

Kandidaat : Mevrouw drs. A.B.C. Voorbeeld
Geboortedatum : 20 mei 1980

Opdrachtgever : Gemeente Y
Onderzoeksvorm : Ontwikkelingsassessment (kernrapport)

Datum : 4 maart 2019
Dossiernummer : xxx
Verantwoordelijke psycholoog : Mevrouw drs M. Grift Psycholoog NIP
Gelezen door : Mevrouw drs M. Kuin Registerpsycholoog NIP



Ontwikkelingsassessment van:

Mevrouw drs. A.B.C. Voorbeeld

4 maart 2019

TOELICHTING

1. **Beroepscode NIP:**

Onze uitgangspunten voor het assessment en onze benaderingswijze van opdrachtgever en kandidaat zijn gebaseerd op de gedragsregels voor bedrijfs- en organisatiepsychologen van het Nederlands Instituut van Psychologen.

Dit houdt onder andere in:

- **De reikwijdte:**

Van tevoren wordt het kader waarbinnen het onderzoek plaatsvindt opgesteld. Het rapport mag alleen worden gebruikt door de personen en voor het doel waarvoor het is opgesteld.

- **Vertrouwelijkheid:**

Dit rapport bevat vertrouwelijke informatie over de kandidaat. Wij verzoeken zowel kandidaat als de opdrachtgever alsook overige bij de besluitvorming betrokkenen zich te houden aan grote zorgvuldigheid in dezen.

- **Rapportering:**

Wij bespreken de rapportage eerst met de kandidaat en alleen indien deze toestemming geeft, zullen wij rapporteren aan de opdrachtgever. De kandidaat ontvangt zelf ook een exemplaar.

2. **De geldigheidsduur:**

Zowel mensen als functies blijven in beweging en veranderen in de loop der tijd. De geldigheid van rapportages neemt dan ook na enige tijd af. Wij adviseren u dan ook grote voorzichtigheid bij het nemen van beslissingen op rapportages wanneer deze ouder zijn dan één jaar. Onze rapporten worden na anderhalf jaar vernietigd.

3. **Gebruikte assessmentmethode:**

Wij gebruiken een combinatie van psychologisch onderzoek en praktijksimulaties. Dit garandeert een zo groot mogelijke voorspelbaarheid en betrouwbaarheid.

De **gebruikte kleuren** geven aan uit welk materiaal de conclusie komt:



Samengevatte competenties uit persoonlijkheidsvragenlijst/capaciteitentesten en interview/praktijksimulaties



Persoonlijkheidsvragenlijst/
Capaciteitentesten



Praktijksimulaties (objectief
waarneembaar op basis van vooraf
vastgestelde criteria)

Uitdagingen/ontwikkelpunten:

Deze worden geformuleerd in relatie tot de vraagstelling, maar zijn ook bruikbaar bij het opstellen van een POP.

4. **Leeswijzer:**

Op de volgende bladzijde leest u eerst de vraagstelling en het programma, daarna de samenvatting, de totaalafweging en het advies of eindconclusie. Daarna volgt de onderbouwing. Hierin vindt u een grafische weergave van zowel werk- en denkniveau als van elk van de competenties.

VRAAGSTELLING EN PROGRAMMA

Vraagstelling en achtergrond

Mevrouw Voorbeeld heeft op 4 maart 2019 deelgenomen aan een Ontwikkelingsassessment uitgevoerd door Quiris Adviesgroep in opdracht van de Gemeente Y.

Doel van het onderzoek is het in kaart brengen van de kwaliteiten en ontwikkelpunten in relatie tot het gevraagde competentiekader (er ligt geen specifiek functieprofiel ten grondslag aan het assessment).

In het kader hiervan is met de opdrachtgever afgesproken dat de volgende competenties beoordeeld worden in het assessment:

- Besluitkracht
- Coachen
- Omgevingsbewustzijn
- Onderhandelvaardigheid
- Organisatiesensitiviteit
- Samenwerkingsvermogen
- Strategisch denkvermogen
- Stressbestendigheid

Het assessment wordt ingezet op WO-niveau.

Programma

Het Ontwikkelingsassessment bestaat uit een gesprek met de voor het onderzoek verantwoordelijke psycholoog, vragenlijsten en praktijksimulaties.

