



# SCHAEPEKENS

*daadwerkelijk veranderen*

**Potentieel- en loopbaanbeoordeling de heer Voorbeeld in kader Van Werk Naar Werk  
Traject hoofdstuk 10 d CAR**

## **Mens en organisatie**

Verandermanagement  
Personeel en organisatie  
Leiderschapscoaching  
Teamontwikkeling  
Arbeidsgedrag en loopbaan  
Training

## **Arbeid en Gezondheid**

Healthcare coaching  
Arbeidsbelasting  
Stressinterventie  
Onderzoek

## Rapportage beoordeling potentieel en loopbaan

Organisatie : Schaepkens BV,  
Beukenlaan 133, 5616 VD Eindhoven  
040-7110589  
[www.schaepkens.com](http://www.schaepkens.com)  
[info@schaepkens.com](mailto:info@schaepkens.com)

Adviseurs : Mr.drs Leon Schaepkens en drs. Agnes Koch

Opdrachtgever : Y

Datum onderzoek : september 2014

Vraagstelling : Beoordeling potentieel en loopbaan

Naam kandidaat : De heer Voorbeeld

Geboortedatum : 11 september 1965

## Inhoud

<b>1. Aanleiding .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Vraagstelling opdrachtgever .....</b>	<b>3</b>
<b>3. Onze methodiek.....</b>	<b>3</b>
<b>4. Opbouw onderzoek.....</b>	<b>5</b>
<b>5. Potentieelbeoordeling .....</b>	<b>6</b>
5.1 <i>Werk en denkniveau .....</i>	<i>6</i>
5.2 <i>De heer Voorbeeld .....</i>	<i>6</i>
5.3 <i>Talent.....</i>	<i>6</i>
5.4 <i>Valkuilen en afweermechanismen .....</i>	<i>7</i>
5.5 <i>Drijfveren .....</i>	<i>7</i>
5.6 <i>Samenvatting t.b.v. loopbaankeuze .....</i>	<i>8</i>
<b>6. Beoordeling loopbaan .....</b>	<b>9</b>
<b>7. Mogelijkheden tot ontwikkeling.....</b>	<b>10</b>

## **1. Van Werk Naar Werk Traject hoofdstuk 10 d CAR**

Op verzoek van Y heeft de heer Voorbeeld op 14 juli 2014 gesproken met Leon Schaepkens, adviseur van Schaepkens BV, over zijn loopbaan. De heer Voorbeeld is thans boventallig en wil graag een potentieelonderzoek om zo een volgende stap in zijn loopbaan te kunnen zetten.

Naar aanleiding van dit gesprek is bureau Schaepkens BV gevraagd om middels een assessment het potentieel, de ontwikkelingsmogelijkheden en het loopbaanperspectief van de heer Voorbeeld vast te stellen.

## **2. Vraagstelling opdrachtgever**

De heer Voorbeeld was tot voor kort Teammanager Belastingen binnen de afdeling Middelen bij de gemeente Y. Sinds 1 april 2014 is hij echter boventallig. Zijn leidinggevende was van mening dat hij niet goed functioneerde als Teamleider. De heer Voorbeeld is die mening niet toegedaan. In 2012 en 2013 zijn er twijfelachtige beoordelingen geweest. Uiteindelijk is de heer Voorbeeld na de reorganisatie niet meer geplaatst als Teammanager.

Een potentieelonderzoek moet uitwijzen welke kwaliteiten, valkuilen, afweermechanismen, interesses en drijfveren de heer Voorbeeld heeft en hanteert en wat dit betekent voor zijn functioneren, loopbaan en ontwikkeling.

