



Generiek: Professional Selectie met gestructureerd interview

voor **Suzanne Example**

4/15/2003

[Inleiding](#)

[Competentieoverzicht](#)

[Resultaat van capaciteitentests](#)

[Overzicht van uw persoonlijkheidskenmerken](#)

[Details over uw persoonlijkheidskenmerken](#)

[Handleiding voor het interview](#)

[De selectiebeslissing nemen](#)

[Managementsuggesties](#)

[Grafisch profiel](#)



*Copyright 2003 Bigby, Havis & Associates, Inc. en David G. Bigby, Ph.D. Alle rechten voorbehouden.
Licentiehouders Nederland: Assess Systems Nederland, www.assess-systems.nl, info@assess-systems.nl*

Licentiehouders Nederland: ASSESS Systems Nederland, info@assess-systems.nl, www.assess-systems.nl +31 (0)30 214 51 30

Vertrouwelijkheid

Vanwege de aard van testinformatie en het gevaar van misbruik moet dit rapport vertrouwelijk worden behandeld en moet kennis over de inhoud beperkt zijn tot diegene die verantwoordelijk zijn voor besluitvorming. Dit selectierapport moet niet getoond worden aan de kandidaat/kandidate of met hem/haar worden besproken. Voor dat doel is het ASSESS-ontwikkelingsrapport ontworpen.

Hoe dit rapport te gebruiken

- Aangezien iedereen sterke en zwakke punten heeft, is het zaak om dit rapport als één geheel te beschouwen. Wees voorzichtig om niet al te veel nadruk te leggen op specifieke uitspraken, maar bekijk veel meer de algehele geschiktheid van deze persoon voor een bepaalde rol in uw organisatie.
- Veel van de in dit rapport beschreven eigenschappen kunnen in de ene situatie een pluspunt zijn maar in andere een minpunt. U zult bemerken dat een eigenschap als een sterk punt naar voren kan komen in relatie tot de ene competentie, maar in relatie tot een andere competentie juist als een zwak punt.
- Het rapport houdt geen rekening met de achtergrond, opleiding, technische vaardigheden of ervaring van de kandidaat/kandidate. Derhalve geven de testresultaten niet de persoonlijke effectiviteit of de kwaliteit van werkprestaties aan. Zij beschrijven eerder eigenschappen die (samen met andere factoren) invloed kunnen hebben op de werkprestaties. Om de kans op foutieve beslissingen te minimaliseren zal de inhoud van dit rapport moeten worden gecombineerd met informatie uit andere bronnen (bijvoorbeeld: uw indruk tijdens het interview, referenties, werkervaring, competentie voor de functie, gewoontes, achtergrond, enz.) om daarmee een volledig beeld te krijgen van deze persoon.
- In de loop van de tijd veranderen mensen en organisaties. Als dit rapport al van enkele jaren geleden is, is het misschien nuttig om deze kandidaat/kandidate opnieuw te testen. Onthoudt dat deze persoon is getest op een bepaalde leeftijd, in een bepaalde ontwikkelingsfase en met een bepaald ervaringsniveau. Na verloop van tijd kunnen de door ASSESS gemeten eigenschappen zijn veranderd.

Hulp bij interpretatie

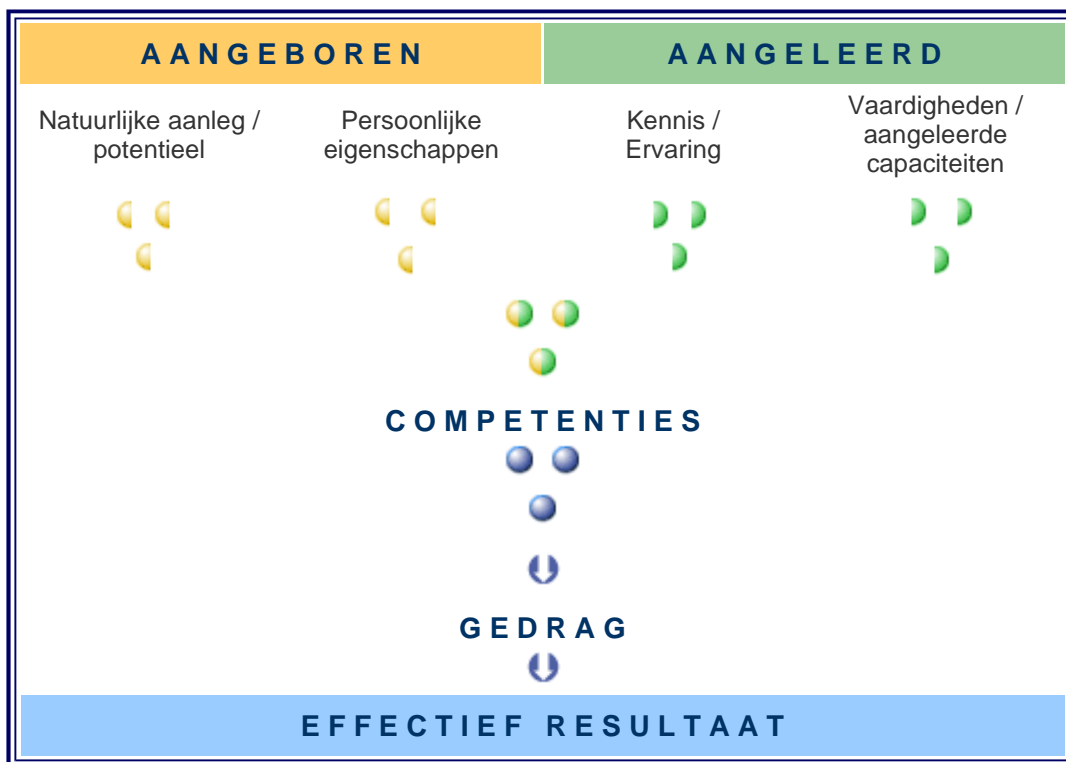
ASSESS is een geautomatiseerd expertsysteem dat testresultaten interpreteert en voor onze klanten rapporten opstelt zoals een ASSESS-psycholoog dat zou doen. De rapporten zijn zo ontworpen dat het door managers te lezen is, zonder dat daarvoor gewoonlijk hulp van een professional nodig is. Wellicht dat u in sommige gevallen hulp nodig heeft voor aanvullende interpretatie. Neem dan voor het maken van een afspraak contact op met de ASSESS-coördinator voor uw organisatie.

