



Handboek

LTP Online assessment

Inhoud

1. Inleiding	3
2. De procedure	4
3. Het achterliggend model + Veranderkracht	5
4. Beschrijving van de instrumenten; wat meten ze	8
4.1 De Big Five factoren van de persoonlijkheid	8
4.2 Werkstijlen	15
4.3 Drijfveren	19
4.4 Beïnvloedingstijlen	23
4.5 Waardenvragenlijst	27
4.6 Capaciteitentests	29
5. De rapportage	33
5.1 Competenties	33
5.2 Interpretatie van scores	33
6. De nabespreking van het rapport	35
6.1 De voorbereiding	35
6.1.1 Risicocombinaties	35
6.1.2 Presteren onder druk	36
6.1.3 Sociale wenselijkheid	36
6.2 Het gesprek	36
6.2.1 Opening	36
6.2.2 Bespreken van het rapport	36
6.2.3 Afronding	37
6.3 De besluitvorming	38

1. Inleiding

Voor je ligt het handboek van het instrumentarium van LTP Online, dat je kunt gebruiken als naslagwerk na de e-learning die je hebt gemaakt.

Het instrumentarium van LTP biedt je de mogelijkheid om zelfstandig gesprekken te voeren met kandidaten of medewerkers en op basis hiervan een selectie- of doorgroeibeslissing te nemen.

Dit handboek bestaat uit de volgende onderdelen:

- Het achterliggende model van LTP;
- De verschillende instrumenten van het online assessment;
- De rapportage en de nabespreking.

Mocht je vragen hebben over dit handboek, kun je altijd terecht bij jouw contactpersoon of bij de Helpdesk van LTP via online@ltp.nl of via 020-3050438.

2. De procedure

Jij, of een collega van jou, hebt toegang tot het systeem van LTP. Hiermee kunnen jullie zelf kandidaten uitnodigen, de voortgang van kandidaten monitoren en de rapportages downloaden. In dit hoofdstuk vind je een korte toelichting op de procedure. De toelichting op het systeem van LTP heb je eerder met je inloggegevens ontvangen.

De procedure van het assessment werkt als volgt:

- De deelnemer ontvangt de uitnodigingsmail voor het assessment. In de uitnodigingsmail wordt verwezen naar de oefensite van LTP, zodat de kandidaat zich goed kan voorbereiden op het assessment.
- Via een activatielink kan de deelnemer inloggen in de portal van LTP.
- De deelnemer maakt de verschillende testen en vragenlijsten.
- Na afronding ziet de deelnemer het rapport en geeft via de portal van LTP al dan niet toestemming om het rapport vrij te geven.
- Jullie ontvangen vervolgens een notificatie en kunnen het rapport via de portal downloaden.

Het invullen van het assessment neemt ongeveer 30 minuten tot anderhalf uur in beslag. Dit hangt af van of er een capaciteitentest wordt ingezet, en voor welke variant wordt gekozen. Wij adviseren om het assessment in te vullen in een rustige, stille ruimte, waar de deelnemer een computer met een internetverbinding tot de beschikking heeft. Het assessment hoeft niet in één keer in het geheel te worden doorlopen, maar er kunnen, indien gewenst, pauzes tussen de vragenlijsten worden ingelast (liever niet tijdens een vragenlijst).

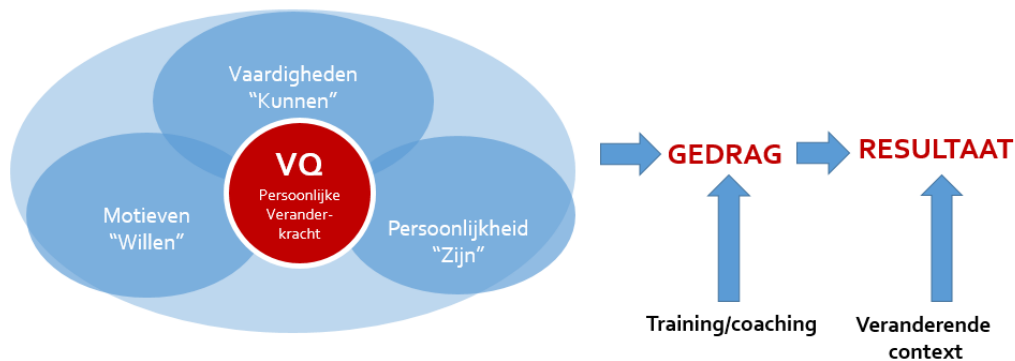
Helpdesk

Bij technische en/of inhoudelijke vragen is de helpdesk van LTP Online op werkdagen tussen 08.30 – 17.30 uur te bereiken via telefoonnummer 020 30 50 438.

