



Rapport ontwikkelgericht assessment

Datum:

Kandidaat: dhr Voorbeeld

Organisatie: XYZ

Rol: Trainee

Adviseur:

Dit rapport beschouwen wij als strikt vertrouwelijk en zal niet zonder toestemming van de kandidaat aan derden worden versterkt.

De uitkomsten van dit onderzoek zijn een momentopname: de waarde van de resultaten kan na verloop van tijd veranderen.



Inhoud rapportage

Vraagstelling

Aanpak

Advies

Uitwerking rollenspel

Samenvatting

Onderzoekresultaten (bijlage)

- Uitkomsten competentieonderzoek
- Uitkomsten capaciteitenonderzoek
- Uitkomsten motivatieonderzoek
- Uitkomsten rollenonderzoek

Vraagstelling

XYZ heeft Smart HRD ingeschakeld om een ontwikkelgericht assessment uit te voeren. XYZ is gestart met een talentmanagementprogramma waarin onder meer young professionals de gelegenheid krijgen deel te nemen aan een assessment bij aanvang van hun traineeship. Het doel hiervan is het inzichtelijk krijgen van de kwaliteiten en ontwikkelpunten van de medewerker, zodat deze informatie gebruikt kan worden voor het invullen van het ontwikkelprogramma.

Aanpak

Het assessment bestond uit de volgende onderdelen:

- Intake;
- Criteriumgericht interview aan de hand van de Occupational Personality Questionnaire (persoonlijkheidsvragenlijst);
- Competentieonderzoek op basis van de Occupational Personality Questionnaire;
- Capaciteitenonderzoek: bepalen denkniveau;
- Motivatieonderzoek: welke factoren in het werk (de)motiveren de kandidaat;
- Rollenonderzoek naar voorkeuren van de kandidaat ten aanzien van groeipollen (op basis van theorie van M. Belbin), leiderschapstijlen (op basis van theorie van B.M. Bass) en medewerkerstijlen;
- Rollenspel.

Advies

Naar aanleiding van de uitkomsten van de verschillende vragenlijsten en de indruk die de kandidaat op ons achterlaat, komen wij tot de conclusie dat de heer Voorbeeld een aantal kwaliteiten in huis heeft die hem als trainee bij XYZ goed van pas komen. Aan de andere kant zien wij ontwikkelpunten die om de nodige aandacht ter verbetering vragen in het kader van zijn traineeship en zijn doorgroeimogelijkheden voor de toekomst.

Als sterke punten zien wij zijn mensgerichte kwaliteiten: hij heeft oog voor de mensen om hem heen. Hij is zorgzaam in de zin van het bieden van een helpende hand en/of een luisterend oor, hij is geïnteresseerd in mens en gedrag en hij gaat uit van het goede in de mens. Overleg met anderen heeft zijn voorkeur boven zelfstandig beslissen. Hij staat open voor de mening van anderen en kan zijn standpunten terzijde schuiven indien dit de groepsconsensus en samenwerking bevordert. Al deze persoonseigenschappen bij elkaar, maken hem tot een teamspeler. Ook richting klanten verwachten wij dat hij zijn mensgerichte kwaliteiten weet in te zetten, teneinde ervoor te zorgen dat de klant tevreden gesteld wordt. Indien daarbij wordt opgeteld dat hij soepel in de omgang en communicatie is en vrij gemakkelijk contact legt, kan verwacht worden dat hij in staat is om positieve werkrelaties te ontwikkelen en te onderhouden.

Naast deze menskant, die in zijn functioneren dominant aanwezig zal zijn, is de heer Voorbeeld ook redelijk zakelijk en resultaatgericht ingesteld. Hij heeft een bepaalde mate van competitiedrang in zich die ertoe leidt dat hij qua presteren niet wil onderdoen voor anderen. Ook is hij volhardend ingesteld: hij is een man van zijn woord en zet door tot het werk af is. Dit doorzettingsvermogen werkt positief door op zijn vermogen om zijn werk (en dat van anderen indien nodig) te plannen en te organiseren. Hij is redelijk systematisch en ordelijk in zijn manier van werken, bouwt regelmatige controlemomenten in en zorgt ervoor dat hij zijn deadlines haalt. Wel willen wij daarbij opmerken dat hij geneigd is om op safe te spelen: hij pakt het liefst werk aan waarbij op voorhand duidelijk is wat van hem verwacht wordt en waarvan hij het vertrouwen heeft dat hij dat kan leveren. Risico's zal hij niet snel nemen. Zijn faalangst ligt hier grotendeels aan ten grondslag. De heer Voorbeeld moet succes hebben om zelfvertrouwen te behouden en is sterk geneigd om zich zorgen te maken over zaken die mis kunnen gaan en/of over verwachtingen die hij mogelijk niet kan waarmaken. Zijn gevoeligheid voor kritiek is dan ook sterk: hij kan zich feedback snel persoonlijk aantrekken.

