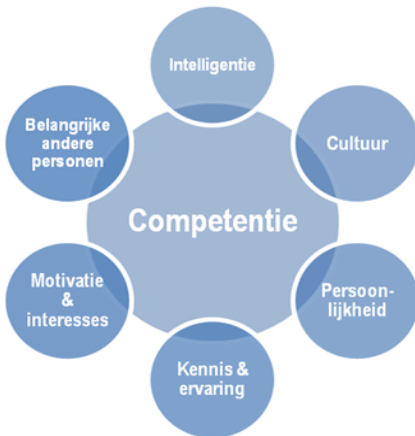


## Methode

De inzet van copinggedrag (het afweersysteem) (zie paragraaf 3.4) en het (deels) onbenut laten van een talent (zie paragraaf 3.3) wordt veroorzaakt doordat een kandidaat in een voor hem of haar stressvolle situatie niet zijn of haar kwetsbare kant (zie paragraaf 3.5) wil voelen. De kwetsbare kant is vaak onbewust aanwezig, ontstaan door ervaringen in het verleden en kan krachtig werken in een voor de kandidaat stressvolle omgeving. De ontwikkeladviezen zijn (deels) erop gericht om de kwetsbare kant te laten uitdoven waardoor het afweersysteem ook minder nodig is.



<b>Opdrachtgever</b>	:	XXX
<b>Vraagstelling</b>	:	assessment t.b.v. selectie – Districtsmanager XXX
<b>Kandidaat</b>	:	YYY
<b>Geboortedatum</b>	:	.....
<b>Onderzoeksdatum</b>	:	.....
<b>Adviseur</b>	:	Mr. drs. Leon Schaepkens MSc. CGT

Schaepkens BV , Prins Hendriklaan 25,  
5707 CJ Helmond  
[www.schaepkens.com](http://www.schaepkens.com)  
[info@schaepkens.com](mailto:info@schaepkens.com)

## Verantwoording

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 worden. Omdat mensen en functies veranderen, is de geldigheidstermijn van de rapportage maximaal 1 jaar.

## Inhoudsopgave

<b>1. AANLEIDING EN VRAAG</b>	<b>1</b>
<b>2. OPBOUW ONDERZOEK</b>	<b>3</b>
<b>3. KANDIDAAT IN BEELD GEBRACHT</b>	<b>4</b>
<b>4. KANDIDAAT IN RELATIE TOT DE VRAAG</b>	<b>7</b>
<b>5. ADVIES</b>	<b>7</b>

## 1. Aanleiding en vraag

XXX is op zoek naar een Districtsmanager XXX. Mevrouw YYY is in deze vacature geïnteresseerd. Een selectieassessment met ontwikkelpotentieel moet uitwijzen welke (leiderschaps)kwaliteiten, coping (afweer), kwetsbare kant, interesses, drijfveren en ontwikkelmogelijkheden de kandidaat heeft en inzet. Dit t.b.v. het selectieproces en de verdere ontwikkeling van de kandidaat. Schaepkens BV is gevraagd dit assessment af te nemen.

Onderstaand een overzicht van de gevraagde generieke taken/ verantwoordelijkheden, competenties, werk- & denkniveau en specifieke vragen van de selectiecommissie.

### Generieke taken

- ✓ Leidinggeven op strategisch-concern niveau en eindverantwoordelijk voor eigen organisatieonderdeel;
- ✓ Faciliteren en ontwikkelen eigen medewerkers;
- ✓ Realisatie doelen in samenspraak met MT-collega's en binnen gestelde budget en formatieve middelen;
- ✓ Verantwoordelijk voor uitzetten en realiseren strategische koers van de organisatie;
- ✓ Verantwoordelijk als opdrachtnemer voor strategische, sector overstijgende programma's en projecten;
- ✓ Vertegenwoordiging XXX als boegbeeld binnen het district (o.a. gesprekspartner voor ketenpartners);
- ✓ Als Mt-lid mede verantwoordelijk voor de gewenste organisatieverandering (leiderschap, gedrag, besturing organisatie, digitalisering).

