

Kandidaat : De heer M.A.J.P. X
Geboortedatum : 24 juli 1972

Opdrachtgever : Bedrijf Y
Onderzoeksvorm : Selectieassessment
Functie : Manager Operations

Datum : 5 maart 2019
Verantwoordelijke psycholoog : Mevrouw drs M. Kuin Registerpsycholoog NIP
Gelezen door : Mevrouw drs M. Grift Psycholoog NIP



Selectieassessment van:

De heer A.F. X

5 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

De heer X heeft op maandag 4 maart 2019 deelgenomen aan een Selectieassessment voor de functie van Manager Operations uitgevoerd door Quiris Adviesgroep in opdracht van Bedrijf Y.

Doel van het onderzoek is het in kaart brengen van de kwaliteiten, ontwikkelpunten en geschiktheid in relatie tot het gevraagde profiel.

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

- Besluitkracht
- Klantgerichtheid
- Organisationsensitiviteit
- Overtuigingskracht
- Plannen en organiseren
- Resultaatgerichtheid
- Samenwerkingsvermogen
- Situationeel leidinggeven

Het assessment wordt ingezet op HBO/WO-niveau.

Programma

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

- In het gesprek met de psycholoog bespreken we in relatie tot de competenties die aan het onderzoek ten 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 functioneringsgesprek en een gesprek waarin de kandidaat draagvlak moet creëren voor een nieuw project naast lopende werken. Daarnaast maakt een schriftelijke opdracht waarin gevraagd wordt om strategie vorm te geven, deel uit van het programma.
- Tevens is een managementsimulatie opgenomen in het programma, waarmee een aantal praktische managementvaardigheden in kaart worden gebracht.
- In het gedragsprofiel wordt gedrag in kaart gebracht dat de persoon van nature vertoont en gedrag dat de persoon vertoont in een (werk)omgeving waarin eisen aan hem gesteld worden. Op deze manier wordt duidelijk welke gedragsstijlen het meest bij de persoon passen, welke kwaliteiten en aandachtspunten daarmee gepaard gaan en welke gedragsstijlen worden ingezet om zo adequaat mogelijk te functioneren in de werkomgeving.

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 checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klantgerichtheid Onderzoekt wensen en behoeften van de klant en handelt hiernaar; anticipeert op behoeften van klanten; geeft hoge prioriteit aan servicebereidheid en klanttevredenheid	<input type="checkbox"/>	<input checked="" 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 checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Overtuigingskracht Krijgt een ander mee door gebruik te maken van adequate argumenten en technieken. Heeft uitstraling en komt krachtig en geloofwaardig over	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plannen en organiseren Bepaalt doelen en prioriteiten op effectieve wijze en voert plannen op ordelijke en systematische wijze uit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resultaatgerichtheid Richt zich actief op het behalen van resultaten en doelstellingen en toont de bereidheid om in te grijpen bij tegenvallende resultaten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" 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 checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Situationeel leidinggeven Geeft richting en sturing aan medewerkers t.b.v. taakvervulling, coacht ontwikkeling van medewerkers. Past adequaat stijl aan aan medewerker en situatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werk- en denkniveau HBO/WO-niveau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CONCLUSIE	Niet geschikt	Reserves	Geschikt
Beoordeling de mate van geschiktheid van de kandidaat ten opzichte van het gestelde profiel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

SAMENVATTING EN ADVIES

Samenvatting

Als sterke punten zijn in het profiel van de heer X naar voren gekomen:

- Optimistisch en enthousiast
- Resultaatgericht
- Pragmatisch
- Laagdrempelig in het contact
- Van nature samenwerkingsgericht

Als ontwikkelpunten noemen wij:

- Balans tussen mens- en taakgericht sturen
- Beïnvloedingsvaardigheden
- Sturen op proces; structuur aanbrengen en SMART afhechten

Totaalafweging

Gedurende de testdag leren we de heer X kennen als een spontane, spraakzame en gedreven man. Hij praat makkelijk, blijft in eerste instantie wat aan de oppervlakte met zijn verhaal, maar blijkt bij navraag ook zeker in staat tot kritische zelfreflectie. In het interview merken we dat hij een goed beeld heeft van zijn eigen valkuilen en dat hij er in de praktijk op gericht is om deze te ondervangen door anderen in te schakelen (ofwel om hem van feedback te voorzien ofwel om taken op te pakken die hem minder liggen).

