



Assessmentrapport

Opdrachtgever : Voorbeeld

Vraagstelling : Geschiktheid manager Voorbeeld met
potentieelbeoordeling

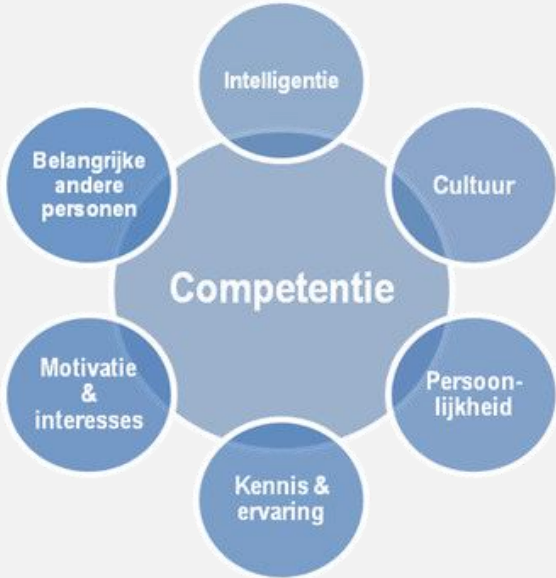
Datum onderzoek : april 2017

Naam kandidaat : Mevrouw Y

Geboortedatum : 22 februari 1964

Adviseur : Mr. Drs. Leon Schaepkens MSc
Schaepkens BV
Prins Hendriklaan 25
5707 CJ Helmond
www.schaepkens.com
info@schaepkens.com

Diensten en methodiek

Diensten	
Verandering organiseren Leiderschap tonen Teamontwikkeling Assessment & coaching	Versterking gezondheid Preventie Vroegsignalering Herstel
Methodiek	
	
<p>Een competentie is een cluster van gedragingen, kennis of vaardigheden waarover een medewerker moet beschikken om een taak effectief te kunnen uitvoeren.</p>	
Verantwoording	
<p>Onze adviseurs werken conform de gedragsregels van het Nederlands Instituut van Psychologen (NIP). Dit betekent dat het rapport tot stand gekomen is op basis van een specifieke vraag; het rapport kan dan ook niet voor andere doeleinden gebruikt te worden. Omdat mensen en functies veranderen is de geldigheidstermijn van de rapportage maximaal 2 jaar.</p>	

Inhoud

1. Aanleiding en vraagstelling	3
2. Opbouw onderzoek.....	4
3. De kandidaat in beeld gebracht.....	5
3.1 <i>Achtergrond.....</i>	5
3.2 <i>Werk en denkniveau</i>	5
3.3 <i>Talent.....</i>	5
3.4 <i>Valkuilen en afweermechanismen.....</i>	6
3.5 <i>Drijfveren</i>	6
3.6 <i>Leiderschap.....</i>	6
3.7 <i>Kandidaat samengevat.....</i>	7
4. Kandidaat in relatie tot de vraag	8
5. Conclusie	9
6. Mogelijkheden tot ontwikkeling.....	9

1. Aanleiding en vraagstelling

Organisatie Voorbeeld is op zoek naar een manager Voorbeeld.

Een geschiktheidsassessment met potentieelonderzoek moet uitwijzen of mevrouw Y geschikt is voor deze functie. Meer specifiek wordt onderzocht welke kwaliteiten, valkuilen, afweermechanismen, interesses en drijfveren mevrouw Y heeft, inzet en wat dit betekent voor haar functioneren en ontwikkeling.

Bureau Schaepkens is gevraagd dit assessment af te nemen.

Onderstaand de generieke taken en de bij de functie behorende competenties.