## **3. Onze methodiek**

### **Potentieel in beeld: genuanceerde aanpak assessment**

Schaepkens hanteert een genuanceerde aanpak bij het in beeld brengen en verklaren van iemands competenties. Onze genuanceerde aanpak maakt het mogelijk om beter zicht te krijgen op hoe een kandidaat:

- Omgaat met teamleden, (collega-)managers, bestuurders, klanten en andere belangrijke personen in de organisatie
- Conflicten hanteert
- Participeert in besluitvormingsprocessen
- Omgaat met stress
- Communiceert
- Opereert als leidinggevende

Kortom, zaken die sterk bepalend zijn voor het succes van een kandidaat in zijn functie.

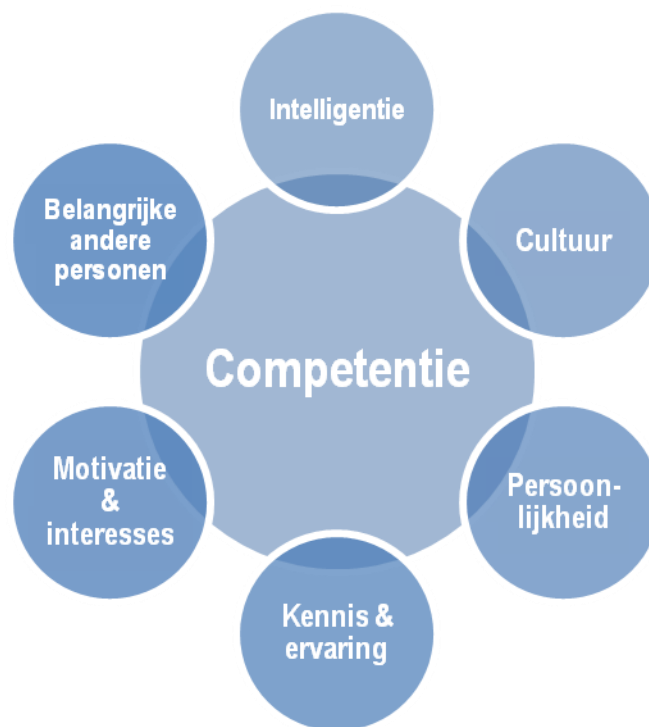
## Competenties in beeld

Een competentie is een cluster van gedragingen, kennis of vaardigheden waarover een medewerker moet beschikken om een taak effectief te kunnen uitvoeren. Deze competenties kunnen verklaard worden door (een combinatie van) de volgende aspecten:

- Persoonlijkheid
- Intelligentie
- Kennis & ervaring
- Motivatie & interesses
- Relaties met belangrijke andere personen in de organisatie
- Cultuur

Onderstaand is dit voor u gevisualiseerd

*Figuur 1 Verklaren van een competentie ©*



De adviseurs van Schaepkens BV onderzoeken uw vraag vanuit dit denken. De betrouwbaarheid van een advies is het hoogst wanneer al deze aspecten gemeten worden en in samenhang onderzocht worden, in een interview en/of een rollenspel.

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.

Alle testen worden in digitaal afgenomen.

## **Loopbaan en ontwikkeling**

Na het in beeld brengen van de competenties is richting gegeven aan de loopbaankeuze van de kandidaat. Het betreft inzicht in passende branches, functies en organisatiecultuur voor de kandidaat. Naast het profiel maakten aanvullende loopbaantesten en huiswerkopdrachten deel uit van het assessment.

Vervolgens is de noodzakelijke ontwikkeling voor de heer Voorbeeld in relatie tot deze loopbaankeuze verwoord. Tevens is ook de kans van slagen gevisualiseerd. Bij dit laatste worden de volgende kwalificaties gehanteerd:

- *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.
- *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).
- *Goed: de competentie kan relatief gemakkelijk ontwikkeld worden door praktische tips of het opdoen van ervaring.*

## **4. Opbouw onderzoek**

Gelet op de vraagstelling bestond het onderzoek uit twee onderdelen. Het construct van alle onderdelen is dusdanig opgebouwd dat de gevraagde competenties meerdere malen getoetst zijn.

