



HP Groep

VERTROUWELIJK

Aan opdrachtgever

Betreft

Mw. Voorbeeld

Uw kenmerk

Ons kenmerk

Cc.

Datum

Mw. Voorbeeld

Rapportage

Soort onderzoek

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

De opdracht voor de assessment, zoals geformuleerd door de opdrachtgever, was het komen tot beeldvorming en het geven van inzage in:

- Kwaliteiten en persoonlijkheid
- Loopbaan-affiniteiten
- Groeimogelijkheden en ontwikkelpotentieel
- Loopbaanmogelijkheden in termen van vaardigheden en /of opleidingsrichting
- Advies ten aanzien van verdere coaching/begeleiding

De doelstellingen voor het onderzoek was vooral er voor te zorgen dat er zowel voor mw. Voorbeeld als voor de organisatie een helder toekomstperspectief ontstaat, en een beeld waar mw. Voorbeeld, waarnodig ondersteund door de organisatie, naar toe kan werken.

Anamnese-gegevens

Bij binnenkomst zijn we vanzelfsprekend begonnen met een inventariserend gesprek. Mw. Voorbeeld vertelde dat zij tien jaar geleden is afgestudeerd als juriste op het gebied van arbeidsrecht en sociale zekerheid. Zij heeft steeds functies binnen personeel en organisatie vervuld, en is nu manager P & O. Zij heeft, zoals zij vertelde, een studietoelage van haar werkgever, en die wil zij graag verzilveren door middel van de opleiding xxx. De betreffende opleiding is in haar visie vooral gericht op bredere ontwikkeling binnen staf- en beleidsgebieden, dus breder dan P & O alleen – en dat geeft haar belangrijkste drijfveer weer. Zij wil zich graag breder ontwikkelen, en hoopt en verwacht dat daardoor haar waarde voor de organisatie ook zal stijgen, mede gelet op de op handen zijnde organisatieveranderingen in de komende jaren.

Onderzoeksaspecten

Om de vraagstellingen voor het onderzoek te kunnen beantwoorden werd tijdens het onderzoek gebruik gemaakt van arbeidspsychologisch instrumentarium. De onderstaande onderwerpen zijn aan de orde gekomen:

- Persoonlijkheidseigenschappen in relatie tot arbeid en daaraan gelieerde= competenties
- Communicatiestijlen
- Denkstijlen
- Carrièrewaarden/affiniteiten
- Intellectuele prestaties

Vooraf zij gesteld, dat de verschillende vragenlijsten door mw. 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.

In het onderstaande vindt u eerst een beschrijving van de bevindingen over de bovengenoemde onderwerpen.



Persoonlijkheidseigenschappen in relatie tot arbeid

Zoals gezegd worden eerst de basiseigenschappen in kaart gebracht, en worden daarvan vervolgens een groot aantal competenties afgeleid. Anders gezegd: mensen brengen hun basiseigenschappen, min of meer verankerd in hun persoonlijkheid, mee, en zijn op basis daarvan in staat sommige competenties gemakkelijk te ontwikkelen en andere moeilijker of zelfs helemaal niet.

De *basiseigenschappen* delen we in in vijf basisgebieden: invloed op mensen, sociabiliteit, gedrevenheid, structuurbehoefte en emotionele stabiliteit.

Invloed op anderen zegt iets over de behoefte van mensen om zichzelf te laten gelden, anderen te overtuigen, mensen te sturen en leiding te geven. Die behoefte is bij mw. Voorbeeld vrij laag. Zij heeft weinig behoefte het doen en laten van anderen te bepalen, en heeft daarmee synchroon ook geen enkele behoefte aan het uitoefenen van formeel-leidinggevende functies. Zij heeft in die zin ook een beperkte competitiedrang, geeft niet om status of zelfvertoon, is niet dominant. Zij overlegt liever dan dat zij delegeert of dirigeert.

Haar sociabiliteit is dan ook veel sterker. Hartelijkheid, zorgzaamheid, begrip, contact behoefte en vertrouwen in anderen scoren allemaal hoog. Zij wil graag met mensen samenwerken, streeft naar consensus, houdt ervan wanneer mensen prettig met elkaar omgaan en in gezamenlijkheid proberen doelen te bereiken.

Gedrevenheid zegt iets over de drijfveren die mensen hebben. De belangrijkste drijfveer van mw. Voorbeeld is het beste uit zichzelf te halen: zelfontwikkeling staat hoog in haar vaandel. Zij wil op alle mogelijke manieren proberen als mens en in haar professionele leven zoveel mogelijk te groeien. Daarbij hanteert zij een in mijn ogen gezond evenwicht tussen enerzijds volharding en anderzijds ontspanning. Zij is bereid zich naar beste vermogen in te zetten voor haar werk en de organisatie, maar trekt daarbij wel (gezonde) grenzen. Zij is toegewijd maar geen workaholic, wat ik als een gezonde instelling betitel.