In het licht van de functie van Manager Operations zien we sterke punten gelegen in zijn resultaatgerichte en pragmatische instelling. De heer X kan omschreven worden als een daadkrachtig manager, die vanuit een hands-on mentaliteit handelt. Dit zien we terug in de rollenspellen in die zin dat hij snel handelt, gemakkelijk tot besluiten komt en zoekt naar oplossingen die in de praktijk toepasbaar zijn. Hij besteedt geen tijd aan uitgebreide analyses en is niet bang om besluiten te nemen op basis van halve informatie. Ook in de managementsimulatie valt op dat hij zijn doelen goed weet te behalen, dat hij let op kosten/tijdsinvestering van de gekozen acties en dat hij heel efficiënt werkt. Kijkend naar het competentiekader dan zien we dat hij op zowel *Besluitkracht* als op *Resultaatgerichtheid* goed scoort. Met zijn optimistische basishouding vertrouwt hij erop dat zaken een goede afloop zullen kennen en hij denkt dan ook eerder in kansen dan in problemen.

De snelheid waarmee de heer X handelt is zeker zijn kracht, echter dit brengt ook direct een aantal valkuilen met zich mee. Kijkend naar zijn persoons- en gedragsprofiel dan valt op dat hij van nature behoorlijk mensgericht is. Hij vindt het leuk om de touwtjes in handen te hebben, maar wil zeker niet per se zijn stempel op zaken drukken. Hij staat open voor de ideeën van anderen en is er in voldoende mate op gericht om zich te willen verdiepen in anderen om ook daadwerkelijk contact te kunnen maken. Toch zien we in de rollenspellen dat zijn focus vooral ligt op de taak en niet zozeer op de mens. In het functioneringsgesprek gaat hij kort door de bocht toe naar een oplossing die voor hem werkt, maar die niet per se aansluit bij de ander. Hij stelt nauwelijks vragen, handelt vanuit zijn eigen aannames en is erg direct in zijn wijze van communiceren. Pas op het laatst vindt hij de rust om begrip te tonen voor de ander, waardoor zij meer bereid is om in beweging te komen. In zijn evaluatie van de rol geeft de heer X aan dat hij veel te direct is gestart, waardoor hij de ander eerder in de weerstand zette dan in een meewerkende stand. Het is hem echter niet gelukt om dit in het gesprek te zien en te veranderen, hoewel hij weet dat hier een valkuil van hem ligt. Als eerste ontwikkelpunt benoemen we dan ook dat de heer X zich (onder druk van tijd en resultaat) bewust moet blijven van de balans tussen mens- en taakgericht sturen. Door meer tijd te nemen om zich te verdiepen in de ander en daadwerkelijk te luisteren om te begrijpen (in plaats van de luisteren om te reageren), zal hij beter in staat zijn om aan te sluiten bij de ander. Dit zal zijn *Coachend* vermogen zeker ten goede komen, als ook zijn *Samenwerkingsvermogen* en *Organisatiesensitiviteit*. Naar ons idee zit het er in basis zeker in, echter wanneer hij de inhoud in vliegt en kansen ziet, kan hij geneigd zijn om te snel vooruit te willen en te weinig stil te staan bij het gezichtspunt van anderen. Hij mag leren om zijn oordeel nog even uit te stellen totdat hij alle beschikbare informatie heeft verzameld.

Als het gaat om het beïnvloeden en *Overtuigen* van anderen, zien we dat de heer X veelal handelt vanuit zijn eigen enthousiasme en drive. Hij krijgt anderen graag mee door zelf het goede voorbeeld te geven en door zijn verhaal met flair te brengen. In het inhoudelijke rollenspel zien we dat hij zijn ideeën op zich goed over de Bühne weet te krijgen, doordat hij met goede argumenten komt. Hij durft stelling te nemen en geeft de ander ruimte om haar visie op het geheel te geven, maar vraagt daar niet gericht naar. Hij is er vooral op gericht om zijn verhaal te doen en is in mindere mate geneigd om informatie bij de ander te halen, hetgeen we ook terug zien in het functioneringsgesprek. Naar ons idee kan de heer X nog winnen aan effectiviteit wanneer hij zijn arsenaal aan stijlen uitbreidt. Ook hier gaat het hem helpen wanneer hij zich meer verdiept in de ander en zelf meer achterover gaat leunen. We zien dat hij bij weerstand geneigd is om zelf harder te gaan werken (meer argumenten geven) in plaats van de ander aan het denken te zetten. Zijn *Klantgerichtheid* is in basis goed (hij heeft interesse in anderen, zal afspraken nakomen en stemt af), maar zal naar ons idee ook beter uit de verf komen wanneer hij aan genoemde ontwikkelpunt rondom beïnvloeden gaat werken.