Generieke taken:

- Geeft integraal leiding aan een organisatieonderdeel dat overwegend hoogwaardig specialistisch van aard is.
- Is medeverantwoordelijk voor de effectiviteit en efficiency van de bedrijfsvoering van dit organisatieonderdeel alsmede het realiseren van de gestelde bestuurlijke en ambtelijke doelen
- Het nemen van besluiten met mogelijk organisatorische, bestuurlijke, juridische en/of economische afwegingen die een impact op kunnen hebben op de (middel)lange termijn

Competenties

- Aansturen en supervisie geven:
 - Verantwoordelijkheid nemen
 - Informatie afwegen en beslissingen nemen
 - Richting geven
 - Kaders stellen en delegeren
 - Kunnen overtuigen
 - Coachen van procesregisseurs
- Met mensen werken
 - Team ontwikkelen
 - Talent ontdekken en ontwikkelen
 - Aandacht hebben voor anderen en begrip tonen
 - Integer handelen
 - Relaties opbouwen
- Analyseren en interpreteren
 - Informatie analyseren en beoordelen
 - Aannames toetsten
 - Systeem denken

- Relaties opbouwen en netwerken
 - Op verschillende niveaus relaties opbouwen en onderhouden
 - Conflicten en belangentegenstellingen hanteren

Daarnaast wil de selectiecommissie onderzocht hebben of mevrouw Y voldoende conceptueel en strategisch kan denken en handelen.

2. Opbouw onderzoek

Gelet op de vraagstelling bestond het onderzoek uit meerdere onderdelen. In het assessment wordt gebruik gemaakt van de volgende testen:

Capaciteitentests

Deze intelligentietesten worden ingezet om te meten op welk niveau een kandidaat in staat is geschreven en numerieke gegevens op de werkplek te begrijpen, abstract te redeneren en flexibel om te gaan met onbekende informatie.

Persoonlijkheidstest

De OPQ (De Occupational Personality Questionnaire) is een zelfbeschrijving en geeft zicht in de persoonlijkheid van de kandidaat. Deze resultaten worden in een diepte-interview verder uitgediept in relatie tot het beoogde doel en in samenhang met de resultaten van de CADT.

(Onbewuste) motivatoren, afweermechanismen en omgang met andere personen

De CADT (Competence Analyses en Development Tool) leidt tot dieper inzicht in (onbewuste) motivatoren, omgang met belangrijke andere personen en afweermechanismen.

Motivatief- en interesse

De MQ (Motivational Questionnaire) is evenals de OPQ een zelfbeschrijving. De MQ biedt inzicht in de motivatie en interesses van de kandidaat. Zoals al aangegeven wordt dit verder uitgediept in een diepte-interview en in relatie met de OPQ en de CADT.

In een diepte-interview zijn de testuitslagen getoetst bij de kandidaat. Stilgestaan is bij: de achtergrond, het leven, de carrière, kennis & ervaringen, motivatie & interesses, omgang met anderen, de talenten, valkuilen en (onbewuste) drijfveren & afweermechanismen van de kandidaat.

Verder is een rollenspel ingezet om de competenties en generieke taken te toetsen.

3. De kandidaat in beeld gebracht

3.1 Achtergrond

Mevrouw Y is geboren te Sittard 22 februari 1964. Zij heeft geen broeks en zussen. Na afronding van Vwo volgde zij de HEAO te Eindhoven. Daarna ging mevrouw Y werken. Eerst als beleidsadviseur in een ziekenhuis. Later als manager bij verschillende publieke organisaties. De teams waar mevrouw Y leiding aan gaf bestonden uit 5 tot 10 medewerkers. Zij geeft aan graag contact te houden met de dagelijkse inhoud. Mevrouw Y is getrouwd en heeft 2 kinderen. Gedurende het assessment komt mevrouw Y over als een oprechte en bescheiden persoon. Daarnaast geeft zij aan erg zenuwachtig te zijn, hetgeen gedurende het assessment merkbaar is.