3. Het achterliggend model + Veranderkracht

Het functioneren en de ontwikkelbaarheid van mensen wordt beïnvloed door drie elementen, te weten persoonlijkheid (Zijn), competenties (Kunnen), motieven (Willen), en hangt ook sterk af van de situatie. Het online assessment geeft inzicht in de domeinen Zijn en Willen, in wat de persoon in aanleg aanwezig heeft. Daarmee kunnen we ook een uitspraak doen over het Kunnen in aanleg, maar ervaring en aangeleerde vaardigheden worden in het online assessment niet meegenomen. Daarnaast geven wij inzicht in Veranderkracht, om te kijken naar de persoonlijkheidseigenschappen die belangrijk zijn om om te kunnen gaan met de huidige context.

Deze drie domeinen monden uit in gedrag, dat met training/coaching kan worden beïnvloed. Afhankelijk van de context is dat gedrag effectief of niet.



AANLEG EN ONTWIKKELPOTENTIEEL

Als interviewer is het belangrijk om de context waarin iemand gaat werken (de functieprofiel en de organisatie) goed te kennen, zodat je kunt inschatten of gedrag daadwerkelijk effectief is.

Persoonlijkheid (Zijn)

Sommige kenmerken van mensen zijn heel stabiel. Zij typeren als het ware de persoonlijkheid. De stabiele persoonlijkheidskenmerken hebben een grote invloed op de ontwikkeling en ontwikkelingsmogelijkheden en competenties van een persoon.

Motieven (Willen)

Motieven betreffen al die factoren die mensen aanzetten tot gedrag, of juist remmen. Het zijn voor- of afkeuren, overtuigingen en zelfbeelden, behoeften, angsten en remmingen. Gedrag wordt niet alleen bepaald door het 'kunnen' (competenties), maar vooral ook door het 'willen' (motieven). Werk dat bij persoonlijke behoeften en voorkeuren aansluit wordt vaak als prettig en motiverend ervaren.

Kwaliteiten (Kunnen)

In het 'kunnen-domein' worden competenties in kaart gebracht, zoals bijvoorbeeld sociale wendbaarheid of persoonlijke kracht. Het 'kunnen' komt tot uitdrukking in het beheersen van competenties: concreet waarneembaar gedrag dat mensen gebruiken om bepaalde doelen te bereiken of problemen op te lossen.

Veranderkracht

Functies en rollen veranderen in snel tempo van inhoud en vorm, kennis heeft een kortere houdbaarheid. Van iedereen wordt flexibiliteit gevraagd. Hierdoor is - naast competenties - het vermogen om effectief om te kunnen gaan met veranderingen steeds belangrijker. Wij vangen dit onder de term Veranderkracht.

Als de omstandigheden er echt om vragen zullen de meeste mensen wel in beweging komen. Het kost de een alleen veel meer moeite dan de ander. Dit heeft te maken met onderliggende persoonlijkheidsfactoren. Het gaat om eigenschappen die enerzijds te maken hebben met openheid van geest, nieuwsgierigheid en enthousiasme, het experiment aangaan, en anderzijds met het vermogen om met discipline iets nieuws op te pakken en ook vol te houden als iets een keer niet lukt. Dit vanuit een Fixed of Growth mindset (Dweck, 2012):

Fixed Mindset	Growth Mindset
Zal ik slagen of zal ik falen	Hiermee kan ik mijzelf verder ontwikkelen
Vermijden van uitdagingen	Leren van andermans successen
Negeren van negatieve feedback	Omarmen van uitdagingen
<i>Ik wil zeker weten dat ik slaag</i>	Leren van feedback
	<i>Ik wil zeker weten dat ik leer</i>

Op basis van de vragenlijsten brengen wij in dit kader de volgende factoren in kaart:

Groei-mindset	Openstaan voor verandering en ontwikkeling; geloven dat het mogelijk, nuttig en plezierig is om je te ontwikkelen.
Energie	Drive, enthousiasme, het avontuur aangaan; de energie opbrengen om aan iets nieuws te beginnen.
Zelfmanagement	Sturing geven aan eigen ontwikkeling; gericht zijn op het verbeteren van je prestaties. Reacties en inzichten van anderen benutten om je te ontwikkelen.
Veerkracht	Zelfvertrouwen, om kunnen gaan met tegenslag; tegen een stootje kunnen. De draad weer oppakken na tegenslag.

De scores op deze factoren geven een indicatie van de inspanning die het iemand van nature kost om onder veranderende omstandigheden effectief te blijven functioneren. Zoals gezegd is ook de context, de situatie waarin iemand zich bevindt, van groot belang of iemand met veranderingen mee kan gaan. De scores zijn bedoeld om hierover in gesprek te gaan en te onderzoeken wat de deelnemer nodig heeft om de Veranderkracht zo goed mogelijk te kunnen benutten.

