



Assessmentrapport

Opdrachtgever : Organisatie

Vraagstelling : Ontwikkelassessment

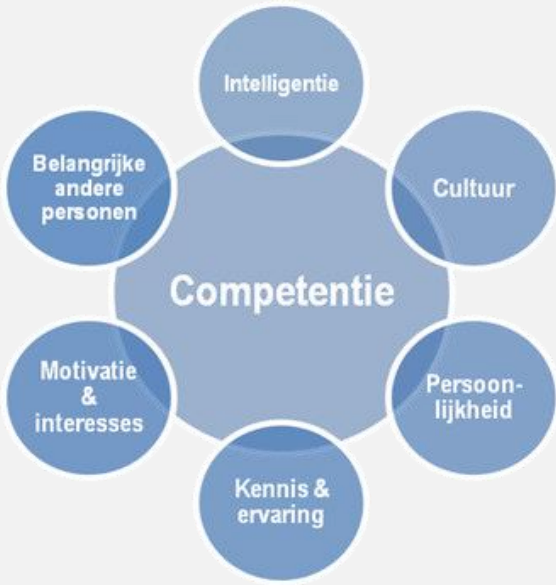
Datum onderzoek : Maart 2019

Naam kandidaat : Mevrouw Kandidaat

Geboortedatum : 12 mei 1972

Adviseur : Mr. drs. Leon Schaepkens MSc. CGT i.o.
Schaepkens BV
Prins Hendriklaan 25
5707 CJ Helmond
www.schaepkens.com
info@schaepkens.com

Diensten en methodiek

Diensten	
<p><u>De succesvolle organisatie</u></p> <p>Verandering organiseren Leiderschap tonen Assessment & persoonlijke groei Teamontwikkeling</p>	<p><u>De gezonde werknemer</u></p> <p>Versterking Preventie Vroegsignalering Herstel</p>
Methodiek	
 <p style="text-align: center;">Competentie</p> <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.....	4
3.1 <i>Achtergrond.....</i>	<i>4</i>
3.2 <i>Werk en denkniveau</i>	<i>5</i>
3.3 <i>Talent.....</i>	<i>5</i>
3.4 <i>Coping (afweermechanismen).....</i>	<i>6</i>
3.5 <i>Drijfveren en kwetsbare kant.....</i>	<i>6</i>
3.6 <i>Leiderschap.....</i>	<i>7</i>
4. Kandidaat in relatie tot de vraag	8
5. Mogelijkheden tot ontwikkeling.....	9

1. Aanleiding en vraagstelling

Organisatie Fictief heeft een vacature *Manager Finance*. Mevrouw *Kandidaat* is in deze vacature geïnteresseerd. Een ontwikkelassessment moet uitwijzen welke kwaliteiten, coping (afweer), gevoelige “snaren”, interesses, drijfveren en ontwikkelmogelijkheden de kandidaat heeft en inzet; dit t.b.v. de verdere ontwikkeling van de kandidaat.

Bureau Schaepkens is gevraagd dit assessment af te nemen.

Onderstaand een overzicht van de gevraagde generieke taken, competenties en werk- & denkniveau.

Generieke taken:

- + Geeft leiding aan het team en legt verantwoording af aan de Manager Finance
- + Maandelijks verslaglegging
- + Realiseren jaarrekeningen
- + Belastingaangiften binnen EU en USA
- + Mede initiëren projecten ERP en verkennen nieuwe markten
- + Verbinden en overleg voeren t.b.v. werkzaamheden
- + (Laten) verrichten ondersteunende diensten t.b.v. belastingen, bankbeheer, verzekeringen, compliance en agentencontracten

Competenties

Beslissen en activiteiten initiëren

Neemt verantwoordelijkheid voor acties, projecten en mensen; neemt initiatieven, handelt met zelfvertrouwen en bepaalt een eigen richting; initieert en genereert activiteiten; neemt snelle, heldere beslissingen die harde keuzes of weloverwogen risico's met zich mee kunnen brengen.

Strategisch & conceptueel denken

Ontwikkelen van een helder beeld over het bereiken van doelen en vervullen van behoeften op middellange en lange termijn op het eigen vak-/verantwoordelijkheids-gebied.

Expertise/vakkennis

Toevoegen van betekenis aan informatie in een bepaalde werksituatie. Ontwikkelen en verdiepen van kennis op een bepaald aandachtsgebied en vertalen van de consequenties voor de eigen organisatie.

Bouwen en onderhouden van relaties

Zaken voor elkaar krijgen door anderen weloverwogen te benaderen, (functionele) relaties op te bouwen, te onderhouden en te benutten.

Overtuigingskracht & beïnvloeding

Anderen kunnen overhalen om hun gedachten, plannen, overtuigingen, standpunten, visies of gedrag aan te passen in de gewenste richting, hen meekrijgen voor een eigen standpunt, idee of plan.

Werk- en denkniveau

Gevraagd wordt een werk- en denkniveau op minimaal hbo+ - niveau.