3.2 Werk en denkniveau

Uit de capaciteitentesten blijkt dat abstract redeneren bij mevrouw Y beneden gemiddeld ontwikkeld is in vergelijking met de Hbo-normgroep. Zij zal naar verwachting meer tijd nodig hebben om nieuwe problemen en situaties te kunnen analyseren en abstraheren om zo het geleerde in andere situaties toe te passen. Verbaal redeneren is gemiddeld ontwikkeld in vergelijking met de normgroep. Zij zal naar verwachting in voldoende mate verbale informatie en teksten kunnen begrijpen en beoordelen. Haar cijfermatig inzicht is eveneens gemiddeld ontwikkeld in vergelijking met de normgroep. Mevrouw Y zal naar verwachting in voldoende mate exacte sturingsinformatie en financiële informatie op Hbo- niveau begrijpen of kunnen interpreteren.

Gemiddeld genomen beschikt mevrouw Y niet over het gevraagde Hbo/Wo-niveau.

3.3 Talent

Mevrouw Y is gericht op samenwerking en communicatie. Zij heeft oog voor de gedachten, gevoelens en gedragingen van haar medewerkers en andere gesprekpartners. In een groep neemt mevrouw Y vaak de leiding en kan zij anderen te overtuigen van haar gelijk. Tegelijk probeert mevrouw Y onder normale omstandigheden medewerkers en andere relevante actoren wel te betrekken bij het nemen van beslissingen.

Bij het voorbereiden van besluiten maakt mevrouw Y in voldoende mate gebruik van cijfers, feiten en andere voor het besluit relevante informatie. Ook probeert zij de motieven van betrokken partijen te begrijpen en hanteert mevrouw Y in ruime mate een flexibele houding. Mevrouw Y werkt vanuit een lange termijn visie en stelt doelen voor de toekomst. Zij geeft aan dat zij zich op dit terrein nog verder wil ontwikkelen. In haar aanpak zal zij evenwel sneller kiezen voor de tactisch-operationele kant; dit mede ingegeven door haar afweersysteem (zie paragraaf 3.4) en haar werk- en denkniveau.

Mevrouw Y houdt verder van afwisseling en verandering in haar werk. Ook kan zij creatief te werk gaan om zo tot originele oplossingen te komen.

3.4 Valkuilen en afweermechanismen

Om haar negatieve drijfveren niet te hoeven voelen (paragraaf 3.5.) kan mevrouw Y in eerste instantie opofferend te werk gaan. Zij gaat dan nog harder werken en meer controle inzetten. Ook kan het leiden tot rationaliatie en gevoelens van onrust en stress.

Een ander afweersysteem is dat mevrouw Y dominant kan opereren. Hoewel zij dan wel luistert naar anderen, volgt zij dan toch liever haar eigen benadering. Hierdoor kunnen anderen het contact als eigengereid ervaren.

Het is evident dat dit alles een effect heeft op haar stijl van leidinggeven; meer specifiek gaat dit ook ten koste van haar talenten: communicatie, samenwerking, effectief sturing geven, innovatie en sensitiviteit.

3.5 Drijfveren

Mevrouw Y streeft een binding na met mensen en is iemand met een sterk verantwoordelijkheidsgevoel. Daarnaast is zij eerlijk, houdt zij van uitdaging in het werk en streeft zij naar persoonlijke groei.

Mevrouw Y wil niet gevoel krijgen dat zij “klein gemaakt wordt”. Zodra zij dit gevoel (on)bewust ervaart of de angst daardoor aanwezig is, bestaat de kans dat zij van haar talenten (paragraaf 3.3) afdrijft en meer haar afweermechanismen inzet en/of in haar valkuilen stapt (paragraaf 3.4).

Mevrouw Y herkent deze afweermechanismen en geeft aan dat deze ook energie kosten.

3.6 Leiderschap

Mevrouw Y is als leidinggevende zowel voldoende mens- als taakgericht. Met haar talenten kan zij functioneren als een coach voor haar medewerkers. Mevrouw Y is minder te typeren als de visionair. Van nature zal zij sneller op het operationeel-tactisch leidinggevende niveau acteren.

