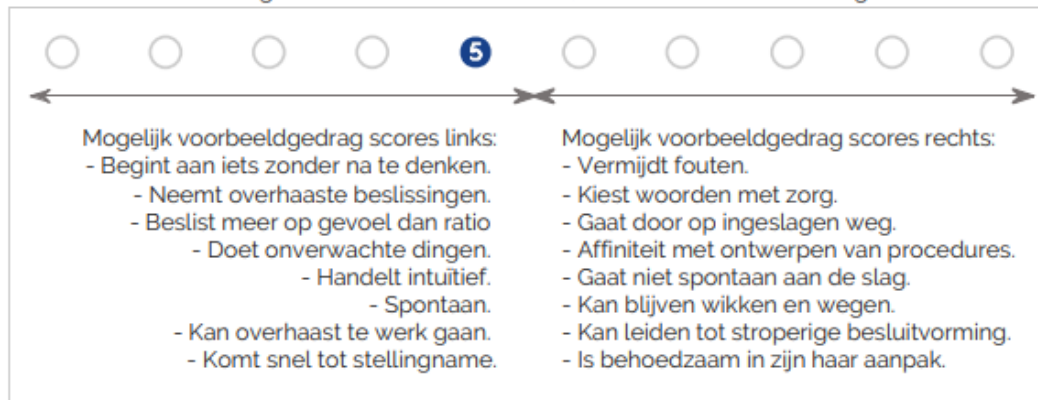
D. OVERZICHT SCORES OP FACTOREN

Denken

Analyse

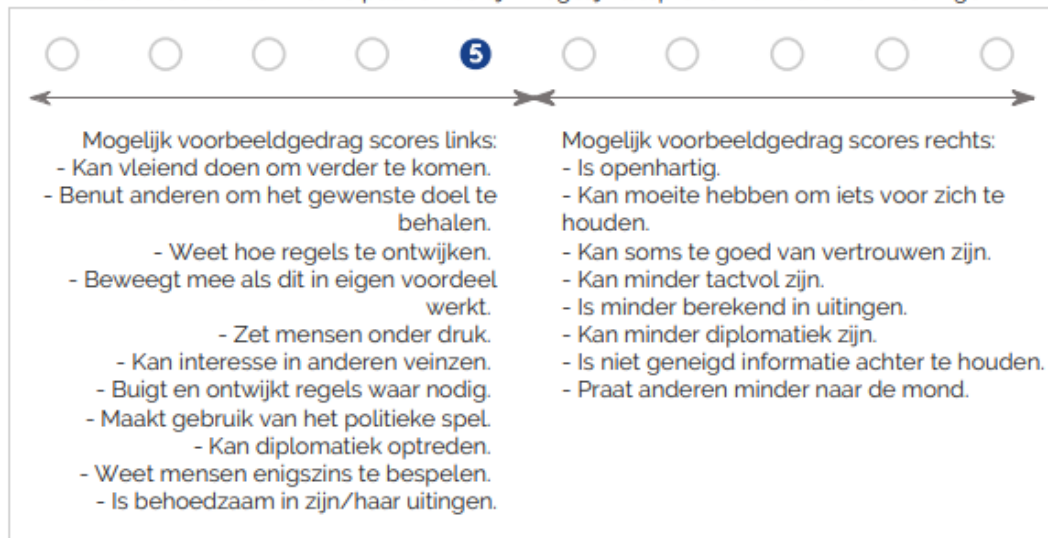
A. Bedachtzaam

Het vermogen over zaken na te denken, alvorens tot actie over te gaan.



B. Direct

Waarde hechten aan het zo puur en eerlijk mogelijk uitspreken van zaken en meningen.



C. Vertrouwend

Beschouwen van de intentionele betrouwbaarheid van anderen.



Creativiteit

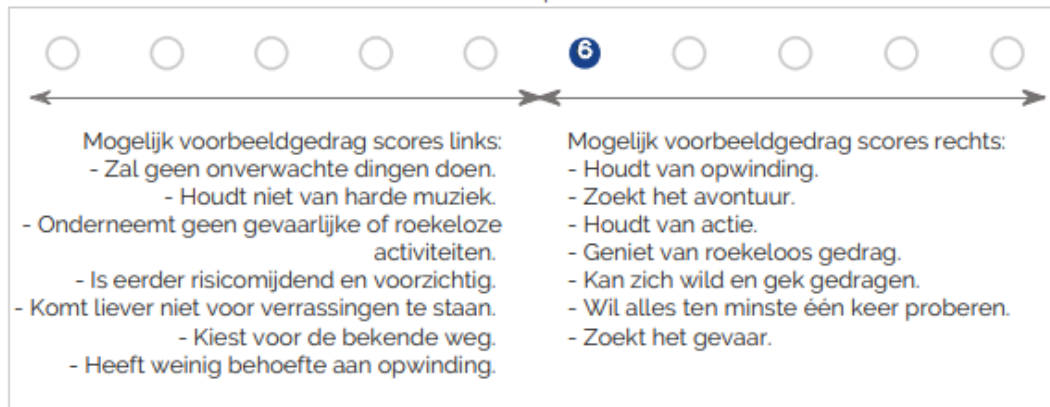
D. Fantasierijk

Voorstellingsvermogen en fantasie.



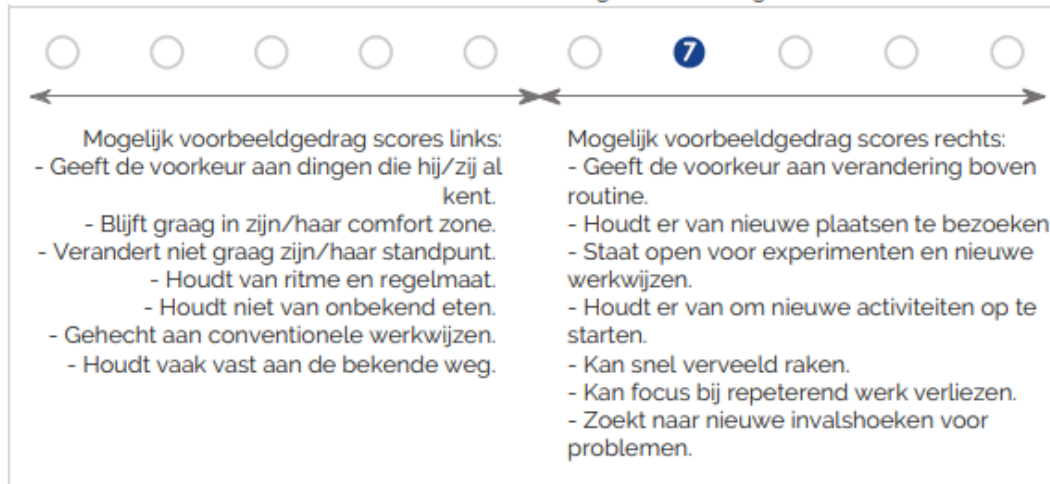
E. Risico's nemend

Voorkeur voor nieuwe prikkels en sensaties.