2. Opbouw onderzoek

Gelet op de vraagstelling bestond het onderzoek uit meerdere onderdelen. In het assessment wordt 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 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 doel en in samenhang met de resultaten van de CADT.

(Onbewuste) persoonlijkheid en drijfveren

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

Motivatie

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

Daarnaast krijgt de kandidaat *meerdere digitale rollenspellen (SQ)* te zien die hij moet beoordelen. Daarmee zijn de sociale vaardigheden en leiderschapsvaardigheden van de kandidaat getoetst.

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.

3. De kandidaat in beeld gebracht

3.1 Achtergrond

Mevrouw Kandidaat is opgegroeid in Eindhoven. Een belangrijke **leefregel** binnen het gezin was “**een beetje hard zijn voor jezelf**”. Mevrouw Kandidaat heeft een **bovengemiddeld**

academisch werk- en denkniveau terwijl zij via het mbo opgeklimmen is naar het hbo. In haar jeugd was zij **sportief** en ook nu probeert zij in groepsverband en individueel te sporten. Vooral dansen vindt zij leuk om te doen.

Gedurende het assessment laat mevrouw Kandidaat zien dat zij **kan reflecteren en staat zij open voor suggesties**. Ze is **op zoek naar antwoorden** om bepaalde zaken “beter/anders” aan te pakken dan dat zij dit nu doet. Als gesprekspartner is zij rustig en sympathiek in de omgang.

3.2 Werk en denkniveau

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

Mevrouw Kandidaat beschikt over een **bovengemiddeld wo-niveau**.

3.3 Talent

Mevrouw Kandidaat is **te typeren** als een “gevoelwetenschapper” en een krachtig persoon. Haar talenten zijn analytisch, sturend en sociaal van aard. Echter, haar mensgerichte kwaliteiten mogen verder tot ontwikkeling komen (zie ook paragrafen 3.4 en 3.5).

Mevrouw Kandidaat **neemt verantwoordelijkheid voor acties**, projecten en mensen; **geeft** anderen een duidelijke **richting**; **motiveert** anderen door te empoweren en bevoegdheden te geven.

In het contact met anderen toont mevrouw Kandidaat **belangstelling en begrip voor anderen**; luistert, ondersteunt en draagt zorg voor anderen; **raadpleegt anderen** en deelt informatie en expertise met hen en **legt conflicten bij**.

Ook **onderhoudt** de kandidaat **goede relaties met mensen op alle niveaus**; **gebruikt humor** om op gepaste wijze om relaties met anderen te verbeteren; **zorgt voor een goede indruk** op anderen; **spreekt met vaardigheid** voor een groep mensen; **straalt geloofwaardigheid uit**.

Op analytisch terrein is mevrouw Kandidaat **sterk mede door haar intelligentie**; past gespecialiseerde en gedetailleerde technische kennis toe; **ontwikkelt kennis en expertise in de functie** door voortdurende professionele ontwikkeling; **neemt rationele besluiten** op basis van de beschikbare informatie en analyse; begrijpt dat een bepaald vraagstuk deel kan zijn van een veel groter geheel.

Ook **leert** de kandidaat **snel; komt zelf met nieuwe ideeën**, benaderingen of inzichten; bedenkt effectieve initiatieven voor verandering; **werkt strategisch** om doelen van de organisatie te bereiken.

Op operationeel terrein werkt mevrouw Kandidaat met **helder opgestelde doelen** op; **plant** activiteiten en projecten ruim van tevoren en houdt rekening met mogelijk veranderende omstandigheden; **richt zich op behoeften en tevredenheid van klanten**.

Verder houdt de kandidaat een **positieve kijk op het werk**; werkt **productief** in een stressvolle omgeving; houdt emoties onder controle tijdens moeilijke situaties; **gaat goed om met kritiek** en leert ervan; **gaat veeleisende doelen met enthousiasme aan**; werkt hard en besteedt extra uren indien nodig; **wil hogerop komen** in functies met meer verantwoordelijkheid en invloed; **identificeert eigen ontwikkelingsbehoeften** en maakt gebruik van ontwikkelings- of trainingsmogelijkheden.

3.4 Coping (afweermechanismen)

Om haar kwetsbare kant niet te hoeven ervaren (zie paragraaf 3.5.) **kan** mevrouw Kandidaat in voor haar stressvolle situaties in eerste instantie kiezen voor een **beschermende modus**. In deze gemoedstoestand kan de kandidaat **conflicten vermijden**. Ze **voegt zich** dan te veel **naar wat anderen van haar verlangen**. In het verlengde hiervan kan zij zich **ook minder kwetsbaar opstellen**. Ook kan mevrouw Kandidaat **dan veel uren maken om zaken perfect voor elkaar te hebben**.

Als de beschermende modus niet meer helpt en/of tot te veel frustratie leidt, kan mevrouw Kandidaat ervoor kiezen om de **“strijdende modus”** in te zetten. In deze modus kan de kandidaat erg **direct, hard, controlerend, te veel op detail gericht en/of competitief zijn**.