- In het gesprek met de psycholoog bespreken we in relatie tot de competenties die aan het onderzoek te grondslag liggen, de eigen beeldvorming, praktijkvoorbeelden en resultaten vanuit de persoonlijkheidsvragenlijst.
- De vragenlijsten omvatten schriftelijke opgaven, waarbij zowel vragenlijsten die inzicht geven in intellectuele kwaliteiten als een brede persoonlijkheidsvragenlijst onderdeel uitmaken van het programma. Bij dit laatste staan persoonlijke eigenschappen, interesses, motivatie en dergelijke centraal.
- De praktijksimulaties bestaan uit rollenspellen, analyseoefeningen of praktijkopdrachten. In het kader van de vraagstelling is gekozen voor een leidinggevend gesprek en een gesprek waarin de kandidaat draagvlak moet creëren voor een nieuw plan. Daarnaast maakt een schriftelijke opdracht waarin gevraagd wordt om strategie vorm te geven, deel uit van het programma.
- De profile dynamics analyse is een online vragenlijst waarmee persoonlijke drijfveren in kaart worden gebracht (in kleur). De volgorde van drijfveren is interessant en verklaart waarom de kandidaat handelt zoals hij of zij handelt. In een (separate) rapportage wordt een toelichting op de drijfveren gegeven. Ook brengt de analyse in beeld welke omstandigheden de kandidaat energie kosten en welke energie opleveren.

SAMENVATTING EN ADVIES

GEKOZEN COMPETENTIES	laag	matig	toereikend	hoog	zeer hoog
Besluitkracht Neemt beslissingen door het uitspreken van oordelen of onderneemt acties of legt zich vast door het uitspreken van meningen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Coachen 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	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Communicatieve vaardigheden Maakt ideeën en meningen duidelijk aan anderen, gebruikmakend van duidelijke taal, gebaren en non-verbale communicatie. Past zijn/haar taal en terminologie aan de anderen aan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Omgevingsbewustzijn Laat blijken goed geïnformeerd te zijn over maatschappelijke, politieke en economische ontwikkelingen en benut deze kennis effectief voor de eigen functie of organisatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
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	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samenwerkingsvermogen Levert een actieve bijdrage aan een gezamenlijk resultaat of probleemoplossing; deelt informatie met anderen; ondersteunt anderen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strategisch denkvermogen Maakt vertaling van probleem naar duurzame oplossingsstrategie en praktische consequenties. Neemt afstand van de dagelijkse praktijk; concentreert zich op hoofdlijnen en lange termijn beleid	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werk- en denkniveau WO-niveau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SAMENVATTING EN ADVIES

Samenvatting

Als sterke punten zijn in het profiel van mevrouw Voorbeeld naar voren gekomen:

- Goed ontwikkelde (theoretisch) intellectuele capaciteiten
- Sociaal, betrokken en tolerant
- Van nature gericht op harmonie, samen-gerichte stijl van opereren
- Flair, enthousiasmerende stijl van communiceren
- Energiek en pragmatisch

Als ontwikkelpunten noemen wij:

- Interpersoonlijke kwaliteiten verdiepen; vaardighedenrepertoire uitbreiden
- Meer to-the-point communiceren; durven aanspreken/confronteren
- Meer vooruit kijken, context onderzoeken en vandaar uit doelen en kaders formuleren