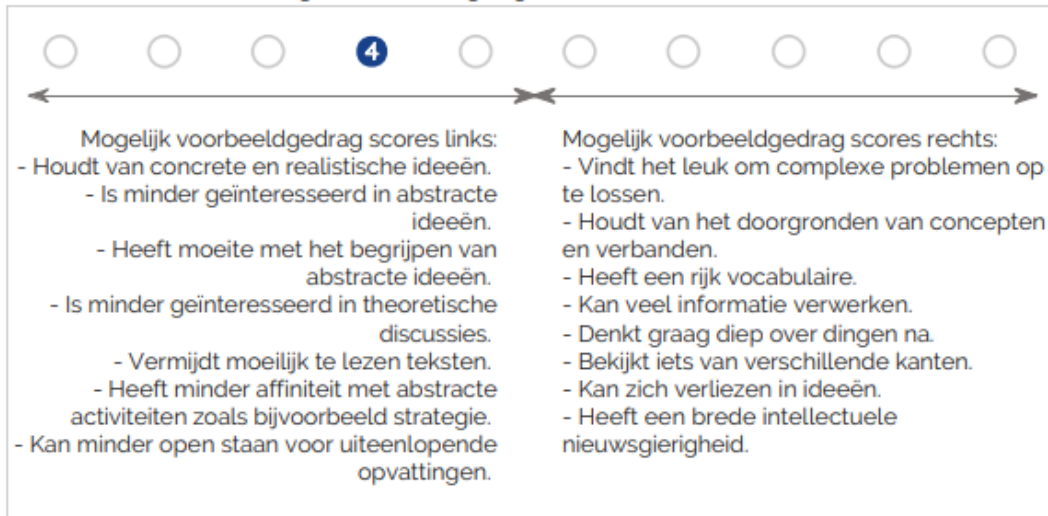
F. Veranderingen

Voorkeur voor nieuwe belevingen en ervaringen.



G. Vindingrijk

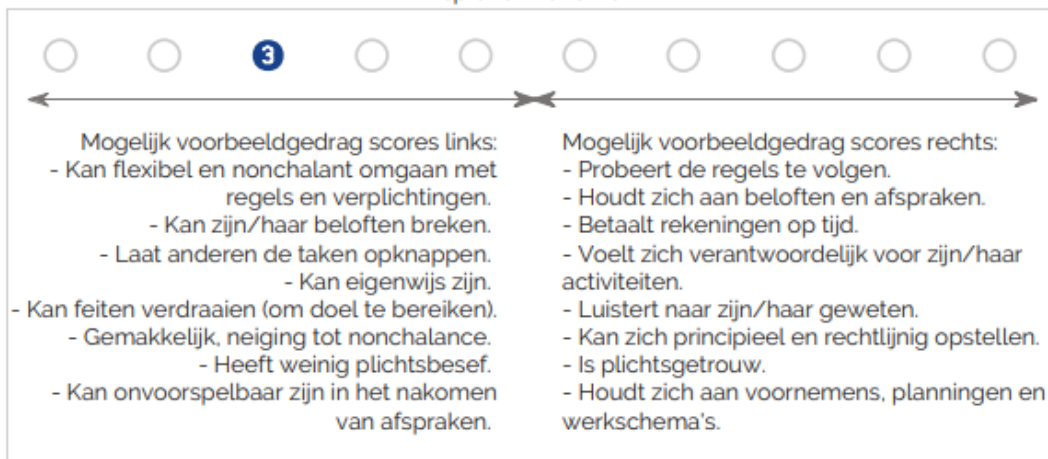
Intellectuele/cognitieve nieuwsgierigheid, nieuwe onconventionele ideeën.



Structuur

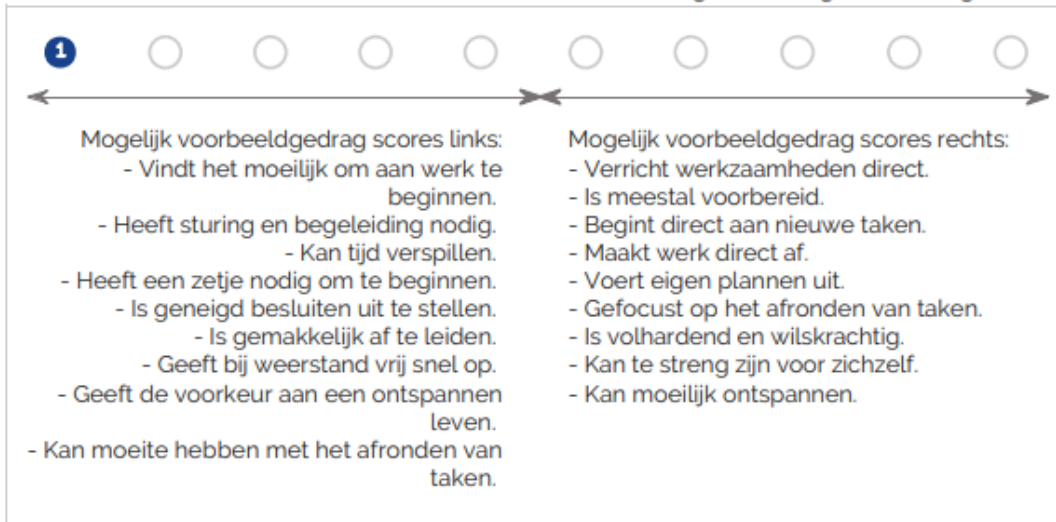
H. Betrouwbaar

Afspraken nakomen.



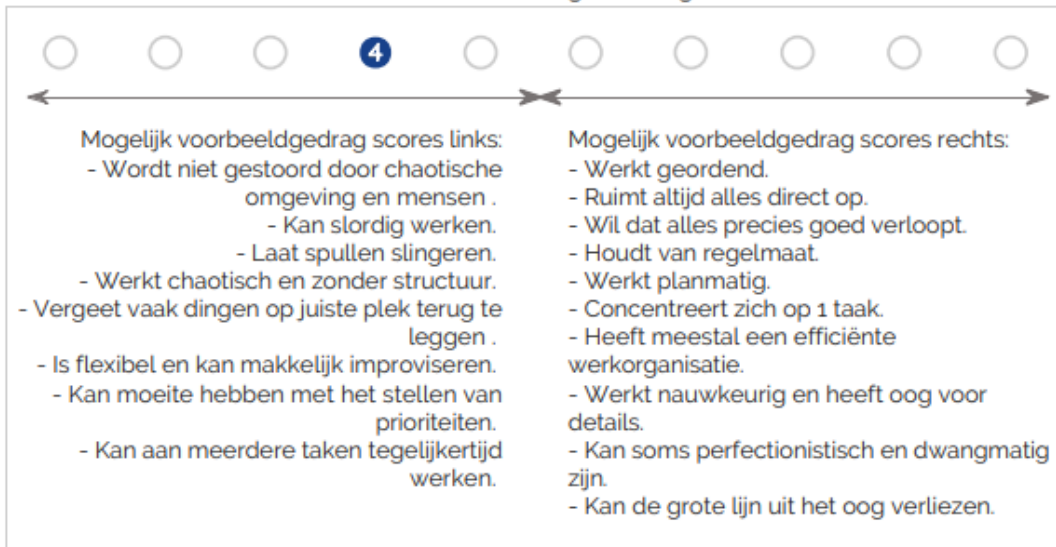
I. Discipline

Bekwaamheid tot zelfmotivatie en weerstand bieden tegen afleiding en verveling.



J. Ordelijk

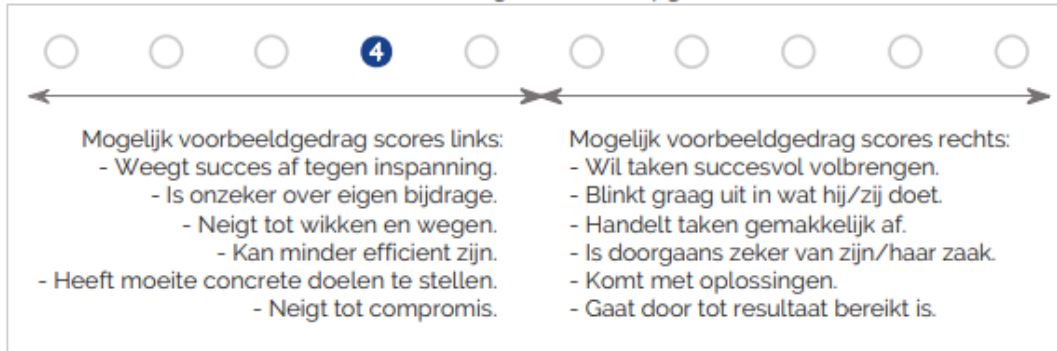
Structuur en ordening aanbrengen.