4. Beschrijving van de instrumenten; wat meten ze

4.1 De Big Five factoren van de persoonlijkheid

Persoonlijkheid is datgene waaraan men een persoon kan herkennen. Het gaat dan niet om het uiterlijke voorkomen, maar om herkenbaar gedrag van iemand in verschillende situaties. Er is veel onderzoek gedaan naar factoren die de aard of eigenschappen van een individu beschrijven. De 'Big Five' is het belangrijkste model waarmee onderzoekers mensen typeren aan de hand van het gedrag dat zij in verschillende situaties vertonen. Met behulp van factoranalyse, een statistische techniek, werd ontdekt dat de belangrijkste persoonlijkheidsaspecten in vijf clusters beschreven kunnen worden. Daaruit is dan ook het vijffactormodel ontstaan (Wiggins, 1995), of te wel de 'Big Five'. Deze vijf factoren zijn:

1. Evenwichtigheid
2. Extraversie
3. Zorgvuldigheid
4. Openheid
5. Vriendelijkheid

Mensen verschillen dus in de mate waarin zij het bij de verschillende schalen behorende gedrag vertonen. Daarbij geldt overigens wel dat extreme scores op de schalen relatief weinig voorkomen, de meeste mensen bevinden zich rond het gemiddelde. Een score op een schaal is nooit goed of slecht; wel past een bepaald patroon beter of juist minder goed bij een bepaalde functie.

Persoonlijkheidseigenschappen worden omschreven in stabiele en bestendige termen. 'Eigenschappen' als chagrijnig of bedroefdheid maken geen deel uit van stabiele eigenschappen. De bestendigheid heeft betrekking op het feit dat een deel verankerd is in het erfelijk materiaal van een individu. Duurzaamheid betekent overigens niet dat verandering wordt uitgesloten. Er kunnen zeker plotselinge veranderingen in iemands persoonlijkheid optreden, bijvoorbeeld door een traumatische ervaring, maar over het algemeen blijft iemands persoonlijkheid stabiel.

Bij de Big Five persoonlijkheidsvragenlijst krijgt een kandidaat uitspraken te zien waarvan men moet aangeven in welke mate de uitspraak wel of niet op diegene van toepassing is. De normen zijn gebaseerd op een representatieve groep mensen van de Nederlandse beroepsbevolking. Hieronder is een voorbeeldscherm van de Big Five vragenlijst te zien.

In mijn werk maak ik van tevoren een nauwkeurige planning.

Helemaal mee eens
Mee eens
Beetje mee eens
Neutraal
Beetje mee oneens
Mee oneens
Helemaal mee oneens

Voorbeeldscherm Big Five vragenlijst - Persoonlijkheid

Op de volgende pagina omschrijven wij de verschillende hoofdschalen met de onderliggende subschalen. Met kennis en inzicht in deze subschalen, krijg je een dieperliggend beeld van de persoon en kun je echt de nuance maken in het gesprek.

EVENWICHTIGHEID

Evenwichtige mensen zijn niet zo snel van hun stuk te brengen en zij zijn gelijkmatig van aard. Kalmte, ontspannenheid en nuchterheid zijn eigenschappen die kenmerkend zijn. Zij zullen situaties waar druk op de ketel staat rustig en zonder stress benaderen. Het risico kan daarbij ontstaan dat men de emoties van anderen buiten beschouwing laat.

Onevenwichtigheid kan zich vertalen in minder goed bestand zijn tegen tegenslagen en mislukkingen en een geringe beheersing van opwellingen van gevoelens. Men heeft vaker gevoelens van onbehagen, zoals schaamte, frustratie, neerslachtigheid, schuld.

Subschaal	Hoge score	Lage score
Nuchterheid	Is evenwichtig en nuchter. Bekijkt situaties op een rationele manier. Laat emoties buiten beschouwing.	Heeft een positieve houding ten opzichte van emoties. Neemt beslissingen op basis van gevoel. Is snel geëmotioneerd. Is kwetsbaar en snel van slag.
Taakgerelateerde stressbestendigheid	Laat zich niet uit het veld slaan door tegenslagen (veerkracht). Voelt zich zelfverzekerd en is goed bestand tegen werkdruk. Heeft het idee situaties te beheersen.	Voelt druk om aan eisen en verwachtingen van de omgeving en van zichzelf te voldoen. Vindt het moeilijk met spanningen om te gaan. Voelt zich soms onmachtig en niet in staat een crisissituatie zelf op te lossen. Kan gespannen en nerveus zijn.
Relationele stressbestendigheid	Trekt zich weinig aan van wat anderen van hen als persoon vinden. Is kritisch naar anderen en hun werk en houdt weinig rekening met gevoelens van anderen.	Is veel bezig met wat anderen van hen als persoon denken. Raakt snel geïmponeerd en onder de indruk van anderen. Vindt anderen vaak beter of slimmer dan zichzelf en uit deze gedachten ook. Is niet zeker genoeg van zichzelf om eigen mening te behouden en voegt zich naar de 'sterkste' persoon.
Optimisme	Heeft een positieve kijk op zaken en gaat ervan uit dat situaties altijd ten goede opgelost kunnen worden. Is geen piekeraar. Kan problemen onderschatten.	Is zorgelijk en laat zich niet snel geruststellen. Ziet en belicht vaak de negatieve kant van zaken. Kan problemen overschatten.