Totaalafweging

Wij hebben mevrouw Voorbeeld leren kennen als een spontane, communicatief vaardige vrouw. Over de gehele linie komt zij naar voren als een persoon, die oprecht plezier heeft in het contact. Zij is geïnteresseerd in de motieven en gedragingen van anderen en hecht van nature aan prettige onderlinge verhoudingen en goed overleg. Niet verrassend is het dan ook dat haar 'groene', op harmonie gerichte drijfveer met afstand het sterkst ontwikkeld is; mevrouw Voorbeeld hecht aan plezierige onderlinge verhoudingen en goede sfeer. Dit zien wij ook terug in de weerstand die zij kan ervaren tegen organisatieculturen waarin alles lijkt te draaien om prestaties en macht (oranje en rode waardensystemen). Vanuit het persoonlijkheidsonderzoek komt zij in het verlengde van deze 'sociale drijfveer' naar voren als belangstellend van aard, uitermate zorgzaam en in basis gericht op een samen-gerichte stijl van werken en denken. Op interpersoonlijke competenties als Coachen, Samenwerken en (organisatie)Sensitiviteit komt zij in basis dan ook goed uit de verf. In dat opzicht is het opmerkelijk dat zij juist werkzaam is in een vrij solistische, inhoudelijke functie, terwijl haar behoefte/belangrijkste drijfveer juist lijkt te liggen op het vlak van relationele aspecten en samenwerken. In de rollenspellen zien we dat ze nog over wat weinig praktische handvatten beschikt om haar primaire interpersoonlijke kwaliteiten kracht bij te zetten. We zien dat zij haar verhaal met flair en enthousiasme brengt; haar positieve houding is in dat opzicht opvallend. Echter, zij is vooral aan het 'zenden' en in veel mindere mate gericht op 'ontvangen'. Van een werkelijke effectieve verbinding met de ander is dan ook in mindere mate sprake. Waar zij in het functioneringsgesprek weliswaar enkele goede beginvragen stelt, zien wij haar weinig doorvragen, waardoor het gesprek aan de 'oppervlakte' blijft. Daarbij is zij geneigd zaken vooral in meer algemene, weinig confronterende, bewoordingen te formuleren, waardoor zij de ander niet aanspreekt op (ongewenst) gedrag. In het andere gesprek waarin het overtuigen van de ander centraal staat, verzandt zij vooral in het vrij teatraal verwoorden van de kansen en mogelijkheden. Bezwaren van de ander worden weggewuifd, waardoor deze zich niet gehoord voelt. Zij mag ons inziens leren te werken aan een constructieve gespreksbasis, onder meer door de 'LSD-techniek' (luisteren-samenvatten-doorvragen) toe te passen en door regelmatig te schakelen van inhoud naar proces en emotie. Hiermee zal mevrouw Voorbeeld haar -van nature aanwezige- verbindende kwaliteiten in de praktijk beter vorm weten te geven en beslist aan kracht en (persoonlijke) effectiviteit winnen. In basis is dit ook wat zij nodig heeft om een ander soepeler mee te krijgen of om tot een (vanuit de win-win gedachte) goed onderhandelingsresultaat te komen (ook met betrekking tot haar eigen positie).

De werkstijl van mevrouw Voorbeeld kenmerkt zich door een behoorlijk onafhankelijke, autonome aanpak. Ze is energiek en kan van nature ook behoorlijk kordaat zijn en knopen doorhakken. Daarbij is zij in basis ook vrij pragmatisch ingesteld. In die zin is zij er niet de persoon naar om onnodig door te blijven theoretiseren of met heel onpraktische oplossingen voor vraagstukken te komen, zo komt uit zowel het persoonlijkheids- als het drijfverenonderzoek.

In het rollenspel waarin zij draagvlak moet creëren voor een nieuw plan, zien wij deze kordate houding in die zin terug dat zij haar voornemens vrij stellig en met veel energie en flair presenteert. We zien haar vrij doortastend en oplossingsgericht optreden. Haar Besluitkracht komt daarmee in praktisch opzicht redelijk naar voren. In dat opzicht merken wij echter wel op dat zij weinig zicht lijkt te hebben op het grotere verband waarin zaken spelen. Zij lijkt zich (te) weinig bewust van 'hoe de hazen lopen' en wat daarvan het effect is op eigen werk en dat van anderen. Qua Organisationsensitiviteit stellen wij dat zij alerter mag zijn op wat werkelijk speelt en relevant is. Ook mag zij inhoudelijk meer onderzoeken en doorredeneren op de gegeven casuïstiek en inbreng van de ander. Dit zal ook de kwaliteit van haar oordeel en besluiten ten goede komen.

Het werk- en denkniveau van mevrouw Voorbeeld komt uit op een gemiddeld niveau in relatie tot de gestelde WO-norm. Met name haar theoretische capaciteiten op het vlak van verbaal en abstract redeneren komen hierbij als sterk ontwikkeld uit de bus. Hiermee mag worden verwacht dat zij vrij gemakkelijk tot in- en overzicht komt en tot de essentie van (complexe) vraagstukken komt. Van nature is zij echter wat minder gericht op het vormen van een lange termijnvisie of het (verder) vooruit kijken. Dit heeft zijn weerslag op het Strategisch denkvermogen en zien wij ook terug in de wijze waarop zij in praktisch opzicht analyseert en oordeelt, zoals wij ook hierboven reeds stelden. Waar zij zelf aangeeft behoefte te hebben aan houvast in orde en structuur, zien wij haar deze behoefte in de rollenspellen niet vertalen naar (gespreks)structuren en andere handvatten. Haar gesprekken hebben in dat opzicht een wat 'rommelig' verloop. Wanneer zij meer de regie neemt en deze ook bewaakt zal zij overall aan kracht en effectiviteit winnen. Veel meer mag zij leren zich de rust en tijd te gunnen om aan de voorkant overzicht te creëren, prioriteiten te stellen en voortgang te bewaken.