Voelen Emotie

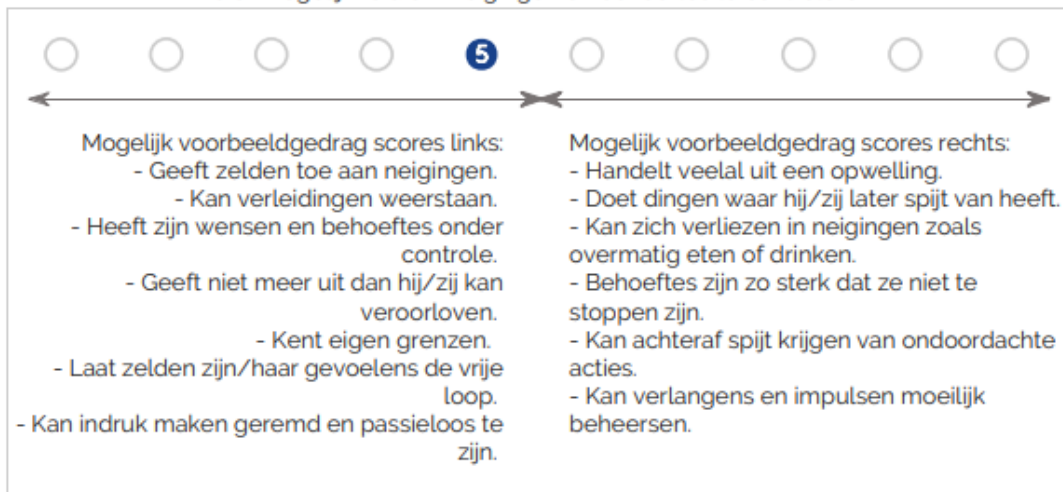
K. Doelmatigheid

Bekwaam voelen en effectief omgaan met de opgaven die het leven stelt.



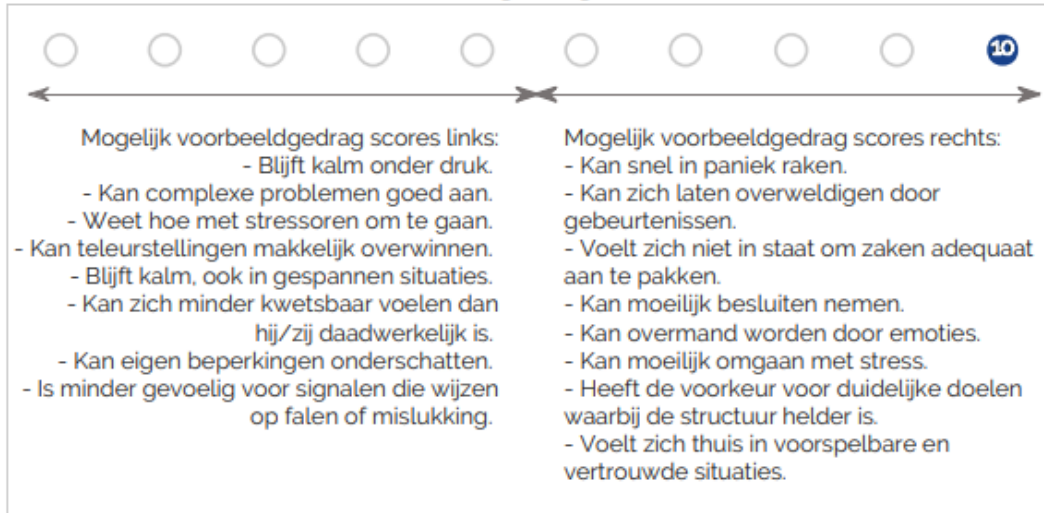
L. Impulsief

De onmogelijkheid om neigingen en behoeftes te controleren.



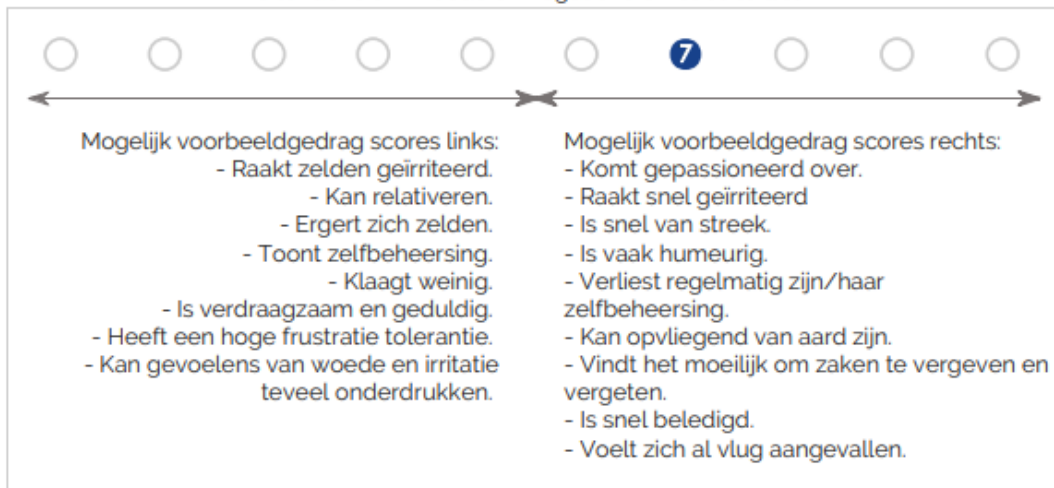
M. Kwetsbaar

De mate waarin iemand gevoelig is voor druk of stress.



N. Prikkelbaar

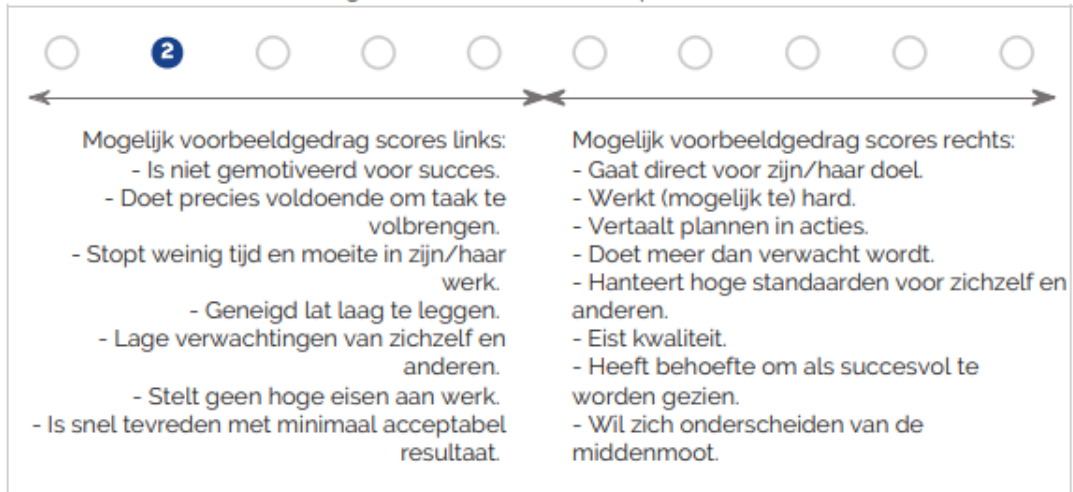
De tendens om woede en negatieve emoties te uiten.