Voorbeeldvragen

- Ik bekijk problemen op een nuchtere manier (nuchterheid).
- Ik houd in crisissituaties het hoofd koel (taakgerelateerde stressbestendigheid).
- Ik zet onenigheid met anderen gemakkelijk van mij af (relationele stressbestendigheid).
- Ik bekijk dingen altijd van de positieve kant (optimisme).

EXTRAVERSIE

Extraverte mensen zijn sociabel, maken gemakkelijk kennis, treden op de voorgrond, zijn assertiever, energiever en spraakzamer dan introverte mensen. Ook zijn zij optimistisch, opgewekt en houden van opwindend en avontuur. Het risico bestaat dat zij als erg aanwezig worden ervaren. Introverte mensen zijn over het algemeen gereserveerd en vinden het plezierig om alleen te zijn. Dit heeft niet te maken met verlegenheid, maar zij vinden het gewoon minder plezierig om in gezelschap te verkeren.

Subschaal	Hoge score	Lage score
Sociabiliteit	Verkeert graag in gezelschap. Is spraakzaam en legt gemakkelijk contact. Zoekt mensen op, houdt van de drukte en activiteit van de groep.	Geeft er de voorkeur aan alleen te zijn. Zoekt niet actief naar gezelschap.
Dominantie	Treedt gemakkelijk op de voorgrond en overheerst de situatie. Is overtuigend en is veel aan het woord. Neemt graag het initiatief of de leiding in groepen.	Blijft liever op de achtergrond en laat anderen het woord voeren en/of initiatief nemen. Laat zich leiden en kan overschaduwd worden door anderen.
Energie	Is actief en zoekt opwindend. Is uitbundig en enthousiast. Leidt een druk en gehaast leven. Houdt van sensatie en avontuur. Er is steeds de behoefte bezig te zijn en er worden meerdere activiteiten tegelijk ondernomen. Krijgt van drukte energie.	Is rustig en kalm. Houdt van een gelijkmatige levensstijl. Voelt zich prettig in een rustige omgeving, zonder al teveel prikkels. In een drukke omgeving verblijven kost veel energie.

Voorbeeldvragen

- Ik maak gemakkelijk contact (sociabiliteit).
- Ik neem het initiatief als er iets moet gebeuren (dominantie).
- Ik ben een actief persoon (energie).

ZORGVULDIGHEID

Zorgvuldige personen kenmerken zich door ordelijkheid en aandacht voor details. Zij zijn vasthoudend en doelgericht. Zij gaan planmatig en georganiseerd te werk. Zij zijn vastberaden en beschikken dan ook over een sterke wil. Zij hechten aan conventies en kunnen daardoor soms inflexibel zijn. Aan de andere kant staan mensen die gericht zijn op de grote lijn en minder oog hebben voor details. Zij zijn slordig en niet zo vasthoudend. Zij accepteren dat sommige doelen niet bereikbaar zijn.

Subschaal	Hoge score	Lage score
Systematisch werken	Werkt schematisch en volgens van tevoren bedachte plannen en systemen. Organiseert taken goed en is precies en ordelijk. Concentreert zich goed op één taak en let goed op details. Vindt de voorbereiding belangrijk en houdt zich aan procedures.	Werkt ad hoc en onsystematisch. Heeft moeite met het organiseren en plannen van werkzaamheden. Is goed in staat om meerdere projecten naast elkaar uit te voeren en heeft er geen moeite mee om projecten voortijdig af te breken. Houdt van speelruimte in planning. Kan slordig werken.
Zelfdiscipline	Is gemotiveerd en vasthoudend om een taak af te maken, ondanks eventuele verveling of obstakels. Hoeft niet aangespoord te worden om taken af te maken, doet dit uit zichzelf.	Is snel afgeleid en zal taken eerder opgeven of uitstellen bij tegenslagen/moeilijkheden. Heeft externe druk of controle nodig om taken af te maken.
Verantwoordelijkheid	Voelt zich verantwoordelijk en is betrouwbaar. Doet niet alleen wat wordt gevraagd, maar kijkt naar wat uiteindelijk het belang is en handelt daarnaar. Houdt zich aan afspraken.	Vat verantwoordelijkheden soms wat licht op en laat dit liever aan anderen over. Legt de nadruk vooral op de grote lijnen. Is gemakkelijk met regels en afspraken waardoor het werk soms niet af komt.

Voorbeeldvragen

- In mijn werk maak ik van tevoren een nauwkeurige planning (systematisch werken).
- Vervelende klussen rond ik zo snel mogelijk af (zelfdiscipline).
- Ik voel mij verplicht afspraken na te komen (verantwoordelijkheid).