### **A. 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.

#### *Motivatatie- en interesse*

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

## ***B. Interview, huiswerk en loopbaantest***

In een diepte-interview (een aantal gesprekken) zijn de testuitslagen getoetst bij de kandidaat. Daarbij is met de kandidaat gesproken over zijn achtergrond, zijn leven en carrière tot nu toe, kennis & ervaringen, motivatie & interesses, omgang met anderen, zijn talenten, valkuilen en (onbewuste) drijfveren & afweermechanismen.

Daarnaast heeft de kandidaat middels een huiswerkopdracht en Holland HZO zelfonderzoek-beroepskeuze informatie over functies en branches verzameld. Deze informatie is daarna weer getoetst aan het eigen profiel, interne functies van de organisatie en externe mogelijkheden.

## **5. Potentieelbeoordeling**

### ***5.1 Werk en denkniveau***

Uit de capaciteitentesten blijkt dat inductief redeneren bij de heer Voorbeeld gemiddeld ontwikkeld is ten opzichte van de normgroep Hbo-professioneel voor de overheid. Hij is voldoende in staat zijn om nieuwe problemen en situaties te analyseren, om te abstraheren en om het geleerde in andere situaties toe te passen. Verbaal redeneren is minder dan gemiddeld ontwikkeld in vergelijking met de normgroep. Hij zal naar verwachting verbale meer tijd nodig hebben om informatie en teksten te kunnen begrijpen en beoordelen. Zijn cijfermatig inzicht is gemiddeld ontwikkeld in vergelijking met de normgroep. Hij zal naar verwachting voldoende snel exacte sturingsinformatie en financiële informatie op Hbo-niveau begrijpen of interpreteren.

### ***5.2 De heer Voorbeeld***

De heer Voorbeeld is op 10 juli 1965 geboren in Eindhoven. Hij heeft nog een oudere broer. Na afronding van de Havo is de heer Voorbeeld gaan werken als de detailhandel. Ook heeft hij op dat terrein een opleiding gevolgd. In 1990 is hij gaan werken als administratief medewerker bouwen bij de gemeente Z. Ook is de heer Voorbeeld toen de opleiding Bestuursambtenaar aan de Bestuursacademie gaan volgen. Bij de gemeente Y is hij gaan werken op de afdeling belastingen. De heer Voorbeeld groeide daar van medewerker door naar afdelingshoofd Belastingen. Hij stuurde ongeveer 20 fte aan. Na de reorganisatie in 2011 werd hij Teammanager Belastingen. De heer Voorbeeld is nu boventallig. De heer Voorbeeld is getrouwd en heeft 3 kinderen.

### ***5.3 Talent***

De heer Voorbeeld kan getypeerd worden als een functioneel operationeel sturend persoon op een inhoudelijk terrein. In dergelijke functies komt hij goed tot zijn recht wanneer zijn manager duidelijk integraal en kaderstellend stuurt op de inzet van mensen en middelen en de richting van de afdeling. De heer Voorbeeld kan dan op een georganiseerde en geaccordeerde wijze operationeel of functioneel sturen om zo de gestelde doelen te behalen. In die optimale situatie heeft de heer Voorbeeld plezier om collega's te motiveren, te ontwikkelen, taken te delegeren en in teamverband samen te werken.

In het contact met anderen heeft hij sterk oog en respect voor hun gevoelens en gedachten. De heer Voorbeeld streeft naar een binding met collega's. In het contact met anderen kan hij

overtuigend zijn en is hij in staat de mening van anderen te beïnvloeden. De heer Voorbeeld is verder klant en servicegericht. Hij doet er alles aan om klanten snel en effectief te ondersteunen. Daarbij heeft hij oog voor kwaliteit.

In zijn werk zoekt hij in voldoende mate naar relevante informatie en feiten om bij een alternatieven te wegen en tot een oordeel te komen.