### Competenties

#### ***Leiderschap***

- ✓ Denkt integraal vanuit concernbelang; neemt verantwoordelijkheid; is slagvaardig, vakbekwaam, zichtbaar en resultaatgericht; denkt en doet vanuit de visie en de doelen van de organisatie; is besluitvaardig (neemt ook de moeilijke besluiten) en realiseert de afgesproken doelen.
- ✓ Inspireert door voorbeeldgedrag; is integer; geeft verantwoordelijkheden mét kaders en bevoegdheden aan medewerkers; motiveert en faciliteert de medewerkers en het team in hun ontwikkeling; geeft op basis van een heldere koers richting, coacht, faciliteert en stimuleert medewerkers in het nemen van initiatief en eigen verantwoordelijkheid; geeft ruimte voor tijd- en plaats-onafhankelijk werken, stuurt op slim en efficiënt werken.

### ***Met mensen werken en presenteren***

- ✓ Is samenwerkingsgericht en stelt het teambelang boven individueel belang; betreft teamleden bij het vaststellen van de doelen en het maken van plannen; benut de expertise en meningen van de teamleden voor het vaststellen van de doelen.
- ✓ Zorgt voor verbinding en creëert snel vertrouwen; staat in nauw contact met medewerkers op de verschillende niveaus en samenwerkingspartners en beschikt ruimschoots over omgevings- en bestuurlijke sensitiviteit, zowel in- als extern; onderhoudt en initieert samenwerkingsrelaties met partners in de organisatie en daarbuiten.

### ***Analyseren en innoveren***

- ✓ Is innovatief en procesmatig onderlegd; heeft visie, strategisch vermogen; schakelt gemakkelijk van strategisch naar operationeel niveau, werkt graag mee aan nieuwe kansen en uitdagingen; het vermogen om de ontwikkelingen in de omgeving, zowel in- als extern, door te vertalen naar de organisatie als geheel en naar het 'eigen' organisatieonderdeel; neemt initiatieven ten behoeve van het ontwikkelen en uitvoeren van de hoofdproducten.

### ***Organiseren en uitvoeren***

- ✓ Stuurt op de ontwikkeling en uitvoering van plannen, het denken en handelen vanuit een organisatie als geheel (het concern-denken); bewaakt de voortgang en kwaliteit van de taken, producten en diensten van de afdelingen; stuurt afdelingshoofden of medewerkers hierop aan.

### **Werk- en denkniveau**

Gevraagd wordt een academisch werk- en denkniveau.

### **Specifieke vragen selectiecommissie**

De opdrachtgever wil graag het groeipotentieel van de kandidaat weten, waarbij op hoofdlijnen en met meer rust sturen aandachtspunten zijn.

## 2. Opbouw onderzoek

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

### ***Adaptieve capaciteitentests***

De Algemene Intelligentietest (ACT) wordt 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 Occupational Personality Questionnaire (OPQ) is een zelfbeschrijving en geeft inzicht in de persoonlijkheid van de kandidaat.

### ***(Onbewuste) persoonlijkheid en drijfveren***

De Competence Analyses en Development Tool (CADT) leidt tot een dieper inzicht in de (onbewuste) persoonlijkheid van de kandidaat met bijbehorende copingstijl (afweersysteem).

### ***Motivatie***

Met behulp van de Motivational Questionnaire (MQ) worden de motivatoren van de kandidaat in beeld gebracht.

Daarnaast beoordeelt de kandidaat *meerdere digitale rollenspellen* (SQ). Daarmee worden de sociale vaardigheden en de leiderschapsvaardigheden van de kandidaat getoetst.

In een *diepte-interview* zijn de testuitslagen getoetst. 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.

### 3. De kandidaat in beeld gebracht

#### 3.1 Achtergrond

Mevrouw YYY is **geboren en opgegroeid in .....** Een belangrijke spelregel thuis was “doe maar normaal”. Deze boodschap bepaalt vandaag de dag mede het gedrag van mevrouw YYY. **Gedurende het assessment** komt mevrouw YYY rustig en **sympathiek** over en staat zij **open voor feedback**. Ook heeft zij al **geïnvesteed in het thema leiderschap** middels trainingen en cursussen. **Nu verder groeien als leider vraagt** nu minder om opleiding maar eerder om **persoonlijke ontwikkeling**.