OPENHEID VAN GEEST

Openheid wordt ook wel 'Openheid van geest' genoemd. Bijbehorende eigenschappen zijn nieuwsgierigheid, verbeeldingskracht, openstaan voor eigen gevoelens, kritische en onafhankelijke oordeelsvorming, behoefte aan variatie. Deze mensen staan open voor nieuwe ideeën en zijn bereid buiten de al gebaande paden te treden. Aan de andere kant staan mensen die de wereld accepteren zoals die is. Zij hebben niet de behoefte zaken ter discussie te stellen of te spelen met alternatieven. Zij zijn minder nieuwsgierig.

Subschaal	Hoge score	Lage score
Verbeeldingskracht	Heeft een rijke verbeelding en een levendige fantasie. Is creatief en origineel in het bedenken van nieuwe ideeën of oplossingen. Kan hierdoor onrealistisch zijn.	Heeft niet zo'n rijke verbeelding of levendige fantasie, blijft binnen bestaande en concrete kaders denken. Houdt zich niet bezig met het bedenken van nieuwe ideeën.
Onafhankelijk denken	Vaart eigen koers en is onafhankelijk in denken. Heeft een eigen mening en een kritische zoekende houding. Wil eigen manieren van denken en werken zoeken en eigen ideeën volgen.	Neemt graag aan wat anderen zeggen en volgt hen in hun zienswijze en ideeën. Kan hierin afhankelijk van anderen zijn. Is weinig of niet kritisch over ideeën en zienswijzen.

Voorbeeldvragen

- Ik heb originele ideeën (verbeelding).
- Ik bekijk ideeën van anderen kritisch (onafhankelijk denken).

VRIENDELIJKHEID

Mensen die hoog scoren op het aspect vriendelijkheid, zijn bescheiden, hulpvaardig en bereid tot samenwerken. Zij zijn bereid zaken vanuit het perspectief van de ander te bekijken en hun eigen belangen ondergeschikt te maken aan de belangen van anderen. Zij kunnen wat naïef zijn; zij geloven dat de ander geneigd zal zijn te helpen indien dat nodig is. Lage scores kunnen omschreven worden als egocentrisch, gericht op het eigen belang, cynisch en eerder geneigd tot competitie dan tot samenwerken.

Subschaal	Hoge score	Lage score
Behulpzaamheid	Is onbaatzuchtig, hulpvaardig en zorgzaam naar anderen toe. Is gericht op samenwerking en toont actieve bereidheid anderen te helpen. Wordt bewogen door de behoeften van anderen.	Houdt afstand van andermans problemen en vermijdt betrokkenheid. Toont weinig bereidheid om anderen te helpen en hecht meer belang aan het afmaken van eigen taken.
Vertrouwen	Gelooft dat anderen van goede wil zijn en met de beste bedoelingen handelen. Heeft vertrouwen in anderen en is mild in het oordeel naar anderen. Is goedgelovig.	Heeft een kritische kijk op anderen. Is niet geneigd anderen vertrouwen te schenken. Houdt bedoelingen voor zichzelf en houdt relaties zakelijk.

Voorbeeldvragen

- Ik help anderen zonder daar iets voor terug te willen (behulpzaamheid).
- Ik geloof dat mensen in wezen van goede wil zijn (vertrouwen).

4.2 Werkstijlen

Mensen spannen zich in om bepaalde doelen te realiseren. Niet alles is voor iedereen even belangrijk en doelen zijn niet voor iedereen gelijk. Naast de doelen die mensen aandrijven is ook de energie die zij willen spenderen om die doelen te bereiken van belang. Niet iedereen heeft hetzelfde energieniveau en niet iedereen ambieert hetzelfde. Het is zinvol om te weten wat mensen belangrijk vinden en of zij geneigd zijn energie te spenderen om de daarmee samenhangende doelen te bereiken. Zo krijgt men informatie over de mate waarin een functie bij iemand past.

Bij de Werkstijlenvragenlijst krijgt een kandidaat uitspraken te zien waarvan men moet aangeven in welke mate deze persoon het eens of oneens is met de uitspraak. De normen zijn gebaseerd op een representatieve groep mensen van de Nederlandse beroepsbevolking. Hieronder is een voorbeeldscherm van de Werkstijlenvragenlijst te zien.

Ik stel altijd zeer hoge eisen aan het werk dat ik aflever.

Helemaal mee eens
Mee eens
Beetje mee eens
Neutraal
Beetje mee oneens
Mee oneens
Helemaal mee oneens

Voorbeeldscherm Werkstijlenvragenlijst

De Werkstijlenvragenlijst bestaat uit zeven subschalen. Hieronder wordt uitgelegd wat de verschillende subschalen meten.

STREVEN NAAR SUCCES

De motivatie zich in te spannen voor het behalen van zichtbare successen (carrière, maatschappelijk aanzien, materieel succes, status). Mensen die hoog op deze schaal scoren willen belangrijk gevonden worden en willen aanzien.