Dynamiek

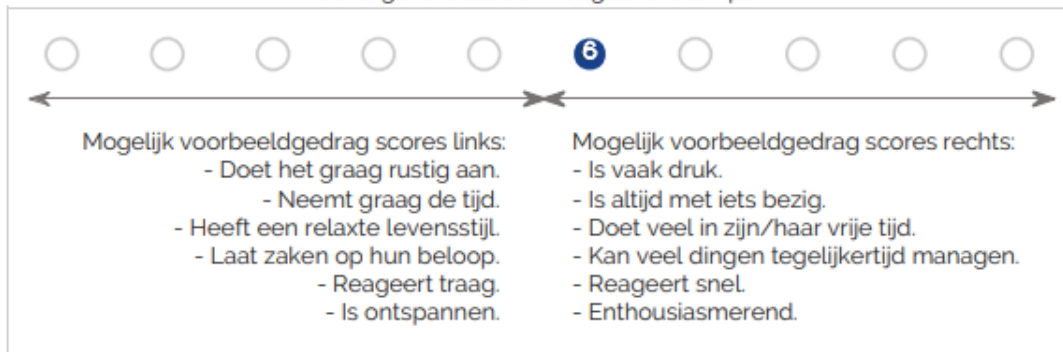
O. Ambitieuus

Hoge doelen stellen en daarop focussen.



P. Energiek

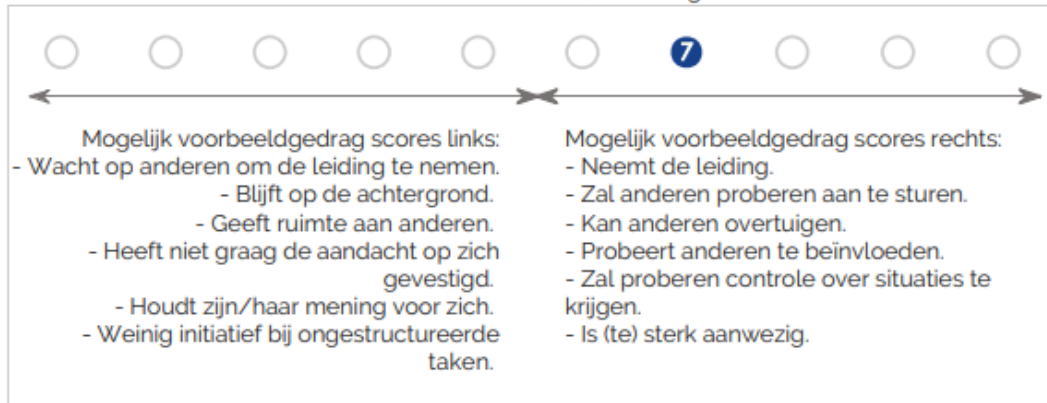
Geneigdheid tot een hoog levenstempo.



Doen
Invloed

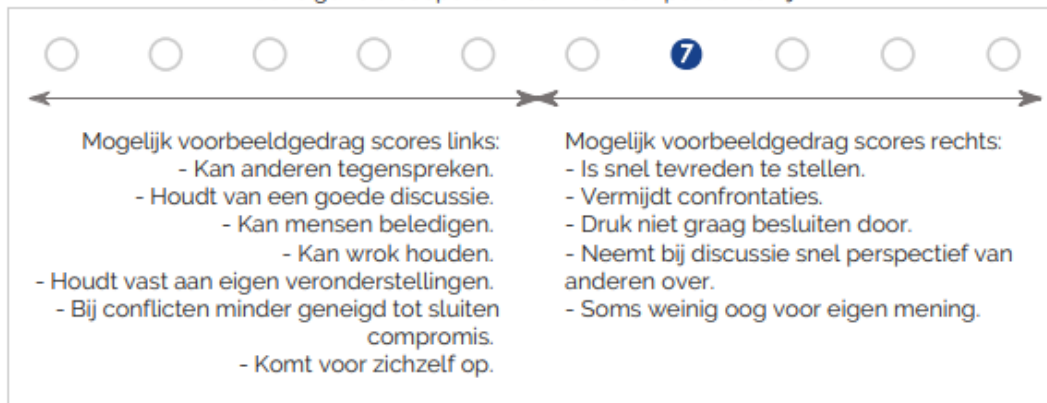
Q. Dominant

Mate van invloed willen uitoefenen, de leiding willen nemen.



R. Inschikkelijk

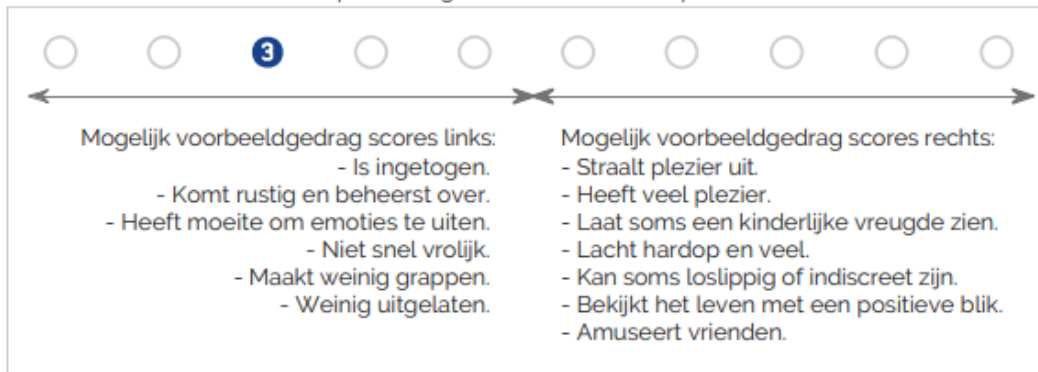
Geneigdheid coöperatief dan wel competitief te zijn.



Omgang met mensen

S. Positieve emoties

Behoefte om positieve gevoelens te uiten en plezier te maken.



T. Hartelijk

Enthousiasmerend vermogen en met warmte tegemoet kunnen treden van de omgeving.



U. Sociaal

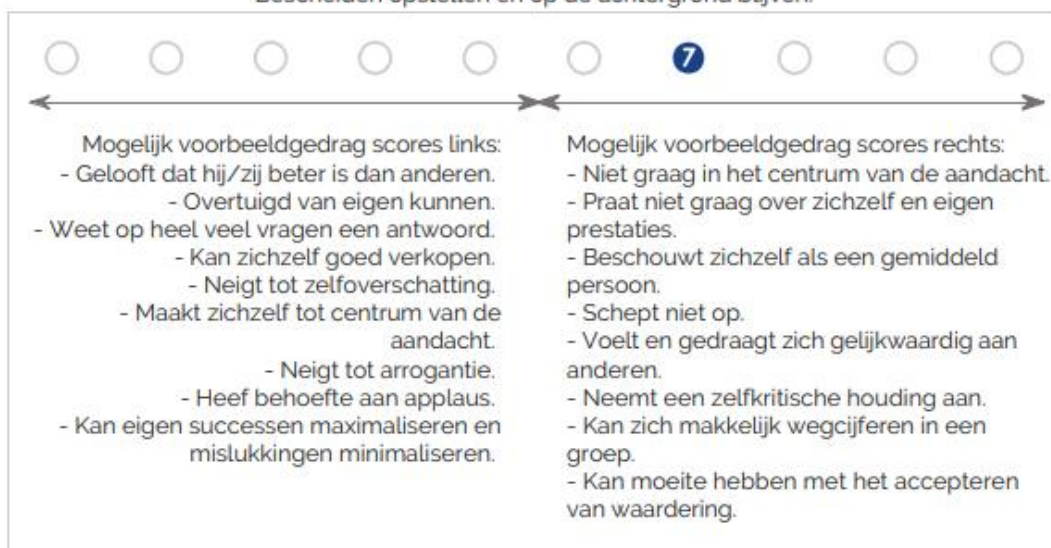
De behoefte om in het gezelschap van anderen te verkeren.