#### 3.2 Werk- en denkniveau

Uit de capaciteitentesten blijkt dat **abstract redeneren** bij mevrouw YYY **gemiddeld ontwikkeld** is in vergelijking met **de wo-normgroep**. De kandidaat zal voldoende snel nieuwe problemen en situaties kunnen analyseren en abstraheren om zo het geleerde in andere situaties toe te passen. **Verbaal redeneren** is **ruim bovengemiddeld ontwikkeld** in vergelijking met de normgroep op **wo-niveau**. Mevrouw YYY zal naar verwachting snel verbale informatie en teksten kunnen begrijpen en beoordelen in vergelijking met de wo-normgroep. **Haar cijfermatig inzicht** is **ver bovengemiddeld ontwikkeld** in vergelijking met de **wo-normgroep**. De kandidaat zal naar verwachting snel exacte sturingsinformatie en financiële informatie op wo-niveau kunnen begrijpen of interpreteren.

Mevrouw YYY beschikt over een **ruim bovengemiddeld wo-niveau**.

#### 3.3 Talent

Mevrouw YYY is **te typeren** als een mensgerichte leidinggevende; sociaal en intrinsiek op samenwerking en verbinding gericht; innovatief; gericht op verandering; werkend vanuit een strategisch perspectief; intelligent; harde werker; nuchter; bereid om te investeren in persoonlijke ontwikkeling. *De kandidaat kan (nog) meer uit haar talenten halen. Haar kwetsbare kant (zie paragraaf 3.5) kan nu nog tot copinggedrag (paragraaf 3.4) leiden.*

**Als leider** neemt mevrouw YYY in voldoende mate **verantwoordelijkheid** voor acties, projecten en mensen; **neemt beslissingen** meestal zonder vertraging; **geeft graag sturing aan een groep**; vertrouwt mensen en motiveert hen door **te empoweren**.

**In het contact met anderen** probeert mevrouw YYY te **begrijpen wat anderen motiveert**; is **gericht op samenwerking**, maar kan ook competitief zijn; **raadpleegt anderen** bijna altijd bij het nemen van besluiten; is bereid om haar **persoonlijke stijl aan te passen** aan de behoeften van een ander; **onderhoudt** de kandidaat **goede relaties** met mensen op alle niveaus; voelt zich meestal **rustig bij belangrijke (formele) aangelegenheden**; kan **levendig aanwezig** zijn in een groep.

**Op analytisch en innovatief terrein** zal mevrouw YYY nadruk leggen op de behoeften van het publiek; is zij tot op zekere hoogte geïnteresseerd in het **toepassen van abstracte en theoretische concepten; neemt rationele besluiten** op basis van de beschikbare informatie en analyse; hecht aan een **langetermijnvisie; komt zelf met nieuwe ideeën**, benaderingen of inzichten; **bedenkt effectieve initiatieven voor verandering**.

**Op operationeel terrein** hanteert mevrouw YYY een **strategisch perspectief** om de (operationele)doelen van de organisatie te bereiken; erkent de noodzaak van **plannen en deadlines** hanteren en naleven.

**Verder** werkt mevrouw YYY hard en besteedt zij extra uren indien nodig; **is ambitieus; energiek** om de uitdaging aan te gaan; kan **in voldoende mate met kritiek omgaan**.

### 3.4 Coping (afweermechanismen)

Om haar kwetsbare kant niet te hoeven ervaren (zie paragraaf 3.5.) kan mevrouw YYY haar **competitieve modus** inschakelen. In deze modus kan de kandidaat “de strijd” aangaan met anderen om haar gelijk te krijgen; vasthoudend zijn; meer controle willen hebben; feller zijn in haar uitingen en /of dominant gedrag vertonen. Deze modus heeft een negatief effect op de mensgerichte competenties.

Daarnaast kan mevrouw YYY haar **opofferende modus** activeren. De kans bestaat dat zij in deze modus te veel tegelijk voor anderen doet/ te veel het probleem overneemt waardoor de kandidaat mogelijk te weinig delegeert en zelf te zwaar belast wordt. Bij het aansturen van een district met meer mensen kan dit extra belastend zijn.

Verder kan mevrouw YYY een **beschermende modus** hanteren. In deze modus kan zij te veel willen streven naar harmonie, waardoor het nemen van een besluit meer tijd vraagt; zich wat terughoudend opstellen en minder snel gevoelens bespreken hoewel, de emoties van haar gezicht af te lezen zijn.

### 3.5 Drijfveren en kwetsbare kant

Mevrouw YYY wil graag een **uitdagende baan** waarbij zij **invloed uit kan oefenen**. Haar **intelligentieniveau** speelt mede een rol om een grotere uitdaging aan te gaan. In haar werk streeft zij tevens naar **erkenning** en wil zij **in verbinding staan met haar mensen**.