De structuurbehoefte van mw. Voorbeeld is van een wat ik zou willen noemen goed-gemiddeld gehalte. Zij is ordelijk zonder pietluttig te zijn, nauwkeurig zonder overgecontroleerd te zijn, heeft behoefte aan regelmaat zonder in detaillisme te vervallen. Haar belangrijkste behoefte in deze is weloverwogen en bedachtzaam te werk te gaan. Zij is zeker niet bang voor verandering, vernieuwing en aanpassing, maar wil dan wel het gevoel hebben dat ze er goed over heeft nagedacht. Besluiten dienen inhoud en basis te hebben en niet overhaast te worden genomen. De langere termijn is voor haar belangrijker dan de korte termijn.

Een zwakker punt van mw. Voorbeeld is haar emotionele weerbaarheid. Zelfvertrouwen en assertiviteit mochten wel wat hoger zijn. Ook dat is een reden om geen leidinggevende functies te ambiëren. Zij heeft overleg en consensus niet alleen nodig omdat ze dat prettig vindt, maar ook omdat ze een steun in de rug van anderen wel nodig heeft om zich zeker te voelen van haar eigen standpunten en beslissingen.

Vervolgens worden uit de basiseigenschappen een aantal *competenties* afgeleid.



Deze geven naar mijn mening duidelijk weer waar de sterkere en minder sterke competenties van mw. Voorbeeld liggen.

Sterkere kanten zijn:

● Leerbereidheid	Bereid zijn tot het ontwikkelen en uitbreiden van kennis en vaardigheden door leren.
● Klantoriëntatie	In staat zijn om zich in te leven in en te reageren op de behoeften van een klant.
● Kwaliteitsgerichtheid	Erop gericht zijn een hoge kwaliteit te leveren en zaken te perfectioneren.
● Coachen van medewerkers	In staat zijn anderen te stimuleren en te begeleiden in hun ontwikkeling.
● Organisatiesensitiviteit	In staat zijn om de invloed en gevolgen van eigen beslissingen of activiteiten te onderkennen op andere organisatieonderdelen.
● Persoonlijke sensitiviteit	In staat zijn signalen van anderen aan te voelen en daar adequaat op in te spelen.
● Sociaal optreden	Beweegt zich graag en gemakkelijk in groepen mensen.

Mindere kwaliteiten, risicofactoren zo men wil, zijn even duidelijk:

● Besluitvaardigheid	In staat zijn om snel en adequaat beslissingen te kunnen nemen.
● Stressbestendigheid	In staat zijn onder stressvolle omstandigheden effectief te blijven functioneren.
● Ondernemerschap	Er op gericht zijn winst te behalen door zakelijke kansen te signaleren en te benutten en door gecalculeerde risico's te durven nemen.
● Doortastend optreden	Een krachtige, zelfzekere indruk maken op anderen.
● Standvastigheid	Opkomen voor eigen meningen, ook als er vanuit de omgeving druk op wordt gelegd.

Ik hecht eraan te stellen dat het bij deze zwakkere punten zeker niet gaat om onontkoombare problemen, maar om competenties die mw. Voorbeeld vanuit haar persoonlijke zachtaardigheid en ietwat beperkte zelfvertrouwen niet gemakkelijk zal kunnen ontwikkelen. Zolang zij niet in situaties of functies terecht komt waarin deze zwakkere punten net de boventoon voeren is er niets aan de hand. Zij voelt zich er verder prima bij.

Communicatiestijlen

In deze wordt een zestal stijlen onderscheiden: de expressieve stijl, de precieze, de verbaal-agressieve, discussiebereidheid, de emotionele stijl, en de impressie gerichte stijl.



Mw. Voorbeeld scoort het hoogst (zeer hoog) op de stijl discussiebereidheid – die springt er echt uit: zij communiceert vooral op inhoud, door middel van argumentatie, onderzoeken van standpunten, is daarbij niet alleen praktisch gericht, maar probeert ook diepgang te bereiken, probeert ook creatief en waar nodig onconventioneel te zijn. Zij geniet van groepsdiscussies, is ook niet bang om daarin het voortouw te nemen.

De tweede stijl waarop zij hoog scoort is de precieze: bedachtzaamheid, structuur aanbrengen, samenvatten, hoofd- en bijzaken onderscheiden, het oog gericht houden op het doel zijn voor haar van belang.

Zij scoort laag op drie stijlen: mw. Voorbeeld zal zich niet gauw laten verleiden tot verbaal-agressief gedrag (autoritair optreden, boos worden, zich hard opstellen), evenmin tot emotioneel communiceren (defensief, bezorgd, gespannen, sentimenteel), en ook niet tot de impressief gerichte stijl (proberen indruk te maken, charmes in de strijd gooien, vleien en dergelijke).