Advies

Kijken wij naar de uitkomsten van het assessment dan stellen wij, resumerend, dat de kwaliteiten van mevrouw Voorbeeld zijn gelegen in haar (theoretisch) intellectueel profiel en op het vlak van de interpersoonlijke kwaliteiten en –in het verlengde- competenties. Om op de korte termijn effectiever te (kunnen) zijn adviseren wij haar om te werken aan haar gespreks- en in het verlengde hiervan-beïnvloedingstechnieken. Dit zal haar krachtiger maken op de relationele kant en zal haar tevens meer het gevoel geven de regie in handen te hebben. Hoewel ze in mindere mate beschikt over de oranje (resultaatgerichte) drijfveer, zien we bij haar in basis wel de behoefte om te (willen) sturen. We kunnen ons dan ook -vanuit haar inhoudelijke focus- wel voorstellen dat zij op termijn plezier kan beleven aan het leiding geven aan een projectteam. Daartoe adviseren wij haar wel te werken aan haar organisatorische/planmatige vaardigheden (vooruit kijken, kaderen, smart afspraken maken).

• • •

ONDERBOUWING

ONDERBOUWING WERK- EN DENKNIVEAU		laag	matig	gemiddeld	hoog	zeer hoog
Cijfermatig redeneervermogen logisch Het vermogen om logisch te redeneren en conclusies te trekken aan de hand van cijfermateriaal	Managerial & Professional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inductief redeneervermogen Het vermogen om onvolledige informatie te begrijpen en nieuwe problemen op te lossen door oplossingen te vinden op basis van grondbeginselen	Managerial & Professional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Verbaal redeneervermogen logisch Het vermogen om logisch te redeneren en conclusies te trekken aan de hand van verbaal materiaal	Managerial & Professional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Oordeelsvermogen Gegevens en mogelijke handelswijzen in het licht van relevante criteria tegen elkaar afwegen en tot een adequate beoordeling komen	WO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Op basis van de praktijksimulaties		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Probleemanalytisch vermogen Signaleren van problemen; herkennen van belangrijke informatie. Opsporen van mogelijke oorzaken van problemen	WO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Op basis van de praktijksimulaties		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ONDERBOUWING COMPETENTIES

COMPETENTIES	laag	matig	toereikend	hoog	zeer hoog
Besluitkracht Neemt beslissingen door het uitspreken van oordelen of onderneemt acties of legt zich vast door het uitspreken van meningen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Op basis van de praktijksimulaties	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Coachen 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	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Op basis van de praktijksimulaties	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contactvaardigheid Legt en onderhoudt contacten op adequate wijze	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Op basis van de praktijksimulaties	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Omgevingsbewustzijn Laat blijken goed geïnformeerd te zijn over maatschappelijke, politieke en economische ontwikkelingen en benut deze kennis effectief voor de eigen functie of organisatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Op basis van de praktijksimulaties	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
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	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Op basis van de praktijksimulaties	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samenwerkingsvermogen Levert een actieve bijdrage aan een gezamenlijk resultaat of probleemoplossing; deelt informatie met anderen; ondersteunt anderen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Op basis van de praktijksimulaties	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