Feedback voor de kandidaat/kandidate

Ontwikkelingsrapport: in aanvulling op het selectierapport is een ontwikkelingsrapport beschikbaar. Dat is ontworpen om direct aan de geteste persoon te geven. Het geeft constructieve feedback op de testresultaten, specifieke suggesties voor ontwikkeling en een handleiding voor het opzetten van een persoonlijk ontwikkelingsplan.

Uw organisatie heeft een reeks competenties geïdentificeerd die belangrijk zijn voor succes in de functie.

Competentie op een bepaald gebied is het resultaat van vele, nauw met elkaar samenhangende factoren, bijvoorbeeld aangeboren eigenschappen (natuurlijke aanleg, persoonlijkheid) en aangeleerde eigenschappen (kennis, ervaring en vaardigheden), zoals weergegeven in de volgende grafiek. Mensen die over de juiste competenties beschikken of die het vermogen hebben om deze competenties te ontwikkelen zullen in staat zijn de juiste dingen te doen (handelswijzen) om de gewenste resultaten (effectieve gevolgen) te produceren.



RESULTATEN VAN CAPACITEITENTESTS

Suzanne Example
Generiek: Professional
Selectie 4/15/2003

Aangezien vaardigheden invloed kunnen hebben op de meeste competenties worden ze hier afzonderlijk vermeld.

De volgende resultaten zijn gebaseerd op de uitslagen die de kandidaat heeft behaald op standaard capaciteitentests. Ze worden weergegeven als procentuele vergelijkingen met een normgroep van de algemene populatie (mensen die over het algemeen een middelbare schooldiploma hebben) en met een professionele normgroep (mensen die over het algemeen een afgeronde opleiding op HBO- of universitair niveau genoten hebben).

Als deze persoon in aanmerking komt voor een positie waarvoor normaal gesproken een HBO- of universitaire opleiding vereist is, dan moet u, uitzonderingen daar gelaten, het meeste aandacht besteden aan de vergelijkingen met de professionele normgroep. In alle andere gevallen is het waarschijnlijk beter de vergelijking met de algemene normpopulatie te maken.

De kandidaat heeft de volgende capaciteitentest(s) gemaakt:

Capaciteitscores in vergelijking met:



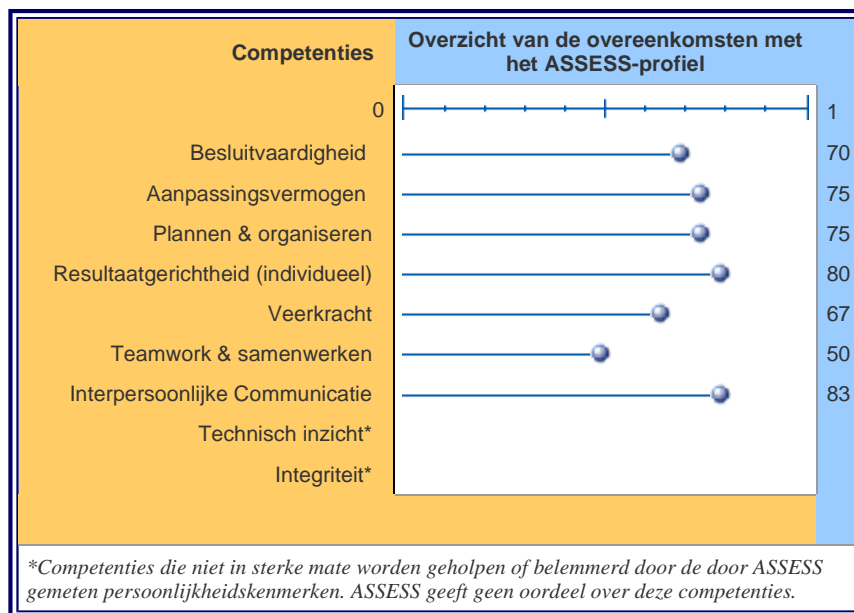
Opmerkingen: Haar kritisch denkvermogen lijkt erg goed te zijn. Zij zou in staat moeten zijn om complexe schriftelijke problemen moeiteloos te begrijpen, de waarde van diverse interpretaties van de voorgelegde informatie te evalueren en er correcte conclusies uit te trekken.

Problemen waarbij complexe, abstracte informatie komt kijken zou zij even goed moeten kunnen oplossen als de typische professional en beter dan de gemiddelde man of vrouw. Zij zou ook nieuwe ideeën moeten kunnen bevatten en problemen moeten kunnen oplossen die buiten haar gebruikelijke ervaring vallen.





Samenvatting

Neem het volgende in overweging wanneer u deze resultaten interpreteert:

- De Vergelijkende Samenvatting is een procentuele weergave van de mate waarin de persoonlijkheidskenmerken van de kandidaat matchen met de persoonlijkheidskenmerken in het competentiemodel. Een sterke overeenkomst wijst op een persoonlijkheidsprofiel dat waarschijnlijk ondersteunend werkt als het aankomt op het laten zien van de betreffende competentie. Omgekeerd, een zwakke overeenkomst wijst op een persoonlijkheidsprofiel dat het aan de dag leggen van de betreffende competentie mogelijk in de weg kan staan.
- Het al dan niet laten zien van een bepaalde competentie wordt door meer factoren beïnvloed dan door persoonlijkheid alleen -- bijvoorbeeld door kennis, ervaring, natuurlijk talent, en aangeleerde vaardigheden. Een hoge match op persoonlijkheidskenmerken moet derhalve niet geïnterpreteerd worden als bewijs voor of garantie op de betreffende competentie. Net zo goed als een lage match niet hoeft te bewijzen dat de kandidaat in kwestie competentie ontbeert op het betreffende terrein.
- Vermijd dat u zich tot in de details verdiept in het interpreteren van de vergelijkende scores. De vergelijkende scores zijn bedoeld als een algemene samenvatting van de resultaten. Het is onwaarschijnlijk dat kleine verschillen in scores zullen resulteren in merkbare verschillen in gedrag.
- Vergelijkende scores mogen niet geïnterpreteerd worden in termen van "doorgaan" of "afwijzen". ASSESS geeft bewust geen indicatie of scores al dan niet acceptabel zouden zijn en het is beslist niet de bedoeling dat dergelijke conclusies worden afgeleid uit de vergelijkende scores.