Voor wat betreft het vermogen van de heer X om te *Plannen en Organiseren* valt op dat hij van nature meer van de grote lijnen is dan van de details. Hij is flexibel in zijn aanpak en kan goed ad-hoc schakelen, maar loopt daarmee wel het risico om losse eindjes achter te laten. Op basis van zijn capaciteitentests kan gesteld worden dat hij over een goed HBO/WO denkniveau beschikt waarmee hij zowel met taal als met cijfers goed uit de voeten kan. Zijn inductief redeneervermogen ligt op een gemiddeld niveau, wat betekent dat zijn probleemoplossend vermogen vrij goed is ontwikkeld. Gesteld kan worden dat hij over het benodigde intellectuele potentieel beschikt om vanuit overzicht te kunnen handelen en om problemen effectief op te kunnen lossen. Wat echter opvalt in het rollenspel rondom een complexe projectplanning is dat het hem niet goed lukt om dit overzicht ook naar de ander te vertalen. Uit zijn oplossingen blijkt dat hij de casus goed heeft doorgrond en ziet waar de ruimte ligt, echter hoe hij daar gekomen is, is voor zijn gesprekspartner een raadsel. Hij brengt in het gesprek geen structuur aan, vat weinig samen en herhaalt de afspraken ook niet, waardoor er heel veel dingen half worden gedaan. Naar ons idee mag de heer X veel meer gaan sturen op het proces door agenda en kader duidelijk te stellen, door zijn eigen denkprocessen meer expliciet te maken en door aan te sturen op SMART afspraken. Hoewel we zien dat hij in het gesprek vrij makkelijk *delegeert* en ook in grote lijnen *taakgericht stuurt*, zal het concretiseren van de opdrachten de ander nog veel beter in staat stellen om aan zijn verwachtingen te voldoen. Het is voor de ander niet altijd duidelijk waar zijn ideeën en opdrachten vandaan komen en wat deze op moeten gaan opleveren. We benoemen hierin een derde en laatste ontwikkelpunt.

Het gehele competentiekader overziend kan gesteld worden dat de heer X met name op de meer taakgerichte aspecten voldoende tot goed scoort. Op de meer interpersoonlijke competenties valt nog winst te behalen wanneer hij meer tijd en rust neemt om zich te verdiepen in- en aan te sluiten bij de ander.

Eindconclusie

Op basis van de resultaten van de testdag heeft de heer X ons overtuigd van zijn geschiktheid voor de functie van Manager Operations bij Bedrijf Y. Gerichte feedback vanuit zijn omgeving kan hem helpen om uit zijn valkuilen te blijven. We adviseren hem gerichte training op het gebied van communicatie/beïnvloeden om te werken aan genoemde ontwikkelpunten.

• • •

ONDERBOUWING

ONDERBOUWING Werk- en Denkniveau		laag	gemiddeld			hoog
Cijfermatig redeneervermogen Het vermogen om logisch te redeneren en conclusies te trekken aan de hand van cijfermateriaal	logisch Managerial & Professional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" 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 type="checkbox"/>
Verbaal redeneervermogen Het vermogen om logisch te redeneren en conclusies te trekken aan de hand van verbaal materiaal	logisch Managerial & Professional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		laag	matig	toereikend	hoog	zeer hoog
Oordeelsvermogen Gegevens en mogelijke handelwijzen in het licht van relevante criteria tegen elkaar afwegen en tot een adequate beoordeling komen	HBO/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	HBO/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 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 checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klantgerichtheid Onderzoekt wensen en behoeften van de klant en handelt hiernaar; anticipeert op behoeften van klanten; geeft hoge prioriteit aan servicebereidheid en klanttevredenheid	<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"/>
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"/>
Op basis van de praktijksimulaties	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Overtuigingskracht Krijgt een ander mee door gebruik te maken van adequate argumenten en technieken. Heeft uitstraling en komt krachtig en geloofwaardig over	<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"/>
Plannen en organiseren Bepaalt doelen en prioriteiten op effectieve wijze en voert plannen op ordelijke en systematische wijze uit	<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"/>
Resultaatgerichtheid Richt zich actief op het behalen van resultaten en doelstellingen en toont de bereidheid om in te grijpen bij tegenvallende resultaten	<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 checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

COMPETENTIES	laag	matig	toereikend	hoog	zeer hoog
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"/>
Op basis van de praktijksimulaties	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Situationeel leidinggeven Geeft richting en sturing aan medewerkers t.b.v. taakvervulling, coacht ontwikkeling van medewerkers. Past adequaat stijl aan aan medewerker en situatie	<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"/>