Voorbeeldvraag

- Ik presteer graag meer dan anderen.

STREVEN NAAR KWALITEIT

De motivatie goed werk te willen leveren. Eigen, hoge standaarden willen hanteren waaraan de eigen prestatie moet voldoen. Geïnteresseerd zijn in de kwaliteit van de resultaten van eigen inspanningen.

Voorbeeldvraag

- Ik vind de kwaliteit van mijn werk het belangrijkste.

ONTWIKKELGERICHTHEID

De motivatie zich nieuwe kennis en vaardigheden eigen te maken. Willen studeren en uitdagingen aangaan om zich persoonlijk te ontwikkelen. Deze schaal betreft de wil om de eigen capaciteiten te verbeteren en meer kennis te verwerven. Je zou kunnen zeggen dat mensen die hoog scoren op deze schaal een leeriorientatie hebben. Een leeriorientatie houdt in dat een persoon zich richt op het verbeteren van de vaardigheden en op het beheersen van nieuwe taken.

Voorbeeldvraag

- Ik zoek actief naar mogelijkheden om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen.

ONZEKERHEID OVER PRESTATIES

De onzekerheid en angst waardoor men niet tot goede prestaties komt bij als moeilijk en lastig ervaren taken. Wanneer men hoog op deze schaal scoort kan men geblokkeerd raken door onzekerheid of bij taken die onder stress volbracht dienen te worden. Bij een hoge score heeft men een vertrouwde omgeving nodig om goed te functioneren.

Voorbeeldvraag

- Ik maak sneller fouten als iemand op mijn vingers kijkt.

UITDAGING NODIG HEBBEN

De extra spanning van onzekere, spannende taken die nodig is om tot een optimale inzet te komen. Bij een hoge score wordt men gestimuleerd door concrete, actuele uitdagingen.

Voorbeeldvraag

- Onder tijdsdruk presteer ik beter.

DOORTASTEND

De mate waarin men direct dingen aanpakt, daadkracht toont, niet afwacht of uitstelt. Mensen die hoog scoren op deze schaal denken niet teveel na, maar doen. Zij hakken knopen door en durven beslissingen te nemen.

Voorbeeldvraag

- Van uitstel komt afstel.

RISICO NEMEN

De voorkeur die mensen kunnen hebben voor situaties waarin een hoger risico ook tot hogere opbrengsten kan leiden. Mensen die hoog scoren zoeken niet de veiligheid, maar willen eigen verantwoordelijkheid om de kansen op een goede uitkomst in eigen hand te nemen.

Voorbeeldvraag

- Ik voel me prettig als ik werk doe waarbij risico's bestaan.

Schaal	Hoge score	Lage score
Streven naar succes	Vindt het best belangrijk om de buitenwereld te laten zien dat men succes heeft. Wil graag dat het duidelijk zichtbaar is wat eigen aandeel is in diverse werkzaamheden. Streeft naar status en prestige.	Vindt het minder van belang of het voor de buitenwereld zichtbaar is dat men succes heeft. Hoeft niet zo nodig uitdrukkelijk te laten zien wat eigen aandeel is in diverse werkzaamheden en streeft minder naar status.
Streven naar kwaliteit	Levert graag werk af dat aan eigen (hoge) kwaliteitseisen voldoet. Zelfs als men bepaalde taken minder aantrekkelijk vindt, zal men zich inspannen deze tot een goed einde te brengen.	Werk dat aan de maatstaven van de organisatie voldoet, is goed genoeg. Heeft vanuit zichzelf minder de behoefte om werk af te leveren dat aan de hoogste kwaliteitseisen voldoet.
Ontwikkelgerichtheid	Wil zich inspannen om nieuwe kennis en of nieuwe vaardigheden te verwerven, door cursussen of zelfstudie. Niet alleen om het werk beter te kunnen uitvoeren, maar ook voor de eigen professionele ontwikkeling.	Het leren van nieuwe vaardigheden en opdoen van kennis door studeren vindt deze persoon niet de belangrijkste zaken in het werk. Is niet actief bezig met professionele ontwikkeling.
Onzekerheid over prestaties	Wanneer er onbekende, complexe werktaken uitgevoerd moeten worden, kan deze persoon zich regelmatig onzeker voelen. In deze situaties kan de persoon geblokkeerd raken door het idee dat dingen mis zullen gaan.	Is over het algemeen zeker van de eigen zaak als nieuwe werkzaamheden of taken moeten worden gedaan. Maakt zich dan niet zoveel zorgen of er iets mis kan gaan.
Uitdaging nodig hebben	Heeft de spanning nodig die bijvoorbeeld een deadline met zich meebrengt voordat men aan de slag gaat. Zonder die stok achter de deur wordt het door deze persoon lastig gevonden aan bepaalde taken te beginnen.	Heeft niet de spanning nodig die bijvoorbeeld een deadline met zich meebrengt voordat deze persoon aan de slag gaat. Weet werkzaamheden zonder die stok achter de deur te beginnen.
Doortastend	Stelt zich niet afwachtend op, maar hakt knopen door. Wanneer keuzes moeten worden gemaakt, zal deze persoon met de beschikbare informatie een beslissing nemen. Lost problemen liever meteen op.	Stelt zich vaak afwachtend op en heeft moeite met het doorhakken van knopen. Wanneer keuzes moeten worden gemaakt, zal deze persoon moeilijk een beslissing kunnen nemen.
Risico's nemen	Houdt van de spanning die moeilijke en onzekere taken met zich meebrengen. Durft risico's aan te gaan als zich kansen voordoen.	Houdt van werkzaamheden waarvan duidelijk is wat de uitkomst zal zijn. Nieuwe benaderingen uitproberen waar risico's aan zijn gebonden laat deze persoon liever aan anderen over.

