



HP Groep

VERTROUWELIJK

Aan opdrachtgever

Betreft

Dhr. Voorbeeld

Uw kenmerk

Ons kenmerk

Cc.

Datum

Dhr. Voorbeeld

Rapportage

Soort onderzoek

Functiegeschiktheidsonderzoek/ontwikkelassessment

Datum onderzoek

Psycholoog

Drs. H.J.H. Smeets

De gegevens in deze rapportage zijn persoonlijk.

Wij verzoeken u vertrouwelijk en zorgvuldig met de informatie om te gaan.

HP Groep conformeert zich aan de beroepscode van het Nederlands Instituut van Psychologen (NIP), hetgeen onder meer inhoudt dat de volgende punten in acht gehouden zijn:

- De rapportage is strikt persoonlijk en vertrouwelijk en wordt uitsluitend met toestemming van de betrokkene aan derden verstrekt.*
- Onderzoeksbevindingen, conclusie en advies zijn gerelateerd aan de vraagstelling en kunnen derhalve niet worden gebruikt voor andere doeleinden.*
- De rapportage kent een geldigheidsduur van één jaar: mensen, inhoud van functies en omstandigheden zijn onderhevig aan veranderingen.*
- De bedrijfsarts blijft eindverantwoordelijk voor de arbeidsgezondheidskundige analyse en diagnose en het daarop gebaseerde advies inzake werkhervatting en re-integratie.*
- De rapportage wordt twee kalenderjaren na afronding vernietigd.*



Omschrijving vraagstelling

Binnen werkgever is de functie vacant van teamleider. Het doel van het onderzoek is inschatting van de geschiktheid van dhr. Voorbeeld voor de betreffende functie, c.q. het ontwikkelpotentieel in deze te beoordelen. De taken en verantwoordelijkheden van de teamleider zijn breed en werden samengevat in de vacaturetekst. Daarnaast werd in samenspraak met de opdrachtgever een lijst van voor de functie relevant geachte persoonlijke competenties opgesteld, die deels werden gedestilleerd uit de kern- en functiespecifieke competenties zoals door het bedrijf opgesteld, en deels uit een door HP Groep aangeleverde competentievragenlijst.

Verder waren bij aanvang van het onderzoek een organigram beschikbaar van de hele organisatie en een meer gedetailleerd overzicht van de functies binnen de betreffende productie-afdeling.

Specifiek voor dhr. Voorbeeld werd door de opdrachtgever daarenboven nog de volgende vraag gesteld:

Is hij in staat op een tactvolle manier te communiceren met mensen? Nu laat hij zich nogal eens leiden door emoties. Daarnaast de vraag of hij in staat is te switchen in leiderschapsstijl en dus ook b.v. coachend kan zijn als het nodig is.

Onderzoeksaspecten

Om de vraagstellingen voor het onderzoek te kunnen beantwoorden werd tijdens het onderzoek gebruik gemaakt van arbeidspsychologisch instrumentarium, met aandacht voor het werk- en denkniveau, alsmede voor gedrag en eigenschappen in relatie tot het functioneren in arbeidssituaties. Een gedeelte van het onderzoek, met name een aantal vragenlijsten, werd online afgenomen, een gedeelte vond plaats ten kantore van de opdrachtgever.

Onderzoeksbevindingen

Intellectuele vermogens

Om het niveau van cognitief-intellectueel functioneren te kunnen inschatten werd dhr. Voorbeeld een drietal capaciteitentests afgenomen. Volgens de functie-omschrijving dient de teamleider te beschikken over een MBO-werk- en denkniveau. De prestaties van dhr. Voorbeeld werden derhalve vergeleken met die van mensen met een MBO als achtergrond. Aan bod kwamen zowel verbale als niet-verbale aanleg. Verbale aanleg heeft, zoals de benaming al zegt, te maken met taal: het vermogen om via taal aangeboden informatie te kunnen lezen, begrijpen en analyseren, in de vorm van leerboeken, handleidingen, beleidsnota's en dergelijke meer. Verbale aanleg is een basisfactor die in nagenoeg alle soorten functies van belang is, en die met name het succes voorspelt van scholing en training.

Niet-verbale aanleg heeft alles te maken met techniek en exacte vakken, en met leren in de dagelijkse praktijk. In een productie-omgeving, waar veel wordt gewerkt met materialen, gereedschappen machines, is niet-verbale aanleg een belangrijke voorspeller van ontwikkelingssucces.