3.7 Kandidaat samengevat

	Opmerkingen
Cognitieve capaciteiten	
Abstract en logisch denken: onder Hbo-niveau	De functie vraagt om een Hbo/Wo-opleiding. Mevrouw Y zal vaker meer tijd nodig hebben om complexe zaken te doorgronden in vergelijking met de normgroep. Met haar inzet en ervaring kan zij dit deels compenseren. Echter, een hoger intelligentieniveau bereiken is niet mogelijk.
Cijfermatig inzicht: Hbo-niveau	-
Verbaal inzicht: Hbo-niveau	-
Competenties	
Communicatie	Het afweersysteem kan ertoe leiden dat deze competentie onder druk kan komen te staan. In paragraaf 6 is verwoord hoe hieraan gewerkt kan worden.
Samenwerken	Idem
Innovatief	Idem
Sensitief en inlevend	Idem
Coachend leidinggeven	Idem
Afweersysteem	
Opoffering in het werk, te hard werken, te veel controle, rationaliseren, dominantie, eigengereid	De inzet van afweersysteem leidt ertoe dat de kandidaat mogelijk minder gebruik maakt van haar talenten.
Positieve drijfveren	
Binding nastreven, eerlijk, persoonlijke groei, uitdagend werk	
Negatieve drijfveren	
(Anst) om "klein" gemaakt te worden	

4. Kandidaat in relatie tot de vraag

	Onvoldoende ontwikkeld	Matig ontwikkeld	Voldoende ontwikkeld	Ruim voldoende ontwikkeld	Sterk	Ontwikkelbaarheid
Cognitieve capaciteiten						
Abstract en logisch denken	■					Nvt
Cijfermatig inzicht		■				Nvt
Verbaal inzicht			■			Nvt
Competenties						
Aansturen en supervisie geven			■			
Met mensen werken			■			
Analyseren en interpreteren		■				
Relaties opbouwen en netwerken		■				
Generieke taak en context						
Integraal, specialistisch, complexe omgeving, voldoende "stevig in de schoenen staan"						
Mate van ontwikkelbaarheid:						
<p>Gering: Het ontwikkelen van een competentie zal niet of met veel moeite gepaard gaan. vaak gaat het dan om competenties die vragen om een bepaalde abstractie en/of inbreng van de persoonlijkheid.</p> <p>Gemiddeld: De competentie is te ontwikkelen, maar vraagt om een stevige inspanning. Vaak betreft het competenties die betrekking hebben op kennis, vaardigheden of het versterken van de persoonlijkheid (in relatie tot belangrijke anderen).</p> <p>Goed: De competentie kan relatief gemakkelijk ontwikkeld worden door praktische tips of het opdoen van ervaring.</p> <p>De inzet van het afweersysteem (zie paragraaf 3.4) en het (deels) onbenut laten van een talent (zie paragraaf 3.3) wordt veroorzaakt doordat een kandidaat in voor hem of haar stressvolle situatie niet de onbewuste motivator(en) (zie paragraaf 3.5) wil voelen. Het aandragen van alternatief gedrag in plaats van het afweersysteem leidt tot een verdere ontwikkeling van het talentgebied en het minder vaak inzetten van het afweersysteem. Ook een verdere diepte-analyse, de inzet van diverse technieken, imaginatie, etc. dragen hieraan bij. De negatieve motivatoren kunnen krachtig aansturend zijn door ervaringen in het verleden.</p>						

5. Conclusie

Selectieadvies		
Niet geschikt	Geschikt te maken	Geschikt
■		
<p>Mevrouw Y is ongeschikt voor de functie van manager Voorbeeld.</p> <p>Voor haar werk- en denkniveau en het beschreven afweersysteem leidt tot deze conclusie. Het gevraagde werk- en denkniveau wordt niet gehaald. Daardoor zal mevrouw Y meer tijd nodig hebben om complexe situaties te kunnen duiden. Ook kost het vermijden van het beschreven afweersysteem mevrouw Y energie.</p> <p>Mocht de selectiecommissie besluiten mevrouw Y in dienst te nemen, dan is het wenselijk de potentiële risico's in de functie te benoemen en adequate ondersteuning voor haar te organiseren.</p>		