Het hierboven beschreven **afweersysteem wordt versterkt** door een **veeleisende houding** van mevrouw Kandidaat. Zij **eist veel** van zichzelf, **werkt hard, stelt hoge kwaliteitsnormen** en kan het **gevoel** hebben dat het **altijd beter moet** en steekt daar ook veel tijd in. **Spontaniteit en ontspanning kunnen te leiden hebben onder haar veeleisende kant**.

3.5 Drijfveren en kwetsbare kant

Mevrouw Kandidaat wil graag een **uitdagende & interessante baan** en **investeren** in haar **persoonlijke ontwikkeling**.

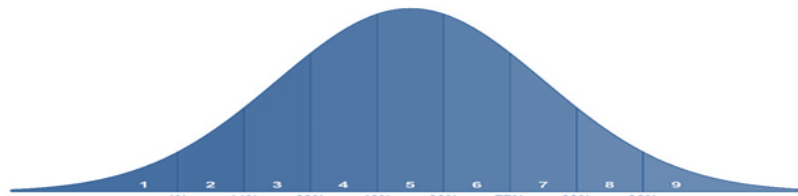
De kandidaat ervaart **spanning als zij de overtuiging heeft “klein gemaakt” te worden. Dit kan gepaard gaan met gevoelens van onmacht en zich alleen voelen staan.** Zodra zij deze overtuiging en gevoelens (on)bewust ervaart of dit dreigt te gebeuren, bestaat de kans dat zij van haar talenten (paragraaf 3.3) afdrijft en meer zijn 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 Kandidaat is te typeren als een **leidinggevende die oog heeft voor presteren, innovatie en stabiliteit. Haar mensgerichte kant van leidinggeven vraagt nog om aandacht.**

4. Kandidaat in relatie tot de vraag



	Onvoldoende	Matig	Voldoet aan gevraagde niveau voor de functie	Goed	Sterk	Ontwikkelbaarheid
Cognitieve capaciteiten						
Abstract en logisch denken hbo+					■	Nvt
Cijfermatig inzicht hbo+					■	Nvt
Verbaal inzicht hbo+				■		Nvt
Competenties – niveau junior						
Beslissen en activiteiten genereren				■		■
Strategisch en conceptueel denken				■		■
Expertise en vakkennis			■			■
Bouwen en onderhouden van relaties			■			■
Overtuigingskracht en beïnvloeding			■			■
Taken						
Generieke taken			■			■

Mate van ontwikkelbaarheid:

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 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.

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.

5. Mogelijkheden tot ontwikkeling

Wanneer mevrouw Kandidaat **leert om haar kwetsbare kant** (zie ook paragraaf 3.5) **anders te benaderen** is **persoonlijke groei mogelijk**. Dit heeft automatisch een positief effect op haar **mensgerichte kant van leidinggeven**.

Door hieraan te werken zal de kandidaat mogelijk **minder snel in haar copingstijl** (afweer; zie paragraaf 3.4) **schieten** en bestaat de kans dat zij meer gebruik gaat maken van haar talenten. Dat is niet alleen nuttig voor haar nieuwe baan, maar ook voor het verdere verloop van haar carrière.

Om haar persoonlijke groei mogelijk te maken wordt het onderstaande voorgesteld.

Schemagerichte coaching

Deze vorm van coaching is bedoeld om de kandidaat in voor haar moeilijke situaties te leren: meer gebruik te maken van zijn talenten (paragraaf 3.3); tot minder inzet te komen van zijn 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. Concreet leidt dit tot o.a. de volgende interventies:

- 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), de inzet van het afweersysteem te verminderen en de kwetsbare kant te integreren. Dit alles door onder andere:
 - 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)
 - Experiëntiële technieken in te zetten zoals: imaginatie, meerstoelentechniek, historisch rollenspel. Deze technieken zijn gericht beleving, inzicht en gedragsverandering
 - Aanleren van technieken om het talentgebied te versterken, o.a. door:
 - De inzet van gesprekstechnieken
 - Stil te staan bij niveaus van communiceren
 - Omgaan met conflict en weerstand
 - Verandermanagement
 - Leiderschapsvaardigheden

Opdoen vakkennis

Hoewel de kandidaat erg slim is en zich (vak)kennis snel eigen kan maken, is het wenselijk om te investeren in haar vakkennis op onderdelen die te maken hebben met haar (internationale) vakgebied zoals belastingrecht e.d.

Loopbaanontwikkeling: opleiding

Nadat haar persoonlijkheid groeiende is en haar vakkennis toeneemt, kan een investering in haar academische kwaliteiten nuttig zijn t.b.v. haar loopbaan. Een academische (vak)opleiding met tevens aandacht voor leiderschap en verandermanagement zou helpend kunnen zijn.

Adviseur,
Mr. drs. Leon Schaepkens MSc. CGT.i.o.