De gecombineerde prestaties op verbale en niet-verbale aanleg geven een inschatting van het algemene werk- en denkniveau.



De prestaties van dhr. Voorbeeld waren, vergeleken met het gevraagde MBO-niveau als volgt.

Intellectuele aanleg (norm MBO)	Laag	Beneden gemiddeld	Gemiddeld	Boven gemiddeld	Hoog
Verbaal abstractievermogen				■	
Exact redeneervermogen			■		
Werk- en denkniveau				■	

Met deze prestaties kan worden gesteld dat dhr. Voorbeeld in ruime mate voldoet aan het voor de functie van teamleider gewenste MBO-werk- en denkniveau. Het is zelfs zo, dat de verbale aanleg van dien aard is dat men in dat opzicht mag spreken van een bovengemiddeld HBO-niveau. Daarover pratend tijdens het evaluatiegesprek vertelde dhr. Voorbeeld dat hij zonder problemen twee boeken in een dag leest – en dan ook nog weet wat hij gelezen heeft -, en heel gemakkelijk talen leert. Wat in deze zelfde zin opviel was dat hij de vragenlijst, die tijdens de testdag nog ingevuld moest worden, in twintig minuten klaar had terwijl er normaal gesproken ongeveer een uur voor staat.

Persoonlijkheidseigenschappen

In dit verband werd een groot aantal eigenschappen van dhr. Voorbeeld in kaart gebracht, die ressorteren onder drie hoofdgroepen: sociaal gedrag en communicatieve vaardigheden, wijze van denken en handelen, alsmede emotionaliteit. De resulterende gegevens werden vergeleken met die van een normgroep mensen met vergelijkbare achtergronden. Vooraf zij gesteld, dat de verschillende vragenlijsten door dhr. Voorbeeld op voldoende consistente wijze en zonder antwoordtendenties werden benaderd en ingevuld. De resulterende gegevens zijn daardoor voldoende betrouwbaar om er conclusies aan te kunnen verbinden.

Sociaal gedrag en communicatieve vaardigheden

Het sociale gedrag van dhr. Voorbeeld wordt gekenmerkt door een aanzienlijke mate van beïnvloedend vermogen op anderen. Overtuigingskracht, assertiviteit, handelend optreden, aansturen van groepen zijn allemaal eigenschappen die hij in behoorlijke mate voorhanden heeft. Hij is niet bang om zijn mening te zeggen, hakt knopen door wanneer dat nodig is, en laat zich niet snel de kaas van het brood eten. Hijzelf herkende dat wel, maar voegde er tegelijkertijd aan toe dat dat niet betekent dat hij geen begrip voor anderen zou hebben. Integendeel, hij vindt van zichzelf dat hij begripvol en luisterend optreedt. Dat is echter niet geheel in overeenstemming met de resultaten van het onderzoek: die geven eerder aan dat zijn sensitiviteit naar anderen toe niet al te hoog is, dat hij in relatief beperkte mate in de gaten houdt wat er om hem heen gebeurt in de organisatie en bij de mensen. Aansturen en controleren scoren aanmerkelijk hoger dan sensitiviteit en coachen. Ik zou willen stellen dat dhr. Voorbeeld in deze beslist van goede wil is, maar dat er zeker nog wel het nodige te winnen is als het gaat om het ontwikkelen van een antenne ten aanzien van de gevoelens van anderen, en inderdaad als het gaat om tact en het coachen van mensen. Zelfinzicht en zelfkritiek in deze mogen best wat meer op de voorgrond komen te staan.



Tegelijkertijd meen ik te mogen stellen dat een overwegend dirigerende leiderschapsstijl als die van dhr. Voorbeeld in productie-omgevingen waar aanpakken voorop staat, meestal wel effectief is om het werk tijdig en goed gedaan te krijgen. Doortastend optreden is vaak wel nodig.

Wijze van denken en handelen

Kwaliteit en resultaat staan bij dhr. Voorbeeld voorop. Zijn gerichtheid daarop is zonder meer hoog. Om dat te bereiken zal hij optimaal proberen te plannen, zal hij de voortgang controleren, nauwkeurig zijn in de afwerking, en zeer ordelijk in zijn aanpak – ook wat betreft veiligheid. Als hij leiding zou moeten geven aan een team zullen dat de aspecten zijn die bij hem de meeste aandacht krijgen.