Empathie

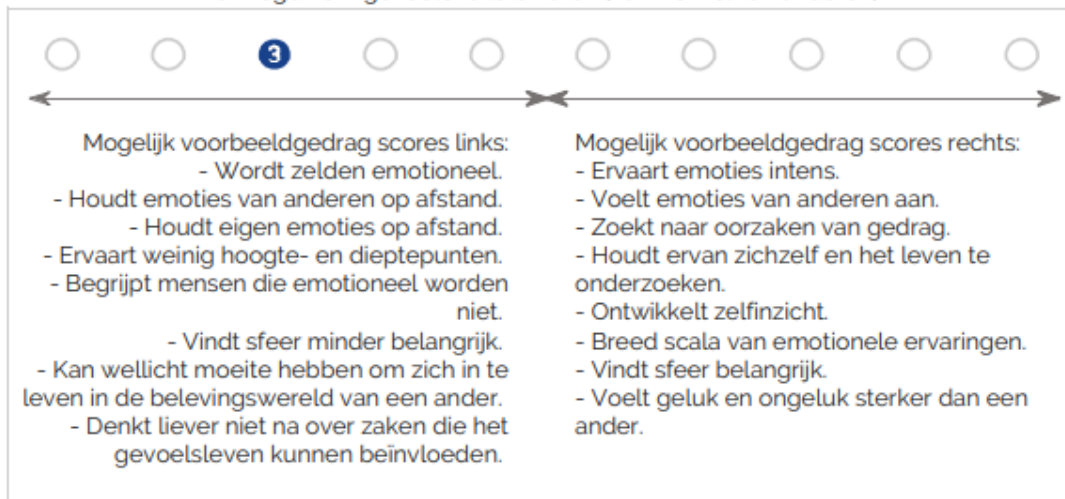
V. Bescheiden

Bescheiden opstellen en op de achtergrond blijven.



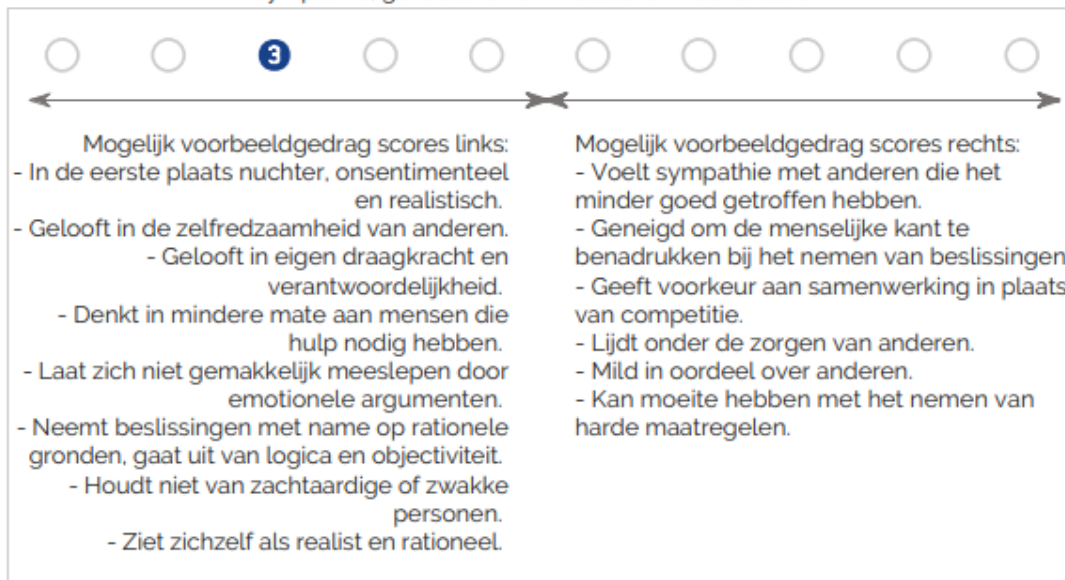
W. Gevoelens

Vermogen om gevoelens te ervaren (van zichzelf en anderen).



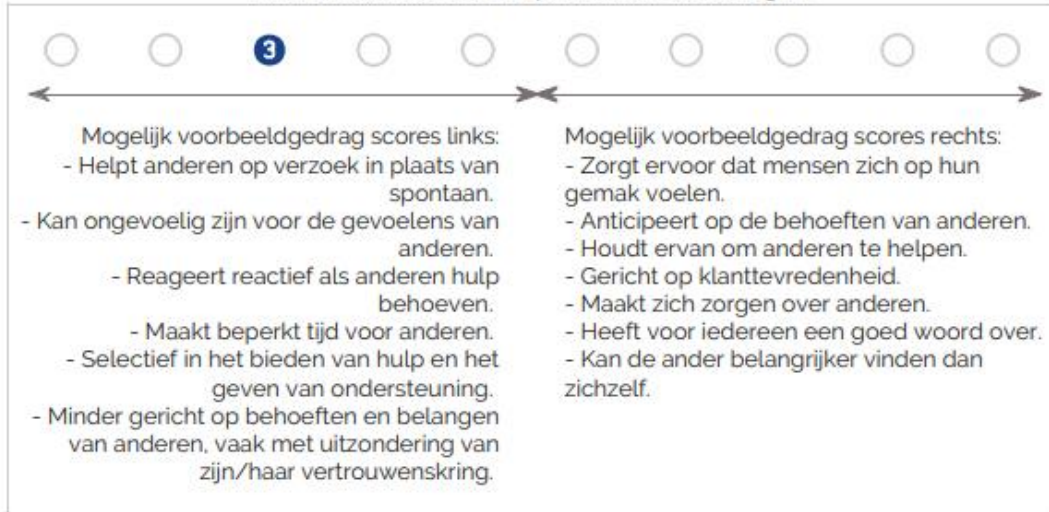
X. Medelevend

Sympathie, gevoelens van medeleven naar anderen.



Y. Zorgzaam

Bereidheid anderen te helpen en voor ze te zorgen.



E. COMPETENTIEOVERZICHT

Een competentie beschrijft een combinatie van kennis, vaardigheden en gedrag die belangrijk is om met succes op een bepaald gebied resultaten te behalen. Op basis van scores op de factoren kan voor iedere competentie worden aangegeven hoe gemakkelijk iemand met een bepaald persoonlijkheidsprofiel deze competentie kan laten zien of kan ontwikkelen.

Er worden vijf categorieën gehanteerd:

- Zeer hoog (Scores 9 – 10)
- Hoog (Scores 7 – 8)
- Gemiddeld (Scores 5 – 6)
- Laag (Scores 3 – 4)
- Zeer laag (Scores 1 – 2)

De scores op de competenties geven niet aan of u de betreffende competentie wel of niet beheerst. Wel geven zij aan of deze competentie past bij uw persoonlijkheidsprofiel.

Een competentie die goed past bij uw persoonlijkheidsprofiel zal door u gemakkelijk te ontwikkelen zijn. Een competentie daarentegen die niet goed past bij uw persoonlijkheidsprofiel zal moeilijker te ontwikkelen zijn.

Het is hierbij belangrijk dat u nagaat in hoeverre u een moeilijk ontwikkelbare competentie wellicht toch heeft leren beheersen, dan wel of u een gemakkelijk ontwikkelbare competentie of een competentie die enige inspanning kost, nog moet ontwikkelen. Bedenk u dat het altijd meer energie en aandacht zal kosten om een competentie te laten zien die niet goed bij uw persoonlijkheid past, dan om een competentie te laten zien die wel goed bij uw persoonlijkheid past. Ook al heeft u deze competentie wel leren beheersen.