4.3 Drijfveren

Afhankelijk van de 'aandrijvende krachten' binnen een persoon zal het ene carrière pad aantrekkelijker zijn dan het andere. Als men de kwaliteiten heeft om bepaalde resultaten te behalen wil dat immers nog niet zeggen dat men zich er ook daadwerkelijk voor zal inzetten. Dat iemand iets kan, betekent nog niet dat deze persoon het wil en dus doet.

In deze vragenlijst staan de diepere drijfveren centraal, als het ware de 'motor' die mensen in een bepaalde richting in beweging brengt. Bij diepere drijfveren gaat het om de vragen:

- Wat drijft mij in mijn leven en in mijn werk?
- Wat vind ik nu echt belangrijk?
- Waar zou ik alles voor opzij zetten?

De Drijfverenvragenlijst is gebaseerd op onder ander de theorie van McClelland. Deze theorie gaat ervan uit dat mensen ernaar streven om hun fundamentele behoeften te vervullen. Een aantal van die behoeften komt in sterke mate tot uitdrukking in iemands motivationele werkgedrag.

Bij de Drijfverenvragenlijst krijgt een kandidaat uitspraken te zien waarvan men moet aangeven in welke mate men het eens of oneens is met de uitspraak. De normen zijn gebaseerd op een representatieve groep mensen van de Nederlandse beroepsbevolking. Hieronder is een voorbeeldscherm van de Drijfverenvragenlijst te zien.

In mijn werk wil ik mij kunnen onderscheiden.

Helemaal mee eens
Mee eens
Beetje mee eens
Neutraal
Beetje mee oneens
Mee oneens
Helemaal mee oneens

Voorbeeldscherm Drijfverenvragenlijst

BEHOEFTE AAN PRESTATIE

Een hoge score op behoefte aan prestatie wordt gekarakteriseerd door een sterke behoefte om taken op zich te nemen die een grote uitdaging met zich meebrengen. Daarbij is de behoefte groot om een goed resultaat neer te zetten, eigenlijk nog meer om taken boven verwachting te vervullen. Er is een sterke voorkeur om probleemoplossend en vernieuwend bezig te zijn, waarbij men beter wil presteren dan iemand anders. De neiging is groot om voor zichzelf hoge doelen te stellen. Het werken met deadlines wordt als prettig ervaren. Iemand met een grote prestatiebehoefte heeft tevens een sterke behoefte aan concrete feedback op het uitvoeren van de werkzaamheden (prestatie), niet alleen na afloop, maar ook tussentijds. Iemand met een grote prestatiebehoefte neemt veelal persoonlijke verantwoordelijkheid.

Voorbeeldvraag

- Ik presteer graag boven verwachting.

BEHOEFTE AAN MACHT

Een grote behoefte aan Macht wordt gekarakteriseerd door een sterke behoefte om controle en invloed uit te oefenen op anderen en weerstanden te overwinnen. De aandacht is vooral gericht op het onderhouden van een leider-volger relatie. De behoefte is zeer sterk om de leiding in handen te nemen. Het plannen, organiseren en coördineren van werkzaamheden wordt dan ook zoveel mogelijk zelf gedaan, met als doel om het werk soepel en efficiënt te laten verlopen. Overige taken en de verantwoordelijkheid worden zoveel mogelijk naar anderen gedelegeerd. Er is een sterke behoefte om de discussie op te zoeken. Daarbij wordt zoveel mogelijk in het werk gesteld om de ander van een bepaald standpunt te overtuigen. Er is een sterke behoefte om de eindverantwoordelijkheid te dragen en de belangrijke besluiten te nemen.

Voorbeeldvraag

- Ik wil graag de leiding hebben.