#### **5.4 Valkuilen en afweermechanismen**

De heer Voorbeeld is minder gericht op het ontwikkelen van een strategisch kader. Ook kan hij als hij onder druk komt te staan (stress) meer gaan controleren, erg vasthoudend zijn richting anderen en de neiging hebben om te rationaliseren. Hij is minder gericht op innovatie en zal meer vasthouden aan bestaande bewezen oplossingen. Verder kan hij vanuit een schuldgevoel naar anderen toe opofferend opereren en werk overnemen.

Aan de andere kant kan een ander mechanisme bij de heer Voorbeeld in werking treden bij een toenemende druk. Hij kan passief worden en minder bereidheid hebben om besluiten te nemen. Ook kan hij dan uit het contact gaan waardoor de communicatie een afstandelijk karakter krijgt en de heer Voorbeeld als persoon minder zichtbaar is en minder impact maakt op anderen. Dit kan dan weer ten koste gaan van de samenwerking met zijn leidinggevende of met teamgenoten.


#### **5.5 Drijfveren**

De heer Voorbeeld streeft in zijn werk naar een binding met collega's. Ook vindt hij een bepaalde mate van vrijheid en erkenning van belang. Daarnaast zijn eerlijkheid en rechtvaardigheid sterke drijfveren.

De heer Voorbeeld wil niet "klein" gemaakt worden door anderen of zich onmachtig voelen in bepaalde situaties. Er is sprake van een disbalans in de relatie die de heer Voorbeeld heeft met andere belangrijke personen. Zodra deze andere personen hem de genoemde gevoelens laten ervaren (of de angst daarvoor aanwezig is), bestaat de kans dat hij van zijn talenten (paragraaf 5.3) afdrijft en meer zijn afweermechanismen inzet en/of in zijn valkuilen stapt (paragraaf 5.4).



## 5.6 Samenvatting aanwezig potentieel

	1	2	3	4	5	
<b>Intellectuele capaciteiten: WO-niveau</b>						
Abstract logisch denken			●			
Cijfermatig inzicht			●			
Verbaal inzicht		●				
<b>(Potentieel) sterke competenties</b>						<b>Ontwikkelbaarheid</b>
Functioneel sturen			●			
Motiveren			●			
Delegeren			●			
Sensitiviteit		●				
Samenwerken		●				
Doelgericht			●			
Plannen en organiseren		●				
Communicatie			●			
<i>Legenda normscore</i>						
1 = ver onder niveau 2 = onder niveau 3 = op niveau 4 = boven niveau 5 = ver boven niveau						
<i>Legenda mate van ontwikkelbaarheid</i>						
<p><b>Gering:</b> 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><b>Gemiddeld:</b> 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><b>Goed:</b> de competentie kan relatief gemakkelijk ontwikkeld worden door praktische tips of het opdoen van ervaring.</p>						

## 6. Beoordeling loopbaan

In deze paragraaf verwoord welke loopbaankeuze de heer Voorbeeld kan maken. Aan de hand van het verkregen zelfbeeld, aanvullende vragen, de gemaakte loopbaantest van Holland en huiswerkopdracht is in beeld gebracht welke functies, branches en organisatiecultuur passend zouden zijn.

Geconcludeerd kan worden dat de heer Voorbeeld:

### Algemeen

- Een voorkeur heeft voor functionele sturing op een afgebakend vakgebied met duidelijk kaders en waarbij er geen sprake is van integraal management. Hij het talent heeft om dit te doen. Echter, een ontwikkeling op dit terrein is nodig
- Geen integrale managementfunctie ambieert en daar ook minder geschikt voor is
- Goed tot zijn recht komt als er duidelijkheid is over de richting van en de te realiseren doelen van een afdeling of team
- Minder gericht is op strategie en conceptueel denken
- Gericht is op service, kwaliteit en het bieden van hulp
- Kennis en kunde vooral heeft opgebouwd op het terrein van gemeentelijke belastingen
- Minder gericht is op commercie