De scores op de factoren in de persoonlijkheidsvragenlijst worden gebruikt om een voorspelling te doen over de mate waarin u succesvol gedrag zult laten zien op de geselecteerde competenties. De voorspelling van de competenties wordt weergegeven op een 10-punt schaal, die de kans op succesvol gedrag aangeeft.

Naam van het competentieprofiel: Consultant (Professional)

Ondernemen

8. Klantgerichtheid ● 2 ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Intellectueel

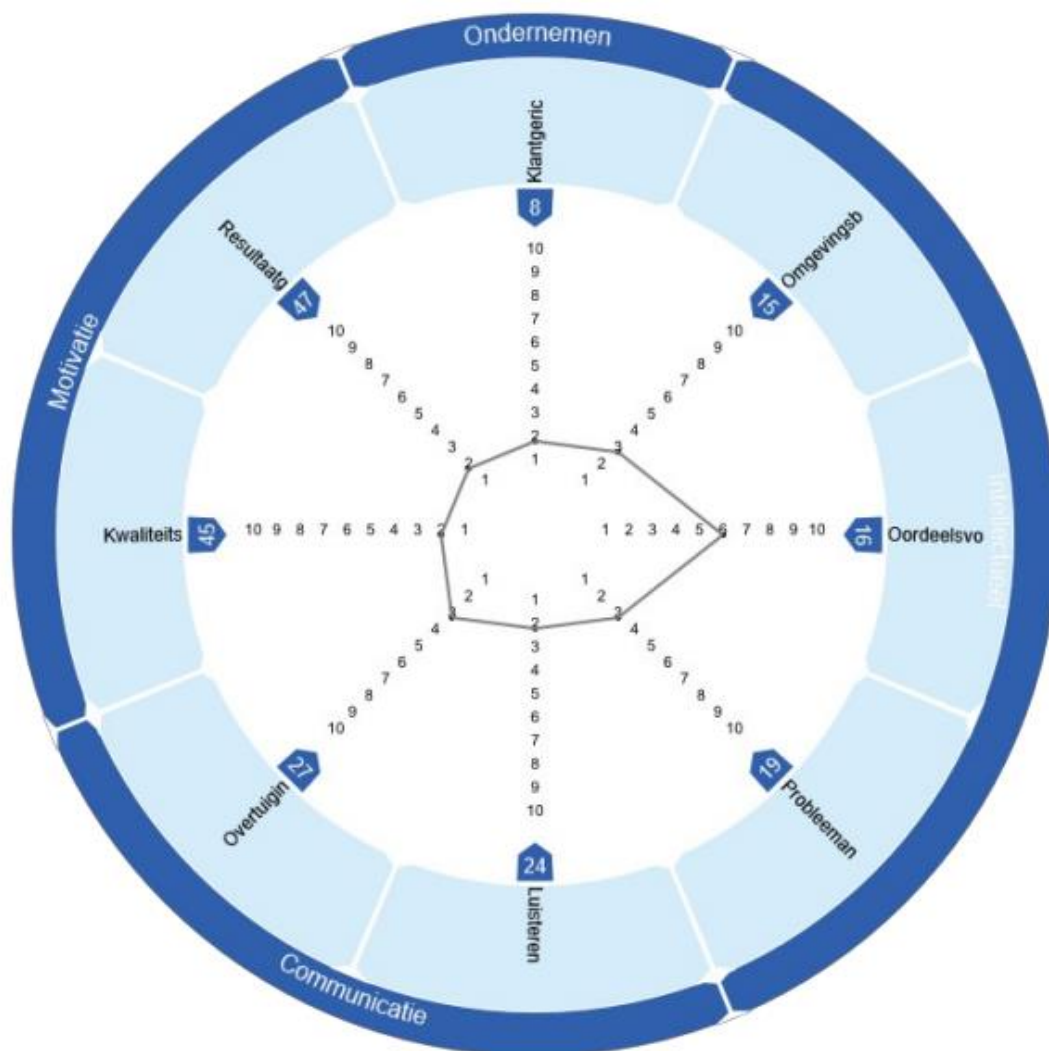
15. Omgevingsbewustzijn ● ● 3 ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
16. Oordeelsvorming ● ● ● ● 6 ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
19. Probleemanalyse ● ● 3 ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Communicatie

24. Luisteren ● 2 ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
27. Overtuigingskracht ● ● 3 ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Motivatie

45. Kwaliteitsgerichtheid ● 2 ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
47. Resultaatgerichtheid ● 2 ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

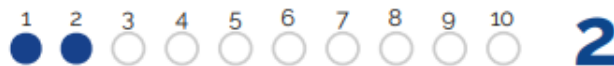


Hieronder wordt per competentie de definitie van de competentie, de score op de competentie en de bijbehorende ontwikkelcategorie vermeld. Daarna wordt aangegeven welke vier meest dominante factoren de ontwikkelbaarheid van de betreffende competentie beïnvloeden. Een ++ of + factor versterkt de competentie, een - of - verzwakt deze. Een = factor is neutraal en versterkt noch verzwakt de competentie. Iedere factor heeft een specifiek gewicht in de totstandkoming van de totaalscore op de competentie. Sommige factoren tellen bij de berekening van de competentie dus zwaarder mee dan andere factoren. Een lage factor score resulteert niet per definitie in een - -. Soms draagt een lage score juist bij aan een competentie en resulteert dit in een ++. Hoge factor scores leiden dus ook niet automatisch tot een ++.

Ondernemen

8. Klantgerichtheid

Onderzoeken van wensen en behoeften van de klant en hiernaar handelen. Hoge prioriteit geven aan servicebereidheid en klanttevredenheid, rekening houdend met de kosten en baten voor de eigen organisatie.



De mate waarin u op basis van uw persoonlijkheid de kans heeft om het gedrag behorende bij deze competentie te vertonen en deze competentie (verder) te ontwikkelen:

Zeer laag

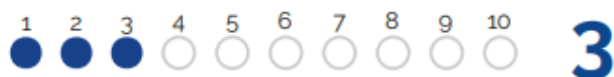
De vier meest dominante factoren voor deze competentie zijn:

B	Direct	5	=
T	Hartelijk	3	-
U	Sociaal	4	-
Y	Zorgzaam	3	-

Intellectueel

15. Omgevingsbewustzijn

Laten blijken goed geïnformeerd te zijn over maatschappelijke, politieke en economische ontwikkelingen en trends. Deze kennis effectief benutten ten behoeve van de organisatie.



De mate waarin u op basis van uw persoonlijkheid de kans heeft om het gedrag behorende bij deze competentie te vertonen en deze competentie (verder) te ontwikkelen:

Laag

De vier meest dominante factoren voor deze competentie zijn:

D	Fantasierijk	6	=
F	Veranderingen	7	+
G	Vindingrijk	4	-
P	Energiek	6	=

16. Oordeelsvorming

Op basis van beschikbare informatie en heldere criteria juiste en realistische conclusies trekken.



De mate waarin u op basis van uw persoonlijkheid de kans heeft om het gedrag behorende bij deze competentie te vertonen en deze competentie (verder) te ontwikkelen:

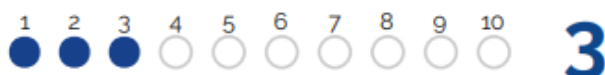
Gemiddeld

De vier meest dominante factoren voor deze competentie zijn:

A	Bedachtzaam	5	=
G	Vindingrijk	4	-
J	Ordelijk	4	-
L	Impulsief	5	=

19. Probleemanalyse

Signaleren van problemen; herkennen van belangrijke informatie; relevante gegevens zoeken en hiertussen verbanden leggen. Opsporen van mogelijke oorzaken van problemen.



