

Kandidaat : Mevrouw X
Geboortedatum :

Opdrachtgever : Y
Assessmentprogramma : Selectieassessment
Functie : Manager

Datum :
Dossiernummer :
Verantwoordelijke psycholoog :
Gelezen door :





INLEIDING

Vraagstelling

Mevrouw X heeft op bij Quiris Adviesgroep deelgenomen aan een selectieassessment voor de functie van manager bij organisatie Y. Doel van het onderzoek is het in kaart brengen van de kwaliteiten en ontwikkelpunten in relatie tot het gevraagde profiel.

Voor de functie is minimaal een hbo werk- en denkniveau vereist. Als leidraad voor het onderzoek is gebruik gemaakt van een competentieprofiel (zie laatste pagina).

Deze rapportage is met toestemming van mevrouw X tot stand gekomen.

Assessmentprogramma

Mevrouw X heeft tijdens de onderzoeksdag deelgenomen aan een competentiegericht interview en een onderzoek naar haar drijfveren, persoonlijkheid en intellectuele capaciteiten.

Daarnaast heeft mevrouw X deelgenomen aan drie praktijksimulaties; een schriftelijke planningsopdracht, een leidinggevende gesprekssimulatie met bijbehorende reflectieopdracht en een multimedia test op het gebied van leidinggeven.

Verantwoording

Deze rapportage is specifiek toegespitst op de aangegeven vraagstelling en kan derhalve niet zondermeer voor andere doeleinden gebruikt worden. Omdat mensen en functies veranderen, vragen wij terughoudendheid te betrachten in de geldigheidsduur van het advies waarbij wij als richtlijn één jaar hanteren. Onze rapporten worden na anderhalf jaar vernietigd.

De kandidaat heeft recht gehad op voorinzage in de rapportage. Alleen indien de kandidaat hier toestemming voor heeft gegeven, is het rapport ook naar de opdrachtgever vrijgegeven. Wij vragen de opdrachtgever erop toe te zien dat het rapport uitsluitend gebruikt wordt voor het doel waarvoor het is opgesteld en dat het rapport wordt gebruikt en bewaard met inachtneming van de geldende privacyregels.

Quiris Adviesgroep volgt in haar handelen en werkwijzen de richtlijnen van het Nederlands Instituut van Psychologen (NIP).



SAMENVATTING RESULTATEN

Algemeen werk- en denkniveau	bovengemiddeld hbo-niveau
-------------------------------------	----------------------------------

Abstract-analytisch vermogen	ruim bovengemiddeld hbo-niveau
Numeriek vermogen	beneden gemiddeld hbo-niveau
Verbaal-analytisch vermogen	ruim bovengemiddeld hbo-niveau

Competenties *

Goed ontwikkeld - sterk	Competenties
	• Plannen en Organiseren • Proactief handelen

Voldoende ontwikkeld - toereikend	Competenties
	• Organisatiesensitiviteit • Samenwerkingsvermogen • Taakgericht sturen • Zelf reflecterend vermogen

Behoeft ontwikkeling	Competenties
	• Coachend leidinggeven • Overstijgend vermogen

Beperkt ontwikkelbaar	Competenties
	

*Zie laatste pagina voor definities



ANALYSE EN ADVIES

Kwaliteiten

- Analytisch
- Planmatig, georganiseerd
- Vindingrijk, oplossingsgericht
- Doortastend in optreden, sturend
- Verbindend vermogen

Ontwikkelpunten

- Meer temporiseren, met meer geduld 'meebewegen' met gesprekspartners
- Bedrijfsmatig- en cijfermatig inzicht

Typering

Mevrouw X is te typeren als een intelligente, serieuze, doelgerichte, sociaal vaardige professional met een sterk verantwoordelijkheidsgevoel en doorzettingsvermogen. Over het geheel genomen kan worden uitgegaan van een goed hbo werk- en denkniveau. Met name haar abstract- en verbaal analytisch vermogen zijn sterk ontwikkeld. Dit zorgt ervoor dat zij hoofd- van bijzaken weet te scheiden, verbanden doorziet en tot de kern kan komen. Zij is gedreven om het beste uit zichzelf en haar team te halen en is bereid en in staat om hard te werken.