Bij toenemende druk kan de kandidaat **spanning ervaren** als zij het **gevoel krijgt dat zij te weinig waardering krijgt (afwijzing of “klein” voelen)** Zodra zij deze overtuiging(en) met bijbehorende gevoelens (on)bewust ervaart of dit dreigt te gebeuren, *bestaat de kans* dat zij van haar talenten (paragraaf 3.3) afdrijft en meer haar afweermechanismen inzet (paragraaf 3.4).

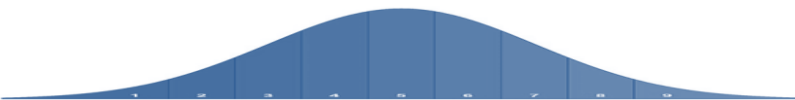
### 3.6 Leiderschap

In het algemeen hebben succesvolle leiders (managers) aandacht voor: mensen (coach & teambouwer), presteren (taakgericht leiderschap en visionair), innovatie (ondernemend leiderschap) en stabiliteit (de coördinator: het bieden van stabiele kaders en spelregels).

**Mevrouw YYY** is te typeren als een mensgerichte leider (**coach en teambouwer**) die vanuit visie en strategie resultaten wil boeken (**vanuit visie werken en taakgericht**). Ook is de kandidaat gericht op verandering en innovatie (**ondernemend leiderschap**). **Tot op zekere hoogte** is mevrouw YYY te duiden als de **coördinator**. Zij zorgt voor voldoende kaders en spelregels, maar is minder gericht op details en detailplanningen. Mevrouw YYY denkt en handelt vanuit een groter kader.

Binnen het **managementteam** kan mevrouw YYY met haar talenten vanuit nagenoeg alle leiderschapsdomeinen haar positieve inbreng hebben. Echter, om de activatie van haar copinggedrag te minimaliseren is het nodig dat mevrouw YYY haar triggers, copinggedrag en talenten bespreekt met haar collega's. Dat haalt de spanning eraf. Wanneer zij zich door anderen "klein" gemaakt voelt of haar collega's zich als slachtoffer gedragen (triggers), bestaat de kans dat zij haar copinggedrag activeert (paragraaf 3.4). Dat gaat ten koste van haar talenten.

#### 4. Kandidaat in relatie tot de vraag



	Onvoldoende	Matig	Voldoet aan gevraagde niveau voor de functie	Goed	Sterk	Ontwikkelbaarheid
<b>Cognitieve capaciteiten</b>						
Abstract en logisch denken wo			■			Nvt
Cijfermatig inzicht wo					■	Nvt
Verbaal inzicht wo				■		Nvt
<b>Competenties</b>						
Leiderschap			■			
Met mensen werken en presenteren			■			
Analyseren en innoveren			■			
Organiseren en uitvoeren			■			
<b>Generiek profiel</b>						
Takenpakket			■			
<b>Vragen opdrachtgever</b>						
Sturen op hoofdlijnen en rust bewaren	De kandidaat kan met haar intelligentie en competenties zeker op hoofdlijnen sturen en daarbij ook de rust bewaren. Het is dan wel nodig dat zij de gewenste beschreven ontwikkeling in paragraaf 6 doormaakt; dit ook om binnen het Mt copinggedrag te minimaliseren. De kandidaat moet wel de tijd krijgen om te leren.					
<b>Mate van ontwikkelbaarheid:</b>						
<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.						
<b>Gemiddeld:</b> De competentie is te ontwikkelen, maar vraagt om een inspanning. Vaak betreft het competenties die betrekking hebben op kennis, vaardigheden of het versterken van de persoonlijkheid (in relatie tot belangrijke anderen).						
<b>Goed:</b> De competentie kan relatief gemakkelijk ontwikkeld worden door praktische tips of het opdoen van ervaring.						

#### 5. Advies

Mevrouw YYY is **geschikt** voor de functie van Districtsmanager XXX. Opgemerkt wordt dat de in hiernavolgende paragraaf beschreven gewenste ontwikkeling wel noodzakelijk is om als volgroeid DM-manager te functioneren.



## 6. Mogelijkheden tot ontwikkeling

### Algemeen

Mevrouw YYY kan met haar **talenten** en **intellectuele capaciteiten**, een **betekenis-gevende rol** in het veranderproces/ de verdere ontwikkeling van de organisatie hebben.