Denkstijlen

Wellicht wat onconventioneel worden denkstijlen hier uitgedrukt in denkkleuren. Daarvan zijn er zes, hier opgesomd in de volgorde van hoogst tot laagst gescoord door mw. Voorbeeld: blauw, zwart, groen, geel, rood en wit.

Mw. Voorbeeld scoort het hoogst op de blauwe stijl: mensen die scherp letten op wat iedereen te zeggen heeft, die in discussies niet alleen graag meedoen maar ook het voortouw nemen, die graag het gevoel willen hebben dat zaken overzichtelijk en gecontroleerd verlopen, die effectiviteit belangrijk vinden, die een hekel hebben aan chaos en uitblijven van resultaat.

Iets minder hoog maar nog steeds hoog scoort mw. Voorbeeld op de zwarte denkstijl, en die is eerder een valkuil. Mensen die hoog scoren op zwart kunnen in het uiterste geval op iedere slak zout leggen. Zij zijn geneigd tot overkritisch zijn, zoeken eerst naar adders onder het gras, zijn eerder analytisch dan een bron van ideeën, zien allereerst de minpunten. Een zeker pessimisme is hen niet vreemd. Bij mw. Voorbeeld kan dat betekenen dat haar hang naar verandering en creatief denken geremd kan worden door haar eigen (overmaat aan) kritisch zijn. Het voordeel is dan wel dat geen ondoordachte beslissingen worden genomen, maar dat kan dan wel weer als nadeel hebben dat men veel tijd nodig heeft om tot daadwerkelijke beslissingen te komen. Mw. Voorbeeld zelf interpreteerde dit tijdens onze evaluatiegesprek overigens als iets wat er in haar juridische opleiding is ingehamerd, en dat wil ik best geloven, maar ik meen evenzeer dat haar wat beperkte zelfvertrouwen hier ook een rol speelt: streven naar maximale zekerheid en het minimaliseren van risico over een te nemen beslissing of een te bewandelen weg is vaak functioneel bij het omgaan met de eigen onzekerheid van mensen.

Carrièrewaarden/affiniteiten

Idealiter is het zo, dat carrièrewaarden en affiniteiten van mensen overeenkomen met de personeuseigenschappen en competenties. Als dat zo is, dan hebben mensen een realistisch zelfbeeld, dan streven ze realistische en haalbare doelen na, dan komen ze meestal terecht in de juiste beroepen en functies, dan voelen ze zich veelal goed in hun vel. Is dat niet zo, dan hebben mensen moeilijk vervulbare wensen en behoeften, en dan zijn ze veelal minder tevreden met zichzelf en hun carrière. Bij mw. Voorbeeld is die overeenstemming hoog, hetgeen derhalve positief mag heten. Vier hoofdcategorieën onderscheiden we in de dingen die mensen belangrijk kunnen vinden: balans



tussen privé en werk, opbrengsten van hun inspanningen, activiteiten die men graag uitvoert, en de omgeving waarin dat gebeurt.

Mw. Voorbeeld vindt de balans tussen privé en werk inderdaad belangrijk, en het lijkt er op dat zij ook in staat is die balans te bereiken en te handhaven, zoals in het voorgaande al werd beschreven. Het blijkt verder dat de inhoud van haar werk en de uitdagingen die er van uitgaan (activiteiten) voor haar het belangrijkste zijn, en dat de opbrengsten haar het minst bezighouden. Haar belangrijkste behoeften in termen van activiteiten zijn creatief kunnen denken en zaken kunnen analyseren. Zij is min of meer eerder een denker dan een doener. Daarnaast zijn taakuitdaging, samenwerking en dynamiek als omgevingsfactoren van belang voor haar. Opbrengsten zijn niet haar eerste drijfveer: zaken als financiële beloning, zich kunnen profileren, carrièrevorming, waardering en erkenning staan zeker niet bovenaan in haar waardenstelsel. Men zou kunnen zeggen dat mw. Voorbeeld vooral gemotiveerd wordt door intrinsieke beloning en veel minder door extrinsieke factoren. In termen van geschikte functies: vanuit haar behoeft patroon is haar wens om zich vooral bezig te kunnen houden met ontwikkelingen en innovaties in de zin van staf- en beleidsfuncties alleszins logisch.

Intellectuele prestaties

In dit verband werd mw. Voorbeeld een viertal capaciteitentests afgenomen, wat mij betreft vooral bedoeld als een korte check of haar ambities overeenstemmen met haar intellectueel prestatieniveau. Behalve dat zij over de gehele linie, zoals mocht worden verwacht, presteert op een goed-gemiddeld academisch niveau, blijkt vooral dat zij uitermate verbaal ontwikkeld is. Daarbij gaat het zowel om receptieve aanleg en vaardigheden, als ook om expressieve. Onder receptieve aanleg en vaardigheden kan hier worden verstaan het lezen, begrijpen, beredeneren en analyseren van informatie, zoals beleidsstukken, onderzoeksverslagen, visiedocumenten en vergelijkbaar. Expressieve vaardigheden zijn te benoemen als produceren, dus opstellen en schrijven van dergelijke stukken en documenten.