Eigenschappen als initiatief, besluitvaardigheid, flexibiliteit, zelfstandigheid, doorzettingsvermogen en inzet zijn allemaal van normaal-gemiddeld gehalte.

Emotionaliteit

Dhr. Voorbeeld is een uitermate stressbestendig iemand, met een zeer hoog incassersvermogen en een aanzienlijke mate van frustratietolerantie. Hij kan soms hard zijn voor anderen, maar is dat evenzeer voor zichzelf. Hij is bepaald niet gauw gekwetst, en kan heel goed tegen een stootje – in dat opzicht mag men hem gerust een sterke persoonlijkheid noemen. Ik geloof dan ook niet zozeer, dat hij zich in zijn communicatie snel laat leiden door emoties, zoals de vraagstelling voor het onderzoek suggereert, maar eerder door zijn eigen voortvarendheid.

Ambitie, oog voor carrière- en persoonlijke ontwikkeling en leerbereidheid zijn zonder meer hoog, dus als het gaat om het verder ontwikkelen van zijn eigen antennes en tact, en om het op gepaste momenten remmen van zijn eigen voortvarendheid, zal dhr. Voorbeeld zeker bereid zijn daar de benodigde aandacht aan te geven.

Competenties

Als afgeleide van de hierboven omschreven eigenschappen kunnen de voor de functie relevant geachte competenties als volgt in matrix worden weergegeven, waarbij rekening is gehouden met de weging die door de opdrachtgever aan de verschillende competenties werd gegeven.

Competentie	Relevantie (1-4)	Ze er beperkt	Beperkt	Redelijk	Sterk	Ze er sterk
carrière- en persoonlijke ontwikkeling	2				█	
creativiteit	1			█		
initiatief	4				█	
interpersoonlijke sensitiviteit	3		█			
klantgerichtheid	2			█		
loyaliteit	4				█	
oordeelsvorming	3					█
overtuigingskracht	3				█	
plannen & organiseren	2				█	
probleemanalyse	3					█
samenwerken	1			█		



Competentie	Relevantie (1-4)	Zeer beperkt	Beperkt	Redelijk	Sterk	Zeer sterk
taakgericht leiderschap	3					
vasthoudendheid	4					
veilig gedrag	4					

Conclusie en advies

Op grond van de in het voorgaande beschreven resultaten van het onderzoek zou ik de geschiktheid c.q. het ontwikkelpotentieel van dhr. Voorbeeld voor de functie van teamleider als volgt willen beoordelen.

De belangrijkste redenen om overwegend positief te oordelen over de mate van ontwikkelpotentieel van dhr. Voorbeeld om vroeger of later als teamleider te gaan functioneren zijn naar mijn mening enerzijds zijn hoge intellectuele peil – dat beduidend hoger is dan men op grond van zijn opleiding tot nu toe zou verwachten -, en anderzijds zijn bereidheid en ambitie om te leren. Hoewel hij zelf, zoals bleek tijdens het evaluatiegesprek, minder kritisch is op zichzelf dan in mijn ogen gerechtvaardigd is, zal hij beslist bereid zijn te accepteren dat hij nog wel wat te winnen heeft, en proberen daar iets mee te doen. Daarnaast meen ik dat hij voldoende in staat is tot met name taakgericht leiderschap, voor zover kwaliteit, aanpakken en resultaat voorop staan, omdat hij goed in staat is tot handelend optreden en bepaald niet gauw onder druk komt te staan. In termen van de vraagstelling: hij is zeker nog niet optimaal toegerust om te switchen van leiderschapsstijl, maar dat hoeft niet per se zo te blijven. Als men vanuit de organisatie bereid is hem te coachen om zijn gedrag meer aan te passen in de richting van de gewenste leiderschapsstijl, waarbij vooral van belang wordt geacht een meer open oog en oor te hebben voor de gevoelens van mensen, dan heb ik er redelijk wat vertrouwen in dat dat succesvol kan zijn.

Al met al zou ik de geschiktheid van dhr. Voorbeeld voor de functie van teamleider als redelijk willen inschatten, met name wanneer men op zoek is naar een delegerend en dirigerend teamleider, die niet bang is om op te treden en door te pakken wanneer de situatie daarom vraagt.

Tot nadere toelichting bereid,

Drs. H.J.H. Smeets
Registerpsycholoog NIP / GZ-psycholoog BIG
HP Groep