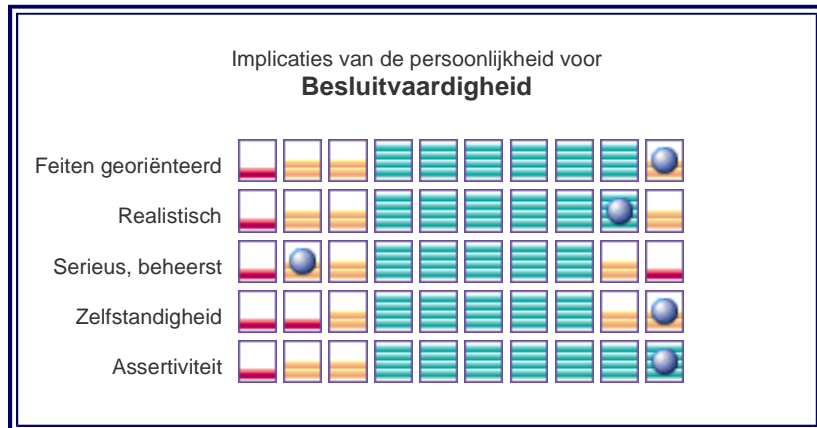


De competentiegrafieken lezen

- Voor elke persoonlijkheidseigenschap wordt er een verdeling van mogelijke scores (van minder naar meer) weergegeven in decielen (1-10% = 1ste deciel, 11-20% = 2de deciel, enz.) aan de hand van tien grafiekstaven.
- Deze verdeling is gebaseerd op een normgroep van professionals.
- De score van de kandidaat voor elk persoonlijkheidskenmerk wordt weergegeven door het grafisch teken .
- De kleuren en arcering van de grafiek die over de normatieve verdeling is gelegd, geven het gewenste en ongewenste bereik weer van elk persoonlijkheidskenmerk in relatie tot een bepaalde competentie.
- Het gebied waarbinnen een eigenschap een belemmering zou kunnen vormen is het minst gearceerd ().
- Het gebied waarbinnen een eigenschap mogelijk een probleem zou kunnen vormen is matig gearceerd ().
- Het gebied waarbinnen een eigenschap een voordeel zou kunnen vormen is het meest gearceerd ().
- Zoals u uit het arceringspatroon kunt afleiden zijn lage scores niet noodzakelijk slecht en hoge scores niet noodzakelijk goed.
- Bedenk ook op dat de *Voordeel* en *Belemmering* -gebieden voor een eigenschap kunnen verschillen naargelang de competentie. Bijvoorbeeld, een grotere mate van assertiviteit kan voor de ene competentie wenselijker zijn dan voor een andere.

Besluitvaardigheid

Tijdig goede beslissingen nemen op een manier die vertrouwen uitstraalt.



Opmerkingen:

Helpt

- Zij zal een praktische benadering hebben bij het analyseren van problemen. Zij zal oplossingen zoeken die werkbaar zijn voor de organisatie.
- Haar assertieve stijl zal haar helpen om met vertrouwen anderen te overtuigen van de redenen voor en de waarde van haar beslissingen.

Belemmert

- Bij het nemen van beslissingen kan haar denken zodanig op feiten gebaseerd zijn, dat zij intuïtie negeert en alles dat geen waarneembaar feit is niet in overweging neemt.
- Haar terughoudendheid lijkt iets geringer te zijn dan gewenst. Zij kan soms reageren zonder dat zij de mogelijke consequenties van haar beslissingen voldoende in beschouwing neemt.
- Zij is mogelijk zo zelfstandig dat zij soms niet de inbreng, suggesties of feedback van anderen opzoekt voordat zij een definitieve beslissing neemt. Dit zal uiteindelijk effect kunnen hebben op de kwaliteit van de beslissing en de steun die haar beslissing krijgt.

Haar assertieve stijl zal het haar mogelijk kunnen maken om anderen te overtuigen van haar beslissingen, ook als deze maar matig doordacht zijn.

Aanpassingsvermogen

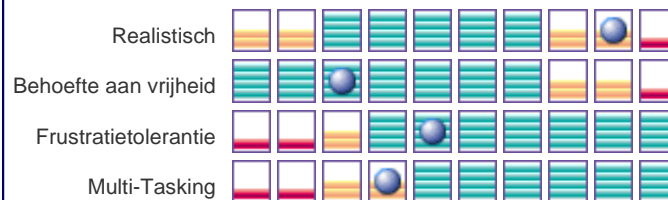
Zich aanpassen aan wijzigende omstandigheden, taken herstructureren en prioriteiten aanpassen wanneer er veranderingen optreden binnen of buiten de organisatie.

Opmerkingen:

Helpt

- Haar gemiddeld geringe behoefte aan vrijheid wijst er op dat, als er veranderingen in de eisen aan of prioriteiten van haar werk worden aangebracht, zij deze zal accepteren.
- In tijden van verandering zal zij positief en veerkrachtig blijven onder de meeste moeilijke en onzekere omstandigheden.

Implicaties van de persoonlijkheid voor
Aanpassingsvermogen



Belemmert

- Haar pragmatisme kan leiden tot een te veel aan vertrouwen op 'hoe dingen in het verleden altijd zijn gedaan'. Mogelijk zal zij niet altijd flexibel zijn of open staan voor nieuwe benaderingen of nieuwe ideeën.
- Zij heeft een voorkeur voor een voorspelbare omgeving. Zij zal mogelijk veranderingen niet leuk vinden als die haar routine doorbreken.

Plannen & organiseren

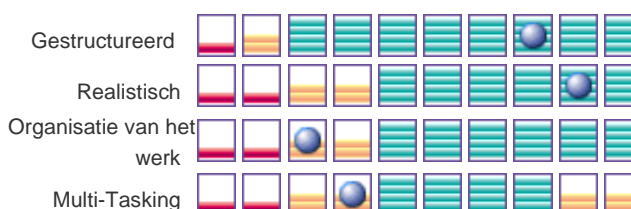
Werk efficiënt plannen en organiseren in lijn met de organisatiebehoeften, middels het stellen van doelen en het anticiperen op prioriteiten en behoeften.

Opmerkingen:

Helpt

- Door haar gestructureerde wijze van denken zullen haar plannen gevormd zijn door een bereidheid kwesties logisch te analyseren. Binnen de beperkingen van haar vermogens en opleiding zal dat haar helpen zich een beeld te vormen van de stappen die nodig zijn voor het plannen van werkzaamheden.
- Zij is sterk pragmatisch van aard. Hierdoor zal zij de nadruk leggen op realistische doelen en de ontwikkeling van werkbare plannen.