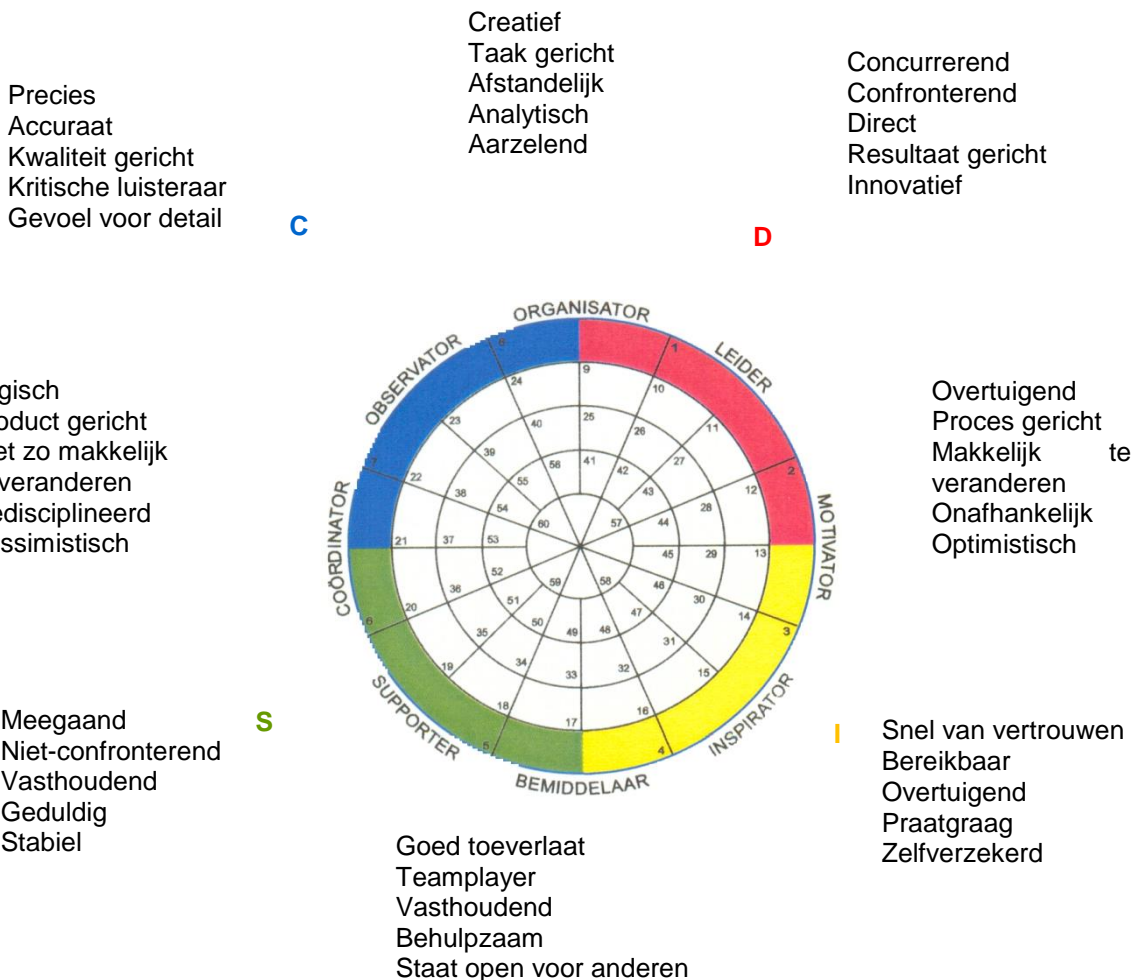
BIJLAGEN

- Korte toelichting gedragsprofiel
- Gedragsprofiel (los)

KORTE TOELICHTING GEDRAGSPROFIEL

Het TSI Gedragsprofiel vertelt iets over de wijze waarop iemand op zijn/haar omgeving reageert, het zegt iets over gedrag. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen vier DISC- categorieën die ieder een bepaald, basaal gedragspatroon beschrijven. Bovenin ratio, onderin gevoel, links introvert en rechts extravert. De 4 typologieën:

- Dominantie:** de manier waarop wordt omgegaan met problemen en uitdagingen
- Invloed:** de wijze waarop invloed op anderen wordt uitgeoefend
- Stabiliteit:** het reactiepatroon op verandering en diverse activiteitsniveaus
- Conformiteit:** de wijze waarop gereageerd wordt op regels gemaakt door anderen



De rapportage bevat twee DISC-grafieken waarvan één het natuurlijke gedrag (basisgedrag) van de respondent weergeeft, en de ander het gedrag dat hij of zij vertoont in reactie op de omgeving (responsgedrag). Tevens wordt dit basis- en responsgedrag in een gedragstypologie weergegeven in bovenstaand wiel.