De mate waarin u op basis van uw persoonlijkheid de kans heeft om het gedrag behorende bij deze competentie te vertonen en deze competentie (verder) te ontwikkelen:

Laag

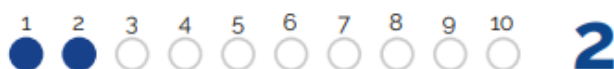
De vier meest dominante factoren voor deze competentie zijn:

A	Bedachtzaam	5	=
G	Vindingrijk	4	-
J	Ordelijk	4	-
W	Gevoelens	3	-

Communicatie

24. Luisteren

Tonen belangrijke informatie op te pikken uit verbale en non-verbale boodschappen. Doorvragen; ingaan op reacties.



De mate waarin u op basis van uw persoonlijkheid de kans heeft om het gedrag behorende bij deze competentie te vertonen en deze competentie (verder) te ontwikkelen:

Zeer laag

De vier meest dominante factoren voor deze competentie zijn:

B	Direct	5	=
W	Gevoelens	3	-
X	Medelevend	3	-
Y	Zorgzaam	3	-

27. Overtuigingskracht

Proberen anderen te overtuigen van bepaalde standpunten of ideeën, draagvlak creëren en trachten instemming te verkrijgen door gebruik te maken van de juiste argumenten en methode.



De vier meest dominante factoren voor deze competentie zijn:

A	Bedachtzaam	5	=
K	Doelmatigheid	4	-
P	Energiek	6	=
S	Positieve emoties	3	-

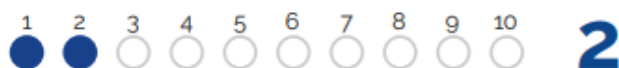
De mate waarin u op basis van uw persoonlijkheid de kans heeft om het gedrag behorende bij deze competentie te vertonen en deze competentie (verder) te ontwikkelen:

Laag

Motivatie

45. Kwaliteitsgerichtheid

Hoge eisen stellen aan kwaliteit van producten en diensten en daarnaar handelen. Voortdurend streven naar verbetering en borging kwaliteit.



De vier meest dominante factoren voor deze competentie zijn:

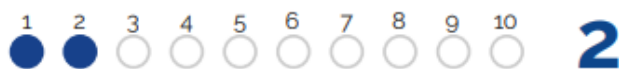
A	Bedachtzaam	5	=
G	Vindingrijk	4	-
J	Ordelijk	4	-
K	Doelmatigheid	4	-

De mate waarin u op basis van uw persoonlijkheid de kans heeft om het gedrag behorende bij deze competentie te vertonen en deze competentie (verder) te ontwikkelen:

Zeer laag

47. Resultaatgerichtheid

Het actief gericht zijn op het behalen of overstijgen van resultaten en doelstellingen en de bereidheid om in te grijpen bij tegenvallende resultaten.



De vier meest dominante factoren voor deze competentie zijn:

H	Betrouwbaar	3	-
I	Discipline	1	--
J	Ordelijk	4	-
K	Doelmatigheid	4	-

De mate waarin u op basis van uw persoonlijkheid de kans heeft om het gedrag behorende bij deze competentie te vertonen en deze competentie (verder) te ontwikkelen:

Zeer laag

F. DISCLAIMER

Dit rapport is gegenereerd met behulp van een online systeem van HrmForce. Het bevat informatie naar aanleiding van een vragenlijst over persoonlijkheid. Dit rapport is zo ontworpen dat het door de respondent(en) zelf gebruikt kan worden.

Het rapport is gegenereerd vanuit de resultaten van de vragenlijsten die door de respondent(en) werd(en) ingevuld en is een weergave van de gegeven antwoorden. De subjectieve aard van beoordelingen gebaseerd op vragenlijsten moet bij de interpretatie van de data in beschouwing worden genomen.

Dit rapport werd elektronisch gegenereerd - de gebruiker van de software kan wijzigingen en aanvullingen maken op de tekst van het rapport.

HrmForce en associates kunnen niet garanderen dat de inhoud van dit rapport de onveranderde weergave is van het computersysteem. Wij accepteren geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van het gebruik van dit rapport en geen aansprakelijkheid onder geen enkele vorm (inclusief onachtzaamheid) voor de inhoud en het gebruik ervan.

HrmForce is lid van het ITC (International Test Commission).

© HrmForce 2017. Alle rechten voorbehouden.

Dit rapport werd gegenereerd door HrmForce en bevat het intellectuele eigendom van HrmForce. Zodoende staat HrmForce de klant toe dit rapport enkel te reproduceren; verdelen of aan te passen voor interne en niet-commerciële doeleinden. Alle overige rechten zijn voorbehouden aan HrmForce.



Bijlage 13 – Tabel 3 demografische gegevens succesvolle accountmanagers

Tabel 3 Demografische gegevens succesvolle accountmanagers

Kenmerken		Aantal	Percentage (%)
Seks	Man	37	84,10
	Vrouw	7	15,90
	Onbekend	0	0
Leeftijd	18 t/m 24 jaar	0	0
	25 t/m 34 jaar	12	27,27
	35 t/m 44 jaar	18	40,91
	45 t/m 54 jaar	10	22,73
	55 t/m 64 jaar	2	4,55
	Onbekend	2	4,55
Opleidingsniveau	Master	4	9,09
	Bachelor	24	54,55
	Mbo	79	20,45
	Vwo	0	0
	Havo	4	9,09
	Vmbo	0	2,27
	Basisonderwijs	0	0
	Geen onderwijs	0	0
	Onbekend	2	4,55

Bijlage 14 – Tabel 4 demografische gegevens niet-succesvolle accountmanagers

Tabel 4 Demografische gegevens niet-succesvolle accountmanagers

Kenmerken		Aantal	Percentage (%)
Seks	Man	20	95,2
	Vrouw	1	4,8
	Onbekend	0	0
Leeftijd	18 t/m 24 jaar	0	0
	25 t/m 34 jaar	6	28,57
	35 t/m 44 jaar	4	19,05
	45 t/m 54 jaar	6	28,57
	55 t/m 64 jaar	0	0
	Onbekend	5	23,81
Opleidingsniveau	Master	0	0
	Bachelor	3	14,29
	Mbo	8	38,01
	Vwo	2	9,52
	Havo	2	9,52
	Vmbo	1	4,76
	Basisonderwijs	0	0
	Geen onderwijs	0	0
	Onbekend	5	23,81

Bijlage 15 – Plan van aanpak

Opdrachtgever: AV Werving & Selectie

Projectleider: Ad Veldhuizen

Resultaten onderzoek: . Kandidaten die hoger scoren op de factoren doelmatig en discipline kunnen mogelijk succesvoller zijn dan kandidaten die daar laag op scoren. Voor factoren dominant, positieve emoties, hartelijk, sociaal en impulsief geldt dat kandidaten die daar laag op scoren mogelijk succesvoller zijn dan kandidaten die daar hoog op scoren.

Huidige situatie: De huidige werkwijze is dat AV pas gaat werven van mogelijke kandidaten als er een opdracht binnenkomt. Zodra de kandidaten zijn geworven, worden ze geselecteerd aan de hand van persoonlijke interviews, tests en assessments.

Doel: Het werving- en selectieproces van een accountmanagers versneller naar een maand.

Onderliggend doel: Database opbouwen met Goudhaantje en Goudhennetjes die voldoen aan de harde eisen en aan de zeven persoonlijkheidsfactoren.

Risico factoren: het opbouwen van de database kan een aantal weken in beslag nemen. Dit kan ervoor zorgen dat het belang van dit plan wordt vergeten. Laat het plan elke week in het teamoverleg op maandag aanbod komen. Vraag de recruiters of zij de afgelopen week minimaal 1 succesvolle accountmanager hebben gevonden via de search op LinkedIn en benaderd heeft. Door het belang en doel te herhalen, zal het een taak worden die op een gegeven moment automatisch wordt uitgevoerd. Recruiters hebben er uiteindelijk vooral zelf belang bij. Zij kunnen bij een nieuwe aanvraag direct handelen, waardoor ze eerder tijd hebben voor een nieuwe opdracht en zodoende hun target behalen of zelfs overstijgen.