Implicaties van de persoonlijkheid voor Plannen & organiseren



Belemmert

- Zij kan mogelijk niet altijd georganiseerd zijn in haar dagelijkse werkactiviteiten.
- Zij heeft een voorkeur voor routinematig werken en het werken aan slechts een paar taken tegelijkertijd. Wanneer zij wordt geconfronteerd met meerdere strijdige eisen, kan dat een negatieve invloed hebben op haar vermogen om te plannen en te organiseren.

Resultaatgerichtheid (individueel)

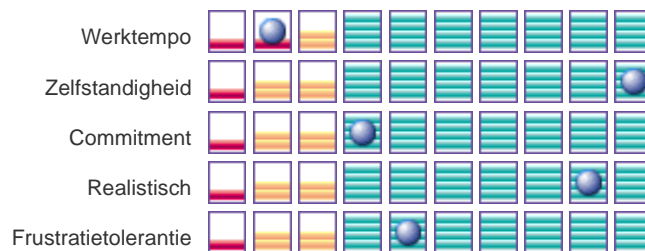
*Een grote mate van
commitment aan de dag
leggen om zaken gedaan te
krijgen.*

Opmerkingen:

Helpt

- Door haar grote zelfstandigheid, zal zij op haar gemak zijn alleen te werken met weinig support of aansturing.
- Haar vermogen om gevolg te geven aan taken zal haar helpen om projecten vol te houden tot voltooiing.
- Zij is praktisch en pragmatisch van aard. Hierdoor zal zij nadruk leggen op tastbare resultaten.
- Zij is even veerkrachtig als de meeste mensen. Hierdoor zal zij ondanks teleurstellingen in de meeste situaties in staat zijn om door te zetten.

Implicaties van de persoonlijkheid voor Resultaatgerichtheid (individueel)



Belemmert

- Haar lage werktempo en gebrek aan energie zal kunnen verhinderen dat zij grote hoeveelheden werk levert en taken tijdig afrondt.

Veerkracht

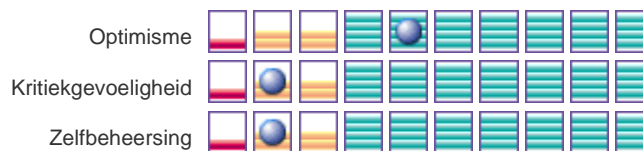
Het effectief omgaan met werkgerelateerde problemen, druk en stress op een professionele en positieve manier.

Opmerkingen:

Helpt

- Zij is doorgaans optimistisch van aard. Hierdoor zal zij in staat zijn een positieve kijk te behouden als zij wordt geconfronteerd met de dagelijkse druk en stress van haar werk.

Implicaties van de persoonlijkheid voor Veerkracht



Belemmert

- Zij is meer gevoelig voor kritiek en meer subjectief dan optimaal is. Hierdoor zal zij kwesties te persoonlijk kunnen opvatten en iets als kritiek kunnen ervaren, zelfs wanneer dat niet zo is bedoeld.
- Zij is wat expressiever dan de meeste mensen. Hierdoor zullen haar emoties meestal duidelijk zijn voor anderen. Af en toe zal zij meer van haar emoties laten zien dan zij zou moeten.

Teamwork & samenwerken

Goed samenwerken met anderen om een gemeenschappelijk doel te bereiken.

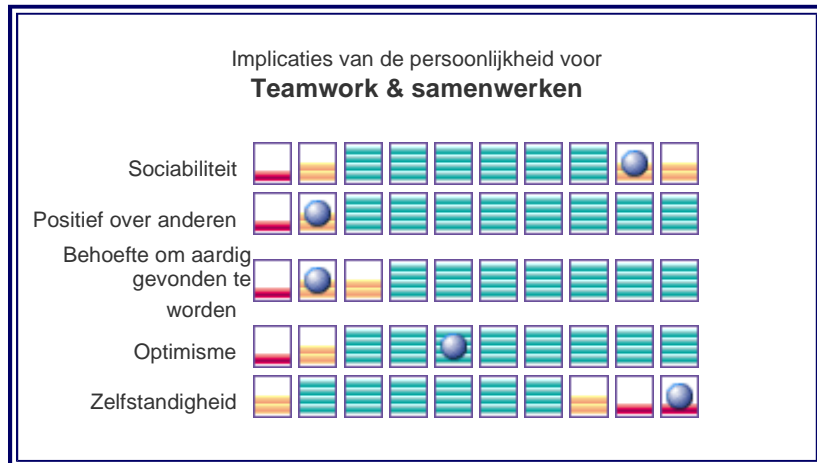
Opmerkingen:

Helpt

- Haar kijk en opvatting zal over het algemeen eerder bijdragen dan afbreuk doen aan een positief moreel van het team.

Belemmert

- Haar grote sociale behoeftes zullen er soms toe leiden dat zij te veel nadruk legt op sociale interacties ten koste van het werk dat gedaan moet worden.
- Zij is negatiever en gereserveerder in haar kijk op mensen dan optimaal is voor deze competentie. Haar terughoudendheid zal soms het tot stand brengen en onderhouden van een goede samenwerking kunnen verstoren. Zij zal mogelijk niet altijd de bijdrage van anderen voldoende waarderen.
- Goed om kunnen gaan met anderen is voor haar niet allerbelangrijkst. Dit is de reden dat zij soms onaangenaam of niet coöperatief kan zijn.
- Zij is zeer zelfstandig. Dit zal er toe kunnen leiden dat zij zelfstandig beslissingen neemt of actie onderneemt, zelfs wanneer haar handelen een grote invloed zal hebben op anderen. Soms zal zij bewust afstemming met anderen vermijden.



Interpersoonlijke Communicatie

Op een duidelijk en effectief wijze communiceren met anderen binnen én buiten de organisatie.

Opmerkingen:

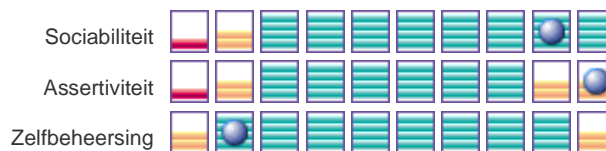
Helpt

- Haar extroverte en sociale karakter brengt haar er toe kansen waar te nemen om met anderen te praten en haar ideeën en meningen met hen te delen.
- Doordat zij van nature uitdrukking geeft aan haar gedachten en gevoelens, zullen anderen waarschijnlijk weten welk standpunt zij in neemt over de kwesties die aan de orde zijn. Waarschijnlijk geeft zij vrijelijk haar meningen en ideeën.