Conclusies en advies

Samenvattend meen ik te mogen stellen dat deze assessment het beeld geeft van mw. Voorbeeld als iemand die zich vooral wil richten op de inhoud en niet zozeer op de relationele of zakelijke kant. Zij is een denker, die zich het liefst bezighoudt met beleids- en organisatieontwikkeling, met innovatie en met toekomstige scenario's, met onderzoek en strategiebepaling. Zij denkt graag diepgaand over zaken na, probeert anderen daar bij te betrekken, niet zozeer vanuit sociale overwegingen, maar vooral vanuit inhoudelijke overwegingen. Zij is het typerende voorbeeld van een persoon die het beste functioneert en het zich het beste thuis voelt in situaties waarin zij zichzelf persoonlijk kan ontwikkelen in termen van kennis en kunde en waarin de vakinhoud centraal staat. Zij zou veel minder goed gedijen in functies waarin zij formeel-hiërarchisch zou moeten leidinggeven of waarin zij verantwoordelijk zou zijn voor zakelijke resultaten – doortastend optreden of harde beslissingen nemen zijn zaken die haar niet liggen. Doorgroeien betekent voor haar allereerst vak- en kennisinhoudelijke ontwikkeling, en zeker niet managementgericht. Haar groeipotentieel is dan ook vooral gelegen in verdere specialisatie binnen haar vakgebied, of dat nu juridisch of personeel en organisatie is. Even los van de vraag of haar wens tot de genoemde opleiding voor de organisatie een relevante toevoeging zou betekenen – dat kan ik uiteraard niet beoordelen -, meen ik wel te mogen



stellen dat een dergelijke kennis- en specialisatiegerichte opleiding uitstekend past bij de persoonlijke eigenschappen, competenties en affiniteiten van mw. Voorbeeld. Hoe dan ook: indien er inderdaad opleiding overwogen wordt zal die kennis-specialistisch van aard dienen te zijn.

Dan de valkuilen van mw. Voorbeeld. Haar relatief zwakste eigenschap is een niet al te sterk zelfvertrouwen, gekoppeld aan de geneigdheid eerst de minpunten van iets te bekijken. Ook al stapt zij daar zelf tamelijk laconiek overheen, en is het zeker niet zo dat haar functioneren erdoor wordt overschaduwd, wil ik toch waarschuwen voor onderschatting in dit opzicht. Het is zeker van belang dat zij niet in situaties terechtkomt waarin zij zware beslissingen moet nemen, waarin conflicten en weerstanden aan de orde van de dag zijn en waarin zij bij wijze van spreken tussen meerdere vuren zou komen te zitten. Haar emotionele weerbaarheid en stressbestendigheid zouden dan in het gedrang kunnen komen, en haar draagkracht kan door dit soort factoren onder druk komen te staan. De observatie van de opdrachtgever voorafgaand aan deze assessment was dat mw. Voorbeeld niet altijd even lekker in haar vel zit. Mw. Voorbeeld zelf gaf aan dat dat ontstaan is in haar vorige functie waarin volgens haar inderdaad sprake was van zware managementverantwoordelijkheden, in combinatie met emotioneel belastende privé-omstandigheden vorig jaar. Daarom is zij overgestapt naar YYY, waar de functie van manager P & O, die zij nu heeft, in haar beleving inderdaad minder zwaar is. Zij voelt zich inmiddels dan ook een stuk beter dan voorheen.

Met betrekking tot de laatste vraag voor dit onderzoek, een advies ten aanzien van verdere coaching/begeleiding, zou ik niettemin willen antwoorden dat effectief stressmanagement voor mw. Voorbeeld een aandachtspunt in haar persoonlijke ontwikkeling zou kunnen zijn. Het ervaren van stress hangt niet alleen samen met objectieve gebeurtenissen, maar (vooral) ook met persoonlijke overtuigingen en perceptie. Al dan niet geholpen door een begeleider zou ik mw. Voorbeeld willen adviseren vooral met een spiegel naar zichzelf te kijken: welke zijn persoonlijke stress-signalen, hoe onderken ik mijn eigen psychische en fysieke reacties, hoe ga ik om met tegenslagen en teleurstellingen, hoe ga ik stress te lijf. Om in de in het voorgaande gehanteerde terminologie te blijven: vooral de zwarte denkkleur verdient de aandacht.

Tot nadere toelichting bereid,

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