Drijfveren

Mevrouw X wordt in sterke mate gemotiveerd door het hebben van invloed op mensen en processen. In haar werk is het tevens van belang dat zij samen met haar team een zinvolle maatschappelijke bijdrage kan leveren en dat zij iets voor anderen kan betekenen. Zij vindt het motiverend om medewerkers inzicht te geven in de processen en doelen en kaders helder te stellen. Een belangrijke drijfveer is daarnaast dat zij taakuitdaging ervaart. Zij heeft er plezier in om complexe vraagstukken te analyseren, creatieve oplossingen aan te dragen en waar nodig processen te verbeteren. Tot slot is het voor haar motiverend om zichzelf te blijven ontwikkelen en het beste uit zichzelf en anderen te halen.

Competentie-analyse

Op de competenties *plannen en organiseren* en *proactief handelen* laat mevrouw X hoge scores zien. Zij is ordelijk, accuraat en gestructureerd in haar manier van werken en zij heeft graag controle op situaties. Zij is in staat procedures en bestaande methoden te volgen en controleert zaken op juistheid. In de planningsopdracht komt zij binnen de beperkt beschikbare tijd tot een goede output. Zij houdt rekening met de gestelde deadlines en randvoorwaarden, heeft zicht op details en werkt vanuit overzicht. Mevrouw X is proactief. Zij neemt als vanzelfsprekend het voortouw en voelt zich op haar gemak in de sociale interactie.

De competenties *organisatiesensitiviteit*, *samenwerkingsvermogen*, *zelf reflecterend vermogen* en *taakgericht sturen* zijn voldoende ontwikkeld. Mevrouw X heeft zicht op de diverse belangen en staat voldoende stil bij de consequenties van keuzes. Zij maakt graag deel uit van een team, hecht waarde aan een goede samenwerking en wil graag iets voor anderen betekenen. Hierbij valt nog wel op dat zij wat functioneel kan zijn in het contact. Zij is zich hiervan bewust, is voldoende in staat om te reflecteren op haar eigen gedrag en zij staat open voor feedback op haar benadering.



Met betrekking tot de competentie taakgericht sturen zien wij dat zij graag invloed heeft en gemakkelijk een sturende en bepalende rol op zich neemt en duidelijk en direct is in haar communicatie. In de gesprekssimulatie maakt zij een zelfverzekerde, kordate indruk. Zij heeft duidelijk voor ogen wat zij in het gesprek wil bereiken, houdt het doel voor ogen, benoemt wat zij van de ander verwacht om het gewenste resultaat te behalen en stuurt op voortgang. Ook op de door mevrouw X gemaakte multimediatest op het gebied van inzicht in effectiviteit van leidinggevend gedrag, zien wij dat zij op het onderdeel 'aanspreken op resultaat' het hoogste scoort. In situaties waar 'coachen' het meest effectief is, behaalt zij echter een relatief lagere score. Mevrouw X is doelgericht, houdt zich aan afspraken en streeft ernaar om deadlines te halen. Zij legt de lat behoorlijk hoog voor zichzelf, kan hierin ook een hoge norm voor anderen hanteren en kan wat te strak vasthouden aan een plan of afspraak. Het risico hiervan kan zijn dat anderen minder ruimte ervaren.

Wij zien dan ook nog een ontwikkelpunt op de competentie *coachend leidinggeven*. Hoewel zij in staat is om verbinding te maken, geïnteresseerd is in wat mensen beweegt, zou zij vanuit een leidinggevende positie meer aandacht mogen besteden aan de achterliggende motieven en beweegredenen van medewerkers. In de gesprekssimulatie zien wij dat zij vragen stelt, doorvraagt en de ander uitnodigt om met oplossingen te komen. Zij staat echter minder stil bij de situatie, kan door haar doelgerichtheid wat voorbij gaan aan de beleving van de medewerker. Daarnaast zou zij zich verder kunnen ontwikkelen op de competentie *overstijgend vermogen*. Haar score op de test voor numeriek vermogen blijft enigszins achter op de gestelde hbo-norm. Hoewel van haar mag worden verwacht dat zij in staat is om de grote lijnen te zien, kan zij nog te sterk vanuit haar eigen werkveld naar situaties kijken. Zij zou meer gebruik kunnen maken van bedrijfsmatige gegevens.