De bovenstaande door ASSESS gemeten persoonlijkheidsdimensies zullen enige invloed hebben op de wijze van communiceren. Andere factoren zoals taalvaardigheden, communicatie training en materie kennis kunnen net zoveel, zo niet meer, invloed hebben. Zorg ervoor dat u deze aspecten beoordeelt in het interview.

De combinatie van haar grote mate aan assertiviteit en lage zelfbeheersing zal ertoe kunnen leiden dat zij dominant en overheersend is in communicatie met anderen. Men zal haar kunnen beschouwen als tactloos en niet rekening houdend met anderen.

Implicaties van de persoonlijkheid voor Interpersoonlijke Communicatie



Belemmert

- Sommige mensen die hetzelfde niveau van assertiviteit hebben als zij kunnen dominant zijn in hun interacties met anderen. Zij zal mogelijk anderen niet de gelegenheid geven om hun meningen en ideeën te uiten.

HANDLEIDING VOOR HET INTERVIEW

Suzanne Example
Generiek: Professional
Selectie 4/15/2003

Het volgende gestructureerde interview leidt u door een reeks van op gedrag gebaseerde interviewvragen, die u helpen om tot een beter oordeel te komen over de competenties van de kandidaat/kandidate. Op basis van de specifieke resultaten van de persoonlijkheidstest van de kandidaat/kandidate, biedt het ook suggesties voor aanvullende vragen. Maak notities in de ruimte die daarvoor gegeven is en noteer uw totaalscore voor elk competentiegebied.

Voor aanvullende, meer gedetailleerde informatie over het voeren van goede op gedragsinterviews, bezoekt u de ASSESS-website voor managers op www.bigby.com/systems/assessv2/resources/manager.

Datum interview: _____

Voorafgaand aan het interview

Bestudeer de definities van de competentiemodellen en bijbehorende gedragsaspecten.

Bestudeer de CV van de kandidaat/kandidate en raak vertrouwd met zijn/haar achtergrond en ervaring.

Bestudeer de ASSESS-resultaten van de kandidaat/kandidate.

Bestudeer de vragen voor het interview als ook de aanvullende aandachtspunten en vragen voor het nader onderzoeken van persoonlijkheidsaspecten.

Tijdens het interview, onthoudt om:

- Gebruik open vragen
- Stel vervolgvragen om dieper op het onderwerp door te gaan
- Focus op specifieke voorbeelden en gedragingen
- Stel uw oordeel uit: vertrouw niet op uw eerste indruk

ACHTERGROND & GESCHIEDENIS

Begin het interview met het bespreken van de details van de opleidingsachtergrond en het werkverleden van de kandidaat/kandidate.

"Vertel eens over uw opleidingsachtergrond?"

Luister en vraag door naar resultaten, cijfers, de manier waarop hij/zij studierichting en hoofdvak koos, colleges die hij/zij wel of niet leuk vond, betrokkenheid bij activiteiten buiten school/universiteit, werkervaring die opgedaan is naast de studie. En vraag door naar de wijze waarop deze aspecten verband houden met de functie.

"Vertel eens over uw werkervaring?"

Luister en vraag door naar mijlpalen, successen, relatie met collega's en leidinggevendenden, taken die hij/zij wel of niet leuk vond, werkomgevingen die hij/zij wel of niet leuk vond, redenen waarom elke functie is verlaten. En vraag door naar de manier waarop die voorgaande ervaring hem/haar hebben voorbereid voor deze functie.

NOTITIES:

Mogelijke overgang waarvoor u kunt kiezen om over te schakelen naar competentie-georiënteerde vragen: "Ik ga u nu vragen om enkele specifieke situaties te beschrijven uit uw voorgaande werkervaring. Kunt u mij van elke werkervaring vertellen over de situatie waarin die is opgedaan, wat u specifiek deed en wat de resultaten waren van uw acties?"

Besluitvaardigheid :

- Beschrijf eens sommige van jouw recente beslissingen die belangrijke effecten hadden op jouw bedrijf, zaken of betrokken personen. Wat heb je gedaan om tot deze beslissing te komen? Hoe heb je balans gehouden tussen de tijdsdruk en het streven naar een goede beslissing? Heb je achteraf jouw beslissing gewijzigd? Waarom of waarom niet?

Aanvullende aandachtspunten gebaseerd op de ASSESS-resultaten:

- Vertel eens over een situatie waarin je een beoordelingsfout maakte. Waardoor kwam deze fout aan het licht? (Kan de kandidaat verder kijken dan de feiten om daarmee de grotere kwesties beter aan te voelen?)
- Vertel eens over een situatie waarin je snel een beslissing nam en die niet uitpakte op de manier die je had verwacht. Welke factoren had je over het hoofd gezien? (Er is te veel nadruk op reactiesnelheid ten koste van een kwalitatief goede beslissing?)

OPMERKINGEN: (details van de situatie, acties van de kandidaat/kandidate, en de daaruit voortvloeiende resultaten)

Aanpassingsvermogen :

- Waren jouw taken in je huidige of voorgaande functies relatief constant of veranderden die regelmatig? Wat heeft jouw voorkeur? Hoeveel verandering wil je graag hebben? Beschrijf de werkomgeving waarin je het best functioneert. Beschrijf de omgeving waarin je het minst goed functioneert.

Aanvullende aandachtspunten gebaseerd op de ASSESS-resultaten:

- Vertel eens over veranderingen die je recentelijk hebt meegemaakt op je werk. Waren die ideeën goed of slecht? Waarom? (Is er sprake van een koppige weerstand tegen het proberen van nieuwe dingen?)
- Vertel eens over een situatie waarin je volledig moest breken met jouw normale werkwijze vanwege een verandering. Wat was er aan de hand en hoe heeft dat jou en je werk geraakt? (Let op een weerstand tegen verandering in routinewerk.)

OPMERKINGEN: (details van de situatie, acties van de kandidaat/kandidate, en de daaruit voortvloeiende resultaten)

Plannen & organiseren:

- Vertel eens over een succesvol project of initiatief waarin je verantwoordelijk was voor de planning en organisatie. Wat voor activiteiten heb je hiervoor uitgevoerd? Waarom was dat project succesvol?
- Vertel eens over een project, waarin je verantwoordelijk was voor de planning en organisatie, dat niet zo gladjes verliep. Welke acties heb je ondernomen? Wat had je beter kunnen doen?