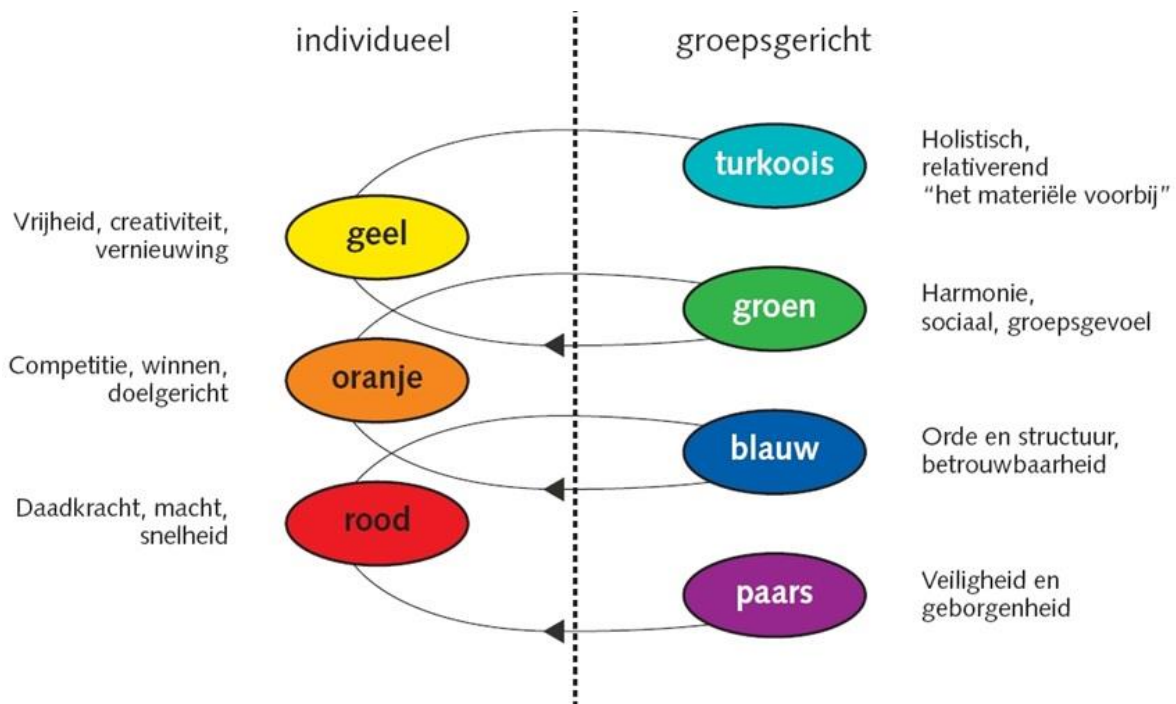
VERVOLG COMPETENTIES	laag	matig	toereikend	hoog	zeer hoog
Strategisch denkvermogen Maakt vertaling van probleem naar duurzame oplossingsstrategie en praktische consequenties. Neemt afstand van de dagelijkse praktijk; concentreert zich op hoofdlijnen en lange termijn beleid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Op basis van de praktijksimulaties	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

KORTE TOELICHTING PROFILE DYNAMICS

De Profile Dynamics analyse zegt iets over drijfveren en motivatie. Het brengt in kaart wat iemand energie geeft, wat energie kost en in wat voor soort omgeving hij/zij het beste tot zijn recht komt. Het model is gebaseerd op de waardensystemen van Clare W. Graves. Hij stelt dat mensen gedreven worden door 'waarden'. In zijn model onderscheidt hij een aantal waardensystemen. Zo'n waardensysteem is een beeld van de wereld met een samenhangend stelsel van waarden, overtuigingen en daarbij behorend gedrag. Ieder mens heeft meerdere, soms alle, waardensystemen in zich, maar niet iedereen vertaalt dat in dezelfde overtuigingen.

In zijn systeem heeft Graves de waarden vertaald naar kleuren, waarbij elke kleur voor een bepaalde drive staat. In onderstaand figuur wordt kort de kern van iedere waarde beschreven, waarbij onderscheid gemaakt wordt tussen individuele en groepsgerichte waarden.

GRAVES' WAARDENTHEORIE



Iedere persoon heeft een verschillende 'kleuropbouw'. Dit betreft niet alleen de volgorde van de diverse kleuren maar ook de verhouding. Eén heel dominante kleur bijvoorbeeld leidt tot ander gedrag dan een redelijk evenwicht tussen een aantal kleuren.

In het rapport geeft de EXPRESSIE grafiek aan welke waarden de respondent hanteert. Hoe hoger de score hoe sterker de voorkeur voor de betreffende denk- en handelwijze. Uit de WEERSTAND grafiek kan afgeleid worden met welke handelwijzen en typen gedrag de respondent meer moeite heeft. De ENERGIEBALANS tot slot laat zien in welke omgeving de betreffende persoon het best tot zijn/haar recht komt.