Hoewel zijn uiterlijke verschijning anders kan doen vermoeden, heeft de heer Voorbeeld een beperkt zelfvertrouwen, wat een belangrijk leerpunt vormt. We hebben ondervonden dat hij sneller in negatieve en strikte termen over zichzelf denkt ('wie ben ik om mijn mening te geven? kan ik dat? ik moet het goed doen, mag geen fouten maken) dan in positieve, opbeurende termen en dat hij gevoelig is voor wat anderen van hem zouden kunnen denken. Ook is hij geneigd om situaties (en de toekomst) pessimistisch in te schatten. In de meeste gevallen zijn gedachten irrationeel en doen deze geen recht aan de kwaliteiten die hij in huis heeft. Wij achten dit één van de belangrijkste ontwikkelpunten voor hem: het versterken van zijn zelfvertrouwen. Meer focus op het 'ik' en de kwaliteiten die hij bezit, meer ruimte (durven) innemen in de groep door eerder zijn zegje te doen en het initiatief naar zich toe te trekken. Ook zijn assertiviteit vraagt dus om verbetering. Doorgaans zal hij te snel sub-assertief gedrag laten zien, al toonde hij in het rollenspel eerder agressiviteit (in de zin van: over-assertief). Dit geeft weer dat hij zich bewust is dat hij zich te makkelijk in een hoek kan laten zetten (bijv. in een rollenspel), maar dat hij op dat moment doorschiet in agressief gedrag en dus niet bij machte is om effectief assertief gedrag in te zetten. In dit opzicht mag hij meer lef en pro activiteit gaan ontwikkelen in het voorop lopen in situaties en het naar zijn hand zetten daarvan, in plaats van teveel en/of te snel de underdogpositie te kiezen waarbij hij de rol van volger op zich neemt.

Erkenning is voor hem een zeer sterke motivator: hij heeft steun nodig vanuit de organisatie en houdt ervan als zijn inspanningen worden opgemerkt en erkend. Ook hier schuilt zijn leerpunt m.b.t. zijn zelfvertrouwen: indien hij zelf zijn kennis, kunde en kwaliteiten meer erkent en waardeert, zal hij minder afhankelijk worden van andermans goedkeuring.

De heer Voorbeeld is gebaad bij duidelijkheid, zekerheid en liefst ook sturing van bovenaf. Hij presteert het beste als hij weet wat van hem verwacht wordt en de kaders waarbinnen hij mag opereren, helder voor hem zijn. Bij veranderingen heeft hij tijd nodig om te wennen en om mee te gaan in de verandering. Dit hangt deels samen met bovenstaande ontwikkelpunten: ook hier mag hij meer lef gaan tonen en zichzelf gaan uitdagen om zich in het diepe te (laten) gooien. Daarnaast heeft deze hang naar zekerheid ook te maken met zijn wat conventionele houding. Zijn voorkeur gaat uit naar het bekende, vertrouwde. Dit is voor hem de meest makkelijke (en veilige) weg. Daarbij is hij van nature niet al te vindingrijk ingesteld als het gaat om het bedenken van nieuwe ideeën. Leren om zich niet teveel vast te houden aan het bestaande/vertrouwde en leren om out-of-the box te denken en te handelen, zijn van belang binnen een innoverende en dynamische omgeving als XYZ.

Tenslotte vormt zijn lage stressbestendigheid een belangrijk ontwikkelpunt. De heer Voorbeeld is sterk zorgelijk ingesteld, wat wil zeggen dat hij bang is dat zaken fout zullen gaan. Positieve kant daarvan is dat hij zorgvuldig te werk gaat en zaken extra zal checken om zichzelf zeker te stellen. Keerzijde is dat hij zichzelf heel eenvoudig onder hoge spanning kan zetten door de lat voor zichzelf hoog te leggen. Indien hij (gevoelsmatig) onder druk staat kan het eenvoudig gebeuren dat hij het overzicht verliest en daarmee zichzelf in de 'kramp-stand' zet. In zijn geval staat de spreekwoordelijke boog (bijna) continu gespannen. We zien dit ook terug op zijn eerder beschreven sterke gevoeligheid voor kritiek en zijn ietwat pessimistische kijk op zaken. In combinatie met het gegeven dat hij moeite heeft om zich na werktijd te ontspannen, werkt dit alles negatief versterkend op zijn stressgevoeligheid. Het vergroten van zijn weerbaarheid is van belang: versterken van zelfvertrouwen, vergroten van assertiviteit, meer relativeren en leren ontspannen na werktijd (mogelijkheden tot ontspanning beter onderzoeken en benutten).

Rollenspel

In het rollenspel diende de heer Voorbeeld het gesprek aan te gaan met een vrouwelijk collega-projectteamlid over haar functioneren en presteren binnen het project. De projectleider was door ziekte uitgevallen en de heer Voorbeeld had zich binnen het project de rol van vervangend projectleider toegeëigend.

Sterke punten:

- + communicatieve vaardigheden in de zin van LSD (luisteren, samenvatten, doorvragen) zijn in orde. De heer Voorbeeld wist op bepaalde moment in het rollenspel goede open vragen te stellen, te luisteren, samen te vatten en door te vragen;
- + hij is to-the-point en durft te zeggen waar het op staat: hij is ontevreden over de prestaties van zijn collega;
- + uit zijn letterlijke woorden blijkt dat hij zich niet boven de ander wil stellen, maar hij haar als gelijkwaardig ziet;
- + maakt concrete afspraken ter afsluiting.