Aanvullende aandachtspunten gebaseerd op de ASSESS-resultaten:

- Beschrijf eens een situatie die illustreert wat voor soorten technieken je gebruikt om georganiseerd en gefocust te blijven in je eigen werk. (Let op een vermogen het werk goed georganiseerd te houden.)
- Vertel eens over een situatie waarin je verschillende projecten tegelijkertijd moest coördineren en leiden. Wat was daarin uitdagend? Hoe heb je prioriteiten gesteld? Hoe succesvol was je? (Let op het moeite hebben met het omgaan van meerdere taken tegelijkertijd.)

OPMERKINGEN: (details van de situatie, acties van de kandidaat/kandidate, en de daaruit voortvloeiende resultaten)

Resultaatgerichtheid (individueel):

- Beschrijf eens twee recente situaties waarin je geconfronteerd werd met een wel zeer uitdagende doelstelling. Met wat voor obstakels had je te maken? Hoe ben je hier mee omgegaan?
- Beschrijf eens een situatie waarin je niet in staat was zo'n zeer uitdagende doelstelling te bereiken. Waardoor kon je dat doel niet bereiken?

Aanvullende aandachtspunten gebaseerd op de ASSESS-resultaten:

- Vertel eens over één van jouw projecten dat een strikte deadline voor afronding had. Hoe heb je dat doel bereikt? (Let op een vermogen dingen snel voor elkaar te krijgen.)

OPMERKINGEN: (details van de situatie, acties van de kandidaat/kandidate, en de daaruit voortvloeiende resultaten)

Veerkracht:

- Vertel eens over twee situaties waarin je werkdruk en stress hebt ondervonden. Wat waren de omstandigheden? Hoe heb je daarop gereageerd? Hoe hebben anderen aan je kunnen merken dat je onder spanning stond?
- Vertel eens over twee werksituaties waarin je afgewezen werd, je iets geweigerd werd of een andere frustrerende tegenvaller had. Wat gebeurde er? Hoe heb je daarop gereageerd? Hoelang duurde het voordat je daar overheen was?

Aanvullende aandachtspunten gebaseerd op de ASSESS-resultaten:

- Beschrijf eens verschillende situaties waarin je onrechtvaardig werd bekritiseerd. Wat was er gezegd en door wie? Wat voor invloed had dat op jou? (Kan de kandidaat op een constructieve manier kritiek accepteren in plaats van zich defensief op te stellen?)
- In jouw voorgaande functies, vertel eens over situaties waarin je boos werd of van streek door een ander persoon. Wat veroorzaakte dat? Hoe heb je gereageerd? Wat was het resultaat daarvan? (Let op de zelfdiscipline om te vermijden iets te zeggen of te doen waar hij/zij later spijt van krijgt.)

OPMERKINGEN: (details van de situatie, acties van de kandidaat/kandidate, en de daaruit voortvloeiende resultaten)

Teamwork & samenwerken:

- Beschrijf eens de laatste opdracht waarin je aan een team deelnam. Wat was jouw rol? In welke aspecten van het werken als teamlid was je goed? In welke aspecten was je minder succesvol? Hoe kwam dit?
- In welke soort situaties geef je er de voorkeur aan om onafhankelijk te kunnen werken en welke situaties werk je liever in een team? Waarom?

Aanvullende aandachtspunten gebaseerd op de ASSESS-resultaten:

- Vertel eens over situaties waarin jouw team onproductief was of een deadline miste. Wat was er aan de hand? Waarom? (Let op een neiging de sociale aspecten van het werk te veel te benadrukken.)
- Hebben in jouw voorgaande functies andere mensen hun deel van het werk naar behoren gedaan? Heb jij het nodige krediet gekregen voor jouw inspanningen? (Let op een neiging kritisch te zijn tegenover anderen of te verwachten dat ze niet goed presteren.)
- We hebben allemaal wel eens een conflict of onenigheid wanneer we werken met anderen. Vertel eens over twee situaties waarin je een conflict had met een collega of een teamlid. Hoe heeft dat conflict invloed gehad op je werkrelaties en je effectiviteit. (let op een neiging om het voornamelijk oneens met zaken te zijn versus een neiging om zich cooperatief op te stellen.)
- Geef eens een aantal voorbeelden van werksituaties waarin je anderen om hulp hebt gevraagd en situaties waarin je hulp had kunnen vragen maar dat niet deed. In elk van die gevallen: waarom deed je dat of waarom niet? (Vermijdt de kandidaat samenwerking?)

OPMERKINGEN: (details van de situatie, acties van de kandidaat/kandidate, en de daaruit voortvloeiende resultaten)

Interpersoonlijke Communicatie:

- Vertel eens wat je in jouw vorige functies hebt gedaan om zeker te stellen dat anderen geïnformeerd waren of dat zij de beschikking hadden over de benodigde informatie.
- Vertel eens over een situatie waarin er sprake was van miscommunicatie tussen jou en een collega. Wat was er gebeurd?
- Welke trainingen heb je gevolgd om jouw communicatievaardigheden te ontwikkelen?
- (Gebruik het interview als referentie om mede de capaciteit van de kandidaat/kandidate te bepalen met betrekking tot de mate waarin hij/zij in staat is om: te luisteren, adequaat te reageren, gedachten helder te verwoorden, de bevestiging te krijgen dat de ander hem/haar goed heeft begrepen en vice versa en anderszins de communicatie in een 1-op-1 situatie effectief te laten verlopen. Was de kandidaat/kandidate effectief?)

Aanvullende aandachtspunten gebaseerd op de ASSESS-resultaten:

- Vertel eens wat je in het verleden hebt gedaan om zeker te stellen dat de ideeën en meningen van anderen werden gehoord tijdens een vergadering. Waren er wel eens momenten waarop je meer had moeten luisteren? Leg dat eens uit. (Let op een neiging om te dominant te zijn waardoor de input van anderen gemist wordt.)