Daarnaast zal er op den duur de taak van het bedenken van nieuwe trainingen en masterclasses en het uitvoeren daarvan uitbreiden. Deze taak moet samen worden uitgevoerd of er moet ruimte worden gecreëerd voor een nieuwe trainer.

Taakverdeling:

De taakverdeling is zelf in te richten door AV. Op basis van het aantal werkuren per week, taken en targets is er een advies opgesteld. Deze is naar eigen wens dus aan te passen. In het schema is te zien dat er voor sommige taken twee medewerkers staan. De eerste medewerker is hoofdverantwoordelijke. De tweede medewerker neemt de taak over als de eerste medewerker afwezig is. Daarnaast kan de tweede medewerker ondersteuning bieden aan de eerste medewerker.

Recruiter 1: (Anouk of Cristel)

Recruiter 2: (Ashley)

Recruiter 3: (Robert)

Recruiter 4: (Greetje)

Trainer 1: (Sandra)

Trainer 2: (Ad)

Acties	Wie verantwoordelijk?	Start	Klaar	Kosten/uren	Opmerking
MatchProfiel aanmaken in HrmForce.	1. Recruiter 1 2. Recruiter 2	4 juni	4 juni	10 minuten	Baseer het profiel op de zeven onderzochte persoonlijkheidsfactoren.
(Online) bord maken, om Goudhaantjes op te plaatsen.	1. Recruiter 2 2. Recruiter 1	Week 23	Week 24	150 minuten	Zorg dat het bord groot genoeg is voor een foto en een paar gegevens van een aantal goudhaantjes.
Search op LinkedIn naar harde criteria voor succesvolle accountmanager.	1. Alle recruiters. Twee klokuren extra voor recruiter 3 en 4	4 juni	X	1 uur per week (3 uur per week)	Leeftijd, branche, werkervaring, geslacht, studie etc. Let op: open for new opportunities.
(Telefonisch)contact opnemen met kandidaten.	1. Alle recruiters 2. Recruiter 3 en 4	Week 23	X	2 uur per week	Vraag naar hoe de nieuwe uitdaging eruit mag zien, interesses en wensen.
BigFifty sturen naar geïnteresseerden.	1. Alle recruiters 2. Recruiter 3 en 4	Direct na blijk van interesse	X	5 minuten	
Eerste bijeenkomst organiseren en plannen.	1. Trainer 1 2. Trainer 2	Week 27	Week 31	360 minuten	Maak het interessant. Laat het onderwerp relevant zijn.
Eerste bijeenkomst uitvoeren. Maak het persoonlijk.	1. Trainer 1 2. Trainer 2	Week 33	Week 33	120 minuten €50 (eten/drinken/papier)	Hou het toegankelijk, maak de eerste bijeenkomst/training gratis.
Ontvangen resultaten, afspiegelen tegen 'MatchProfiel'. Kandidaten in juiste database plaatsen.	1. Alle recruiters 2. Recruiter 3 en 4	Direct na ontvangst van resultaten	X	5 minuten	Match → Goudhaantje Geen match → Goudhennetje
Kandidaten persoonlijk bedanken en resultaten toesturen. Vul het (online) bord aan.	1. Alle recruiters	Direct na ontvangst van resultaten	X	15 minuten	Mogelijk al een vacature voorleggen?
Blijf contact houden met Goudhaantjes en Goudhennetjes d.m.v nieuwsbrief, vacatures etc.	1. Alle recruiters	1 keer per maand	X	15 minuten	
Trainingen/masterclasses/ Cursus organiseren en implementeren	1. Alle trainers	4 keer per jaar, afhankelijk van het aantal deelnemers.	X	Tijd: 360 minuten (voorbereiding) + 120 minuten (uitvoering) x 4 = 1440 minuten Kosten: 4 (trainingen) x €50 = €200 Verdiensten: 3 (betaalde trainingen) x 10 (deelnemers) x €10 = 300	Uiteindelijk houdt AV gemiddeld €100 over per jaar aan de trainingen. Echter, zullen deze trainingen en het contact met de kandidaten de verdiensten op den duur hoger laten oplopen. Om de trainingen toegankelijk te houden is wordt de eerste training gratis gegeven. Voor de daaropvolgende trainingen wordt een vergoeding van €10 p.p gevraagd.

Bijlage 16 – Checklist harde criteria profiel Goudhaantje/Goudkippetje

Criteria	Opmerking	Check?
LinkedIn foto	Professioneel & representatief	
Locatie	(Randstad - Amersfoort) Driehoek Amsterdam – Rotterdam – Amersfoort	
Skills	• Stressbestendig • Commercieel inzicht • Klantgerichte instelling • Creativiteit • Communicatieve vaardigheden	
Ervaring als AM	Jaar 2-7	
Niveau opleiding	HBO	
Opleiding*	• Bedrijfskunde MER • Commerciële Economie • Communicatie • Marketing Management • Media, Informatie en Communicatie • International Business and Management Studies • International Business and Languages	
Geen job hopper	Niet : 1-2 jaar bij diverse werkgevers. Huidige werkgever 3 jaar of 2 jaar en daarvoor langer.	
Verwante beroepen*	• Verkoper/vertegenwoordiger niet • Sales manager* niet • Marketing manager* niet • Intercedent niet • Bedrijfsleider/vestigingsmanager* niet • Technisch accountmanager • Accountmanager • Key Accountmanager	
Branches	• B-B • Facilitair (in brede zin, zie subbranches https://www.vakbeursfacilitair.nl/NL/exposanten/exposantenlijst) • Zakelijke dienstverlening • Evt. Technische (vnl bouw – wtb, industrie, technische groothandel)	

* = optioneel

Bijlage 17 – Eigen werkverklaring

Eigen werkverklaring

Ondergetekende:

Michelle van Kuijzen (405413)

verklaart ondubbelzinnig dat:

- 1) dit werkstuk eigen werk is en daarom geen inbreuk maakt op het auteursrecht van een ander,
- 2) alle gebruikte bronnen (waaronder internetpagina's) zijn voorzien van bronvermelding,
- 3) het verslag voor niet meer dan 5 % aan overgenomen passages uit 'werk van anderen' bevat.
- 4) dit verslag ook digitaal is ingeleverd via Safe Assign (Blackboard).

Plaats: Amersfoort

Datum: 4 juni 2018

Handtekening:

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized, overlapping loops and a final horizontal stroke.

N.B. Schending van bovengenoemde 'Eigen werkverklaring' wordt als fraude aangemerkt als bedoeld in Art. 19 OER.

Bijlage 18 - Formulier aanleveren 5 stellingen

FORMULIER AANLEVEREN VIJF STELLINGEN

N.B. Je levert vijf uitdagende stellingen aan, je hoeft het hier niet persé mee eens te zijn

Studenummer : 405413

Naam student : Michelle van Kuijzen

Onderwerp scriptie : Het succes van accountmanagers

Stelling 1: Persoonlijkheid is veranderbaar.

Stelling 2: Persoonlijkheidsfactoren zijn doorslaggevend voor het bepalen van toekomstig werksucces.

Stelling 3: De resultaten van de BigFifty zijn een accurate weerspiegeling van iemand zijn persoonlijkheid.

Stelling 4: Kandidaten die niet voldoen aan de 5 persoonlijkheidscriteria, zijn per definitie niet succesvol.

Stelling 5: Succes is iets dat vanuit de persoon zelf komt, de omgeving heeft daar geen invloed op.