6. Mogelijkheden tot ontwikkeling

Onderstaand is een inschatting gemaakt van de groeimogelijkheden van de kandidaat. Specifiek gaat het dan om het verder ontwikkelen van haar talenten en het zoveel mogelijk vermijden van haar valkuilen en afweermechanismen.

A. Coaching

Algemeen: bewustwording profiel, cognitie, gedrag en integratie

Onderstaand is verwoord welke algemene technieken ingezet worden om tot de gewenste ontwikkeling te komen. Het betreft:

- De verdere bewustwording van gedrag, gedachten, gevoelens en drijfveren in verschillende (werk)situaties stimuleren
- Vanuit die bewustwording de inzet van het talent stimuleren (positieve benadering) en de inzet van het afweersysteem vermijden door:
 - Inzicht te geven in de winst van bepaald gedrag op korte en op lange termijn
 - Gedragsexperimenten
 - Exposure ("nieuw gedrag doen")
 - Ervaringen te noteren in logboek en te analyseren (cognitieve bewustwording te stimuleren)
 - Imaginatie of andere beeldtechnieken om nieuw gedrag te stimuleren
 - Aanleren van technieken (bijvoorbeeld communicatieve technieken: anderen meenemen, andere wijze van besluitvorming)

Specifiek: competenties

Onderstaand zijn de ontwikkelingen per competentie aangegeven. Daarbij wordt ook gebruikt gemaakt van de bovenstaande algemene technieken.

- Aansturen en supervisie geven. De ontwikkeling van deze competentie hangt nauw samen met de onderstaande competenties. Tegelijk is het nodig om kennis en kunde op te doen aangaande strategisch leiderschap en strategisch organiseren.
- Met mensen werken. Deze competentie aan sich vraagt niet zo zeer om verbetering. Het is meer het onderhouden van relaties en het werken met medewerkers in voor de kandidaat stressvolle situaties waar aandacht voor nodig is. Zie hiervoor het verwoorde onder deze betreffende competentie
- Analyseren en interpreteren. De ontwikkeling van deze competentie staat in nauw verband met de negatieve drijfveer van mevrouw Y. Zij is klantgericht en wil het liefst aan de behoeften van anderen voldoen. Dat maakt dat zij minder tijd neemt voor de strategische kant van haar functie. Tegelijk kunnen haar intellectuele capaciteiten een belemmering zijn om op Hbo-/academisch niveau te functioneren. Deels kan dit door ervaring en hard werken gecompenseerd worden. Ook een opleiding strategisch leiderschap en organiseren kan een stukje compenseren
- Relaties opbouwen en netwerken. De ontwikkeling van deze competentie hangt samen met de integratie van het gehele profiel. Zodra mevrouw Y herkent en accepteert dat zij werkt vanuit “klein voelen” kan het talentgebied (open houding, communicatie met onderhandelingsruimte, etc.) een alternatief zijn voor zijn afweersysteem. Dit kan ertoe leiden dat zij anders met weerstand, afwijkende meningen, beslissingen van hogerhand, etc. omgaat

Voor de ontwikkeling van deze competentie wordt verwezen naar het stukje onder algemeen. Opgemerkt wordt dat door het ontwikkelen van deze competentie ook de competenties aansturen en supervisie geven en met mensen omgaan verbeteren.

B. Kennis en kunde

Dit spoor loopt parallel met aanbeveling onder de competentie analyseren en interpreteren. Een opleiding (kordurend en praktisch) op het terrein van strategisch leiderschap en strategisch organiseren is aan te bevelen.

Adviseur,

Mr. Drs. Leon Schaepkens MSc.