Leerpunten:

- hoewel hij de bovengenoemde sterke punten liet zien, liep het gesprek stroef. Met name zijn houding (lichaamstaal: maakte zichzelf groot, borst op en kin vooruit, wierp zijn bovenlichaam naar voren) en zijn manier van spreken (toon en volume: harde stem, vrij belerende toon) spreidden het beeld tentoon dat de heer Voorbeeld vanaf het eerste moment in de aanval zat richting de ander. Door zijn houding en gedrag stelde hij zich boven zijn collega, terwijl hij formeel geen zeggenschap had over diegene. Ook sprak uit zijn manier van doen weinig samenwerking, hoewel hij zelf uitsprak dat ze als team moesten optrekken. Hij stelde zich eerder tegen de ander op, dan dat hij het 'samen' centraal stelde;
- onvoldoende tweerichtingscommunicatie: hij was veelal zelf aan het woord, terwijl de situatie erom vroeg dat de ander zou praten;
- het gesprek had weinig structuur: de heer Voorbeeld viel met de deur in huis en opende vrijwel meteen de aanval. Het gesprek had meer opbouw mogen hebben in de vorm van kop-romp-staart, waarbij vooral de kop meer aandacht mag krijgen. Inleiding met eventueel 'koetjes en kalfjes', maar minimaal met een toelichting op aanleiding en doel;
- te sterke focus op eigen doel, in plaats van zich vooraf af te vragen met wie hij van doen zou krijgen en hoe hij deze persoon het beste kon benaderen om gedaan te krijgen wat hij wilde. Zijn beïnvloedingsvaardigheden vragen om verdere ontwikkeling.

Samenvatting kwaliteiten en ontwikkelpunten

De heer Voorbeeld toont op de capaciteitentesten een (laag)gemiddeld wo-denkniveau. Op zowel de numerieke test (numeriek redeneren) als op de inductieve test (abstract denken) scoort hij op een laaggemiddeld wo-niveau. Op de verbale test laat hij een gemiddeld wo-niveau zien.

Als sterke punten van Voorbeeld zien wij:

- + interpersoonlijke vaardigheden: hij is een vlotte communicator, legt vrij makkelijk contact en toont interesse in de ander. Waar mogelijk kiest hij voor overleg om draagvlak te creëren. Hij kan zich inleven en zijn benadering aanpassen indien nodig;
- + serieus, betrokken persoon. Wil zijn werk graag doet doen. Legt zijn persoonlijke lat hoog en verwacht van anderen dat zij dat ook doen;
- + bescheiden persoonlijkheid. Geen haantje de voorste. Geeft anderen de ruimte om hun zegje te doen en neemt vervolgens tijd om hun standpunten op zich te laten inwerken;
- + is gedegen en betrouwbaar in zijn manier van doen. Afspraak is afspraak en deadlines zal hij koste wat kost proberen te halen. Hij kiest graag voor het bekende/vertrouwde, wat maakt dat hij voor anderen vrij voorspelbaar zal zijn;
- + leergierig. Durft kritisch naar zichzelf te kijken en neemt feedback, hoewel soms pijnlijk, ter harte;
- + brede interesse: is van vele markten (enigszins) thuis. Ook zijn competentieprofiel is een overwegend generalistisch profiel.

In het licht van de rol van trainee bij XYZ, maar ook in algemene zin, hebben wij de volgende aandachtspunten voor de heer Voorbeeld geconstateerd:

- versterken van zijn zelfvertrouwen. Erkennen, op waarde schatten en op juiste wijze benutten van zijn kennis, kunde en kwaliteiten;
- versterken van zijn assertiviteit: ruimte (durven) opeisen die hem toekomt zonder daarbij te ver door te schieten in dominantie;
- bovenstaande leerpunten hebben veel raakvlakken met het gegeven dat de heer Voorbeeld bepaalde irrationele (negatieve, doemdenkende) denkpatronen heeft ontwikkeld. Indien hij deze leert herkennen en omturnen, kan hij zijn gedrag op positieve wijze beïnvloeden;
- vergroten van zijn flexibiliteit in het omgaan met veranderingen. Lef/durf ontwikkelen om af te wijken van de bekende weg, (ingecalculeerde) risico's te nemen en te aanvaarden dat hij niet alles onder controle kan krijgen en houden. Evenals bewust op zoek gaan naar alternatieven in plaats van bekende methodes te hanteren. Dit zal zijn ondernemerschap en creativiteit doen vergroten;
- versterken van zijn beïnvloedingsvaardigheden: inschatten van tegenpartij, juiste benaderingsstrategie kiezen, inzetten en daarmee variëren;
- werken aan zijn stressgevoeligheid. Enerzijds dragen bovenstaande ontwikkelpunten hier in bij, anderzijds is het zoeken van ontspanning van belang.