Advies

Wanneer wij het geheel van resultaten bekijken, zien wij overlap met de competenties zoals opgesteld voor de functie van manager. Wij menen dan ook van een **positief advies** te kunnen spreken voor aanstelling. Aangezien mevrouw X beperkte leidinggevende ervaring heeft, zijn haar ontwikkelpunten niet verwonderlijk. Het verdient aanbeveling om haar deel te laten nemen aan een praktijkgerichte training voor startend leidinggevend op middle management niveau, waarin zij management-rapportages leert opstellen en kan oefenen met diverse gesprekstijlen- en technieken. Wij adviseren om met elkaar in gesprek te gaan en een concreet ontwikkelplan op te stellen. Onderstaande ontwikkeltips kunnen hierbij wellicht behulpzaam zijn.

Ontwikkeladvies

X, vanuit jouw huidige rol als adviseur is het van belang dat je voldoende afstand bewaart tot de cliënt en de regie in handen hebt en houdt. Vanuit een leidinggevende rol zou je echter meer van jezelf als persoon mogen laten zien en meer ruimte mogen laten voor medewerkers. Door jouw sterk analytisch vermogen, zakelijkheid en doelgerichtheid zie jij snel wat er moet gebeuren. Je kan daardoor echter te snel gaan voor anderen, focussen op de oorzaak van een probleem en te sterk sturen op het behalen van doelen. Je zou dan ook met meer geduld mogen luisteren, meer tijd en aandacht mogen besteden aan het verder verkennen van de mogelijke weerstand en achterliggende motieven van gesprekspartners. Niet te snel willen doorpakken naar de functionele oplossing. Je zou met behulp van een coach kunnen onderzoeken op welke manier je meer ruimte kunt bieden voor anderen, jouw eigen norm meer kunt loslaten en meer kan 'meebewegen' met de ander.



DEFINITIES COMPETENTIES

Competentie	Definitie
Coachend leidinggeven	Motiveert, ondersteunt en geeft inzicht in het functioneren van de medewerkers door het verstrekken van constructieve feedback; draagt bij aan hun ontwikkeling om zo tot optimalere prestaties te komen
Organisatiesensitiviteit	Herkent en begrijpt dat zijn/haar werk invloed heeft op andere delen van het bedrijf en handelt hiernaar; onderkent het belang van andere onderdelen van de organisatie
Overstijgend vermogen	is in staat om vanuit afstand de dagelijkse gang van zaken te overstijgen om te komen tot structurele oplossingen
Plannen en Organiseren	Is in staat om op effectieve wijze doelen en prioriteiten te bepalen en benodigde tijd, acties en middelen aan te geven om deze te kunnen bereiken
Proactief handelen	Voelt zich verantwoordelijk voor het ondernemen van actie, neemt initiatief en anticipeert op gebeurtenissen om concrete resultaten te behalen
Samenwerkingsvermogen	Leverd een actieve bijdrage aan een gezamenlijk resultaat of probleemoplossing; deelt informatie met anderen; ondersteunt anderen
Taakgericht sturen	Geeft instructie, richting en sturing aan medewerkers in het kader van hun taakvervulling
Zelf reflecterend vermogen	Is in staat om actief op het eigen gedrag te reflecteren, staat open voor feedback, weet kritiek te incasseren en follow-up te geven

Intelligentie	Betekenis
Abstract-analytisch vermogen	Deze test meet in hoeverre iemand in staat is om bij conceptueel complexe taken hoofd- en bijzaken van elkaar te scheiden en samenhang te ontdekken.
Numeriek vermogen	De test geeft inzicht in het vermogen om gegevens uit tabellen of grafieken te interpreteren.
Verbaal-analytisch vermogen	Deze test meet in hoeverre iemand in staat is om verbale informatie op te nemen en de kern uit de verbale informatie te destilleren.

*Er zijn vijf scoreniveaus mogelijk:
ruim benedengemiddeld, benedengemiddeld, gemiddeld, bovengemiddeld en ruim bovengemiddeld*