OPMERKINGEN: (details van de situatie, acties van de kandidaat/kandidate, en de daaruit voortvloeiende resultaten)

HANDLEIDING VOOR HET INTERVIEW

Suzanne Example
Generiek: Professional
Selectie 4/15/2003

Technisch inzicht*:

- Beschrijf eens hoe jouw opleiding en training je klaar hebben gemaakt voor deze functie. Welke cursussen heb je gevolgd en hoe passen die op deze functie?
- Beschrijf eens jouw werkervaringen en hoe die jou klaar hebben gemaakt voor de technische eisen van deze functie. Geef als je kan wat specifieke voorbeelden van wat je hebt geleerd en ook hoe jij je dat eigen hebt gemaakt.
- Wat doe je met regelmaat om jouw technische vaardigheden en capaciteiten op peil te houden en te verbeteren?

OPMERKINGEN: (details van de situatie, acties van de kandidaat/kandidate, en de daaruit voortvloeiende resultaten)

HANDLEIDING VOOR HET INTERVIEW

Suzanne Example
Generiek: Professional
Selectie 4/15/2003

Integriteit*:

- Beschrijf eens een ethisch zakelijk dilemma dat je bent tegengekomen. Wat waren de omstandigheden? Welke acties heb je ondernomen? Waarom?
- Vertel eens over twee situaties waarin naar jouw waarneming anderen oneerlijk of niet "zuiver op de graat waren". Wat gebeurde er? Wat zou jij anders hebben gedaan? Waarom?

OPMERKINGEN: (details van de situatie, acties van de kandidaat/kandidate, en de daaruit voortvloeiende resultaten)

Afsluiten van het interview

Uw doel is het interview tot een goed einde te brengen.

Verzeker u ervan dat de kandidaat/kandidate het gevoel heeft dat hij/zij in staat is geweest om u een volledig en accuraat beeld te geven van hem-/haarzelf.

Leg de volgende stappen in het proces uit en het tijdpad dat gevolgd wordt.

Bedank de kandidaat/kandidate voor zijn/haar tijd en sluit het interview.

Het maken van de juiste selectiebeslissing vereist een zorgvuldige afweging van alle beschikbare informatie (Opleiding, training, ervaring, capaciteiten, persoonlijkheid, etc.) uit zoveel mogelijk betrouwbare bronnen (interview, referentiecheck, ASSESS resultaten, etc.) in relatie tot datgene wat nodig is om succesvol te zijn in de functie.

Gebruik de volgende matrix om elke kandidaat per competentie te beoordelen. Neem elke competentie zeer goed in overweging voordat u een definitief oordeel geeft.

	Zeer sterk aantoonbaar competentie niet aanwezig	Sterk aantoonbaar competentie niet aanwezig	enigszins aantoonbaar competentie aanwezig	Sterk aantoonbaar competentie aanwezig	Zeer sterk aantoonbaar competentie aanwezig
Besluitvaardigheid	1	2	3	4	5
Aanpassingsvermogen	1	2	3	4	5
Plannen & organiseren	1	2	3	4	5
Resultaatgerichtheid (individueel)	1	2	3	4	5
Veerkracht	1	2	3	4	5
Teamwork & samenwerken	1	2	3	4	5
Interpersoonlijke Communicatie	1	2	3	4	5
Technisch inzicht*	1	2	3	4	5
Integriteit*	1	2	3	4	5
	Zeer sterk aantoonbaar dat hij/zij niet effectief zal zijn in de functie	Sterk aantoonbaar dat hij/zij niet effectief zal zijn in de functie	Enigszins aantoonbaar dat hij/zij effectief zal zijn in de functie	Sterk aantoonbaar dat hij/zij effectief zal zijn in de functie	Zeer sterk aantoonbaar dat hij/zij effectief zal zijn in de functie
Eindoordeel	1	2	3	4	5

Het ASSESS-ontwikkelingsrapport voor dit competentiemodel geeft gedetailleerde suggesties voor hulp aan deze persoon om goed met zijn/haar potentiële probleemgebieden om te gaan. Daarnaast geven we in dit onderdeel van het selectierapport enkele aanvullende aanbevelingen die u kunnen helpen om deze persoon effectief te managen. Elk van de volgende managementsuggesties identificeert een potentieel probleemgebied voor deze kandidaat/kandidate en geeft een aanbeveling voor een aanpak voor het optimaliseren van zijn/haar effectiviteit in het werk. Voor sommige suggesties worden boeken en andere bronnen aangegeven voor extra aanbevelingen.

Lage mate van serieus denken

De ontwikkeling van meer zelfbeheersing zou de kwaliteit van haar analyses en beslissingen ten goede komen.

Dit heeft mogelijk invloed op:

- Besluitvaardigheid

Suggesties:

Moedig haar aan de eerste gedachten die in haar opkomen of haar instinctieve gevoelens te noteren, ze even weg te leggen en er vervolgens opnieuw naar te kijken en "lastige" vragen te stellen over hun bruikbaarheid. Stel haar voor dat zij voor zichzelf "advocaat van de duivel" speelt om zo kritiek te leveren op haar eigen ideeën en plannen (en ze langs die weg te verbeteren). Moedig haar aan om anderen uit te nodigen mee te denken over alternatieven en deze dan te vergelijken met haar oorspronkelijke ideeën. Indien nodig, zorg er dan voor dat ze toestemming komt vragen voor ze nieuwe programma's of initiatieven lanceert.

Baseert zich bijna uitsluitend op feiten

Ze kan koppig of onbuigzaam zijn als ze zich over iets een mening heeft gevormd.

Dit heeft mogelijk invloed op:

- Besluitvaardigheid

Suggesties:

Moedig haar aan om flexibeler en ontvankelijker te worden voor de ideeën van anderen. Het kan ook nuttig zijn om haar te stimuleren om haar luister- en observatievaardigheden te verbeteren.

Laag werktempo

Haar trage werktempo of methodische werkwijze voldoet mogelijk niet in een snelle en dynamische werkomgeving.

Dit heeft mogelijk invloed op:

- Resultaatgerichtheid (individueel)

Suggesties:

Als deze functie een grote productiviteit binnen een beperkt tijds kader vereist, is de kans groot dat zij van buitenaf hulp nodig heeft bij het bepalen van haar tempo, deadlines en specifieke werkdoelen om doeltreffend te kunnen zijn.

Weinig aanleg om het werk te organiseren

Ze zou wel eens de neiging kunnen hebben te handelen voordat ze een plan heeft opgesteld of haar

Suggesties:

We raden aan dat haar leidinggevende zicht houdt op haar werkzaamheden om na te gaan of ze hulp nodig heeft bij het structureren van haar werk. Ze heeft misschien hulp nodig bij het stellen van prioriteiten en bij het leren zich te

activiteiten heeft georganiseerd. Daardoor neemt ze mogelijk meer op zich dan ze aankan of houdt ze zich met te veel verschillende zaken bezig.