Belangrijk is dan wel dat de kandidaat zich verder ontwikkelt. Haar **kwetsbare kant** (paragraaf 3.5) kan nu nog (te snel) leiden tot een **activatie van haar copingkant** in plaats van de inzet van haar talenten. Haar **mensgerichte kant van leidinggeven** kan daardoor **onder druk** komen te staan. Ook gunt de kandidaat zich **te weinig tijd voor haar intellectueel-rationele kant** van het werk. De kandidaat staat **open voor persoonlijke ontwikkeling** en de **kans is reëel** dat **binnen** een tijdsbestek van **een jaar positieve veranderingen in gedrag** zichtbaar zullen zijn.

Het is wenselijk de begeleiding **te richten op**:

- ✓ Leren omgaan het (het laten uitdoven van) haar kwetsbare kant (zie paragraaf 3.5). Dit betekent concreet:
  - Dat mevrouw YYY mag leren om minder snel een verband leggen tussen haar gevoel “ik word klein gemaakt” en situaties in het nu die dit gevoel oproepen. Anders geformuleerd: zij zou zich minder snel moeten laten triggeren.
- ✓ Minder activatie van haar copinggedrag (zie paragraaf 3.4) maar juist meer komen tot de inzet van haar talenten (zie paragraaf 3.3) in voor de kandidaat stresserende situaties. Dit houdt in:
  - Van een minder competitieve houding naar meer openheid en samenwerking
  - Een minder beschermende houding aannemen; gevoelens meer uiten; het niveau van de relatie meer verdiepen van inhoud naar betrekkningsniveau
  - Minder opofferend gedrag vertonen. Meer delegeren en problemen niet overnemen

### Voor de kandidaat

#### ***Schemagerichte coaching met vooral aandacht voor beleving en nieuw gedrag***

Deze vorm van coaching is bedoeld om de kandidaat in voor haar moeilijke situaties te leren: meer gebruik te maken van haar talenten (paragraaf 3.3); tot minder inzet te komen van haar coping (paragraaf 3.4); en tot “uitdoving” van de kwetsbare kant te komen (paragraaf 3.5).

Deze vorm van coaching is een integratie van cognitieve technieken en belevings- en gedragstechnieken. Meer specifiek wordt aanbevolen:

- ✓ De verdere bewustwording van gedrag, gedachten, gevoelens in verschillende (werk)situaties stimuleren door casuïstiek te bespreken

- ✓ Een logboek bij te houden van positieve en negatieve ervaringen om het zelfbewustzijn en het leerproces te stimuleren
- ✓ Experiëntiële technieken gebruiken zoals: imaginatie, meerstoelentechniek, historisch rollenspel. Deze technieken zijn erop gericht de beleving van de kandidaat te veranderen, zodat de trigger aan kracht verliest en copinggedrag minder nodig is
- ✓ Uitdagende cognitieve technieken inzetten om zo de kwetsbare kant te ontkrachten
- ✓ Exposure (“nieuw gedrag doen”) en daarna bespreken of het gevreesde (de kwetsbare kant) zich heeft voorgedaan
- ✓ Het talentgebied verder versterken met kennis, kunde en vaardigheden op het terrein van leidinggeven, verandermanagement en communicatie

### ***Teamontwikkeling/ MD-traject***

Het verdient aanbeveling te investeren in teamontwikkeling. In dit traject zou centraal mogen staan: wie zijn we? Wat gaan we doen? En hoe doen we dat? Dit biedt de kandidaat maar ook de teamgenoten de kans om elkaar beter te leren kennen (talent, coping, triggers, teamrollen) en ambities op elkaar af te stemmen. De veiligheid en verbinding in het team neemt daardoor in het algemeen, en specifiek voor mevrouw YYY, toe waardoor er meer kans is op samenwerking en openheid. Twee belangrijke gedragskenmerken om goalsetting (wat) en normen (hoe) met elkaar bespreekbaar te maken binnen het Mt en te implementeren in de organisatie.

### **Voor de directeur**

- ✓ Faciliteren externe coaching om het leerproces te ondersteunen
- ✓ Het MD-traject faciliteren en er zelf aan deelnemen

Adviseur,  
Mr. drs. Leon Schaepkens MSc. CGT