### Branche

- Het best tot zijn recht komt in de publieke sector. Dat kan zijn bij de gemeente Y zijn, maar wellicht ook elders (vast of via een detachering e.d.)
- Niet geschikt is voor integrale managementfuncties, programmamanagement en adviesfuncties
- Geschikt is voor functionele of operationele functies met een coördinerend en sterk dienstverlenend karakter. Te denken valt aan de domeinen: dienstverlening, sport, welzijn, belastingen, veiligheid. Bij belastingen kan de kennis en kunde extra marktwaarde vertegenwoordigen bij een externe bemiddeling.
  - Functies uit het functieboek zijn:
    - Coördinator dienstverlening
    - Coördinator Belastingen
    - Coördinator Welzijn en Sport
  - Externe functies zijn:
    - Coördinerende functies op bovengenoemde terreinen
    - Uitvoerende medewerker op hoger niveau en met een coördinerend karakter

## 7. Mogelijkheden tot ontwikkeling

Onderstaand is een inschatting gemaakt van de groeimogelijkheden van de kandidaat. Specifiek gaat het dan om het verder ontwikkelen van zijn talenten en het zoveel mogelijk vermijden van zijn valkuilen en afweermechanismen, mede in relatie tot de te maken loopbaankeuze. Hiermee wordt beoogd dat de kandidaat zijn objectieve-ervaringskant en zijn subjectieve-belevingskant integreert waardoor er ook een betere relatie met anderen ontstaat. Hiervoor wordt een integrale benadering voorgesteld:

### ***Algemeen: bewustwording profiel, cognitie, gedrag en integratie***

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

- Werken met een logboek om meer bewust te worden van gedrag, gedachten en gevoelens bij werkgerelateerde casuïstiek
- Bespreken en leren omgaan met ervaringen uit het verleden/vermijden projectie
- Het inzetten van gedragsexperimenten om zo het talentgebied meer te benutten en afweermechanismen en valkuilen te vermijden
- Komen tot een integratie van het profiel

### **Specifiek: competenties**

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

- Samenwerken. Collectiviteit staat centraal bij de ontwikkeling van deze competentie. Nu kan er in een samenwerking sprake zijn van te vasthoudend gedrag omwille van het eigen gelijk. Daardoor kunnen regels e.d. belangrijker worden dan de vraag zelf
- Zelfstandigheid. Het ontwikkelen van voldoende zelfbewustzijn staat centraal om een gezonde balans tussen “ik en de ander” te ontwikkelen, waardoor de valkuilen en afweermechanismen minder snel ingezet worden
- Functioneel sturen. Dit gebied kan verder ontwikkeld worden. De drang om niet “klein” gemaakt te worden door belangrijke anderen, kan nu tot een stijl van controle en dominantie leiden. Het is van belang deze competentie in samenhang met de competenties samenwerken, zelfstandigheid en communicatie te bezien
- Communicatie. Bij deze competentie staat het contact dat de kandidaat met zichzelf heeft en de ander centraal
- Plannen en organiseren. Bij deze competentie is het van belang dat de kandidaat overzicht houdt en zichzelf niet verliest in de strijd voor het eigen gelijk. Dit komt het nastreven van gestelde doelen en een bepaalde mate van rust om te plannen uiteindelijk ten goede

### ***Kennis en kunde***

Dit spoor loopt parallel met de vorige punten. Daar waar nodig kan kennis en kunde ingezet worden door de coach om een competentie te versterken. Denk aan het toepassen van gesprekstechnieken en inzicht in leiderschap op functioneel niveau. Ook kunnen eventuele workshops, cursussen e.d. van toegevoegde waarde zijn bij het aanvaarden van een nieuwe functie op een ander vakgebied.

Een coach wordt aanbevolen om het bovenstaande programma te ondersteunen.

Adviseur,

Mr.drs Leon Schaepkens

Adviseur

Drs. Agnes Koch