Dit heeft mogelijk invloed op:

- Plannen & organiseren

concentreren op het afmaken van belangrijke taken. Planners, elektronische agenda's, doe-lijstjes en andere timemanagementtechnieken kunnen hier nuttig zijn.

Grote behoefte aan sociale contacten

Hoewel haar vlotte persoonlijkheid haar zal helpen werkrelaties op te bouwen, goed om te gaan met klanten en effectief te zijn in andere sociale situaties, zou deze ook haar werkproductiviteit kunnen schaden als deze niet binnen de perken wordt gehouden.

Dit heeft mogelijk invloed op:

- Teamwork & samenwerken

Suggesties:

We raden aan dit aspect van haar persoonlijkheid in de gaten te houden (tenminste in het begin) zodat er niet te veel tijd wordt verspild aan onproductieve sociale activiteiten.

Is zelden positief over andere mensen

Ze kan veel kritiek hebben op anderen en vitterig zijn. Haar negatieve ingesteldheid kan haar werkrelaties bemoeilijken.

Dit heeft mogelijk invloed op:

- Teamwork & samenwerken

Suggesties:

Moedig haar aan om meer realistische verwachtingen te leren koesteren met betrekking tot de prestaties van anderen. Als ze leidinggevende verantwoordelijkheden heeft, leer haar dan om de inspanningen van medewerkers te erkennen en goede prestaties te belonen. Training en ontwikkeling op het vlak van, bijvoorbeeld, "positive performance management" zouden ook nuttig kunnen zijn.

Lage kritiekgevoeligheid

Ze blijkt overgevoelig te zijn en vat negatieve feedback meer persoonlijk op dan nodig.

Dit heeft mogelijk invloed op:

- Veerkracht

Suggesties:

Als haar leidinggevende haar corrigeert, moet deze er voor zorgen dat hij of zij kritiek levert op haar gedrag en niet op haar persoon. Dat wil zeggen, wijs haar terecht op een manier die de nadruk legt op het waargenomen gedrag en geef haar duidelijke suggesties over hoe ze haar gedrag kan veranderen. Indien mogelijk, moet negatieve feedback worden gegeven op een manier die haar in staat stelt haar eigenwaarde te behouden, maar waarbij wel wordt aangegeven dat er van haar verwacht wordt dat ze voldoet aan de prestatienormen.

Weinig zelfbeheersing

Ze blijkt expressief te zijn en kan te sponaan zijn in het uiten van haar opinies, ideeën, enz.

Suggesties:

Zij zou moeten worden aangemoedigd om eerst na te denken en dan pas te spreken en meer beheersing aan de dag te leggen in haar daden.

Dit heeft mogelijk invloed op:

- Veerkracht

Aanvullende suggesties

Voor informatie over coaching en aanvullende suggesties voor de wijze waarop u deze persoon het beste kunt managen en ontwikkelen, bezoekt u de ASSESS-*website voor managers* op www.bigby.com/systems/assessv2/manager.

In aanvulling hierop biedt het ASSESS-*ontwikkelingsrapport* ontwikkelingssuggesties voor deze persoon. Dit rapport is ontworpen om constructieve feedback en uitgebreide ontwikkelingssuggesties te geven aan de persoon die getest is (te lezen boeken, te volgen cursussen, ontwikkelingsmogelijkheden of opdrachten die voorgesteld kunnen worden aan de leidinggevende, etc.). U kunt deze ontwikkelingssuggesties gebruiken in coachingsessies om de kandidaat/kandidate te helpen zijn/haar sterke punten goed te gebruiken en zijn/haar zwakke punten te verbeteren. Neem contact op met uw testbeheerder of HR-functionaris om een ontwikkelingsrapport over deze persoon te verkrijgen. De volgende boeken bieden algemene informatie die nuttig kunnen zijn bij de coaching van deze persoon of anderen in uw organisatie.

[Co-actief coachen](#) door Laura Whitworth, Henry Kimsey-House, Phil Sandahl.

[De orka award \(De kracht van positieve feedback \)](#) door Kenneth Blanchard.

[Meesterlijk coachen](#) door Robert Hargrove.

Capaciteiten

Kritisch denkvermogen	Weinig	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Groot
Abstract redeneren	Zwak	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sterk

Denkstijl

Bespiegeland	Oppervlakkig	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Diepgravend, filosofisch
Gestructureerd	Werkt niet stapsgewijs	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Logisch, systematisch
Serius, beheerst	Neemt snel beslissingen	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Doordacht, zorgvuldig, voorzichtig,
Feiten georiënteerd	Intutief	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Op basis van feiten
Realistisch	Verbeeldingsvol	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	No-nonsense, pragmatisch

Werkstijl

Werktempo	Rustig	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Actief, bedrijvig
Zelfstandigheid	Vertrouwt op anderen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Vertrouwt op zichzelf
Organisatie van het werk	Heeft hekel aan structuur, orde	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Prefereert structuur, orde
Multi-Tasking	Routine, een ding tegelijk	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Meerdere dingen tegelijk, variatie
Commitment	Beperkt	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Groot
Acceptatie van sturing	Heeft een hekel aan regels, toezicht	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Stelt regels, toezicht op prijs
Frustratietolerantie	Laag	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Hoog
Behoeftte aan vrijheid	Weinig	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Veel
Behoeftte aan erkenning	Weinig	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Veel
Detailgerichtheid	Heeft een hekel aan details	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Doet graag gedetailleerd werk

Omgangsstijl

Assertiviteit	Laag	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Hoog
Sociabiliteit	Verlegen of ongeïnteresseerd	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Extravert
Behoeftte om aardig gevonden te worden	Niet belangrijk	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Zeer belangrijk
Positief over anderen	Skeptisch, voorzichtig	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Vertrouwend, positief
Inzicht	Analyseert anderen niet	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Analyseert anderen
Optimisme	Pessimistisch	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Positief, optimistisch
Kritiekgevoeligheid	Subjectief, gevoelig	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Objectief, heeft een dikke huid
Zelfbeheersing	Expressief	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Gereserveerd, voorzichtig
Cultureel conformisme	Laag	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Hoog

Andere

Positieve respons factor 1	Laag	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Hoog
Positieve respons factor 2	Laag	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Hoog