BEHOEFTE AAN VERBONDENHEID

Behoeftte aan acceptatie wordt gekarakteriseerd door een sterke behoefte aan een harmonieuze werksfeer waarin medewerkers prettig met elkaar kunnen samenwerken. De kwaliteit en de betrouwbaarheid van de relatie met anderen staan binnen het werk voorop. Er is een sterke interesse voor de gevoelens en emoties van de ander. Er is een grote betrokkenheid en mate van empathie bij de problemen van anderen; persoonlijke problemen worden graag zo snel mogelijk opgelost. Anderen wordt gemakkelijk het vertrouwen geschonken. Aan de andere kant wordt het ook belangrijk en prettig gevonden om de goedkeuring en geruststelling van anderen te krijgen voor de dingen die gedaan worden. Het wederzijds uiten en respecteren van gevoelens en motieven wordt dan ook zeer belangrijk beschouwd. Het gevolg daarvan is dan ook dat iemand met een grote behoefte aan affiliatie veelal de neiging heeft om zich te conformeren aan de gedachten, ideeën en wensen van anderen. Onzekerheid binnen het werk wordt in zijn algemeenheid als vervelend ervaren en zoveel mogelijk getracht te reduceren.

Voorbeeldvraag

- Ik hecht veel waarde aan persoonlijke relaties op het werk.

BEHOEFTE AAN AUTONOMIE

Een hoge score op deze schaal wordt gekarakteriseerd door een sterke behoefte aan zelfstandigheid en persoonlijke vrijheid. Opgelegde beperkingen worden zoveel mogelijk vermeden of men tracht zich ervan te bevrijden. Enerzijds betekent dat er een aversie is voor regels, normen en afspraken die door anderen zijn vastgesteld of gemaakt. De werkzaamheden, werktempo en gedragsregels worden bij voorkeur zelf bepaald. Anderzijds zijn er het liefst zo min mogelijk verplichtingen naar collega's, leidinggevendenden, ondergeschikten of naar de organisatie in zijn totaal. Iemand met een sterke behoefte aan autonomie wenst in alle opzichten onafhankelijk te zijn en werkt liever alleen dan in teamverband. Er is geen behoefte aan spontane feedback op de werkzaamheden; om commentaar of een reactie op het werk wordt zelf gevraagd. Iemand met een sterke behoefte aan autonomie vindt doorgaans dat diegene zelf wel kan bepalen in welke mate het werk of de opdracht naar behoren is uitgevoerd. Wanneer er beperkingen in het gevoel van autonomie opgelegd worden dan uit zich dit in weerbarstigheid, opstandigheid en recalcitrant gedrag.

Voorbeeldvraag

- Ik wil zelf beslissen hoe ik mijn werkzaamheden plan.

Schaal	Hoge score	Lage score
Behoeft e aan prestatie	Heeft een sterke behoefte om uitdagende taken aan te gaan en beter te presteren dan anderen. Houdt van taken die boven verwachting vervuld kunnen worden en waarvan de resultaten duidelijk terug te leiden zijn naar de persoon zelf. Wil graag iets bereiken. Is weinig geneigd te investeren in taken die naar verwachting minder opleveren.	Heeft weinig behoefte om zich te onderscheiden en beter te presteren dan anderen. Vindt het niet belangrijk dat resultaten duidelijk terug te leiden zijn naar de persoon zelf, om daarmee de eigen prestaties zichtbaar te maken. Heeft niet zo de behoefte om iets te bereiken of iets neer te zetten.
Behoeft e aan macht	Heeft een sterke behoefte om invloed uit te oefenen, de leiding te nemen. Zoekt graag de discussie op, houdt ervan te argumenteren. Gaat een conflict niet uit de weg. Heeft de neiging om situaties te zien als winnen/verliezen en eigen standpunten door te drukken, daarbij gebruik makend van de eigen positie en invloed.	Heeft weinig behoefte om invloed uit te oefenen en belangrijke besluiten te nemen. Vindt het fijn tijdens discussies naar anderen te luisteren en laat het nemen van belangrijke besluiten over aan anderen. Vindt het niet belangrijk om zich in discussies te laten gelden of gebruik te maken van eigen positie om draagvlak te creëren voor de eigen standpunten.
Behoeft e aan verbondenheid	Heeft behoefte aan harmonie in relaties. Houdt rekening met anderen, vindt goedkeuring van anderen belangrijk, wil aardig gevonden worden. Besteedt energie aan het tot stand brengen en onderhouden van plezierige, goede werkrelaties met anderen. Kan conflictmijdend zijn.	Heeft weinig behoefte aan het investeren in de onderlinge verhoudingen en energie te besteden aan het tot stand brengen van plezierige werkrelaties. Vindt het minder belangrijk om rekening te houden met anderen en goedkeuring te krijgen. Vindt het niet erg belangrijk om aardig gevonden te worden.
Behoeft e aan autonomie	Heeft behoefte aan vrijheid en zelfstandigheid. Wil de ruimte hebben om volgens eigen inzichten en ideeën te werk te gaan. Heeft weinig met regels, normen en afspraken. Vindt het belangrijk om zo min mogelijk verplichtingen naar anderen te hebben.	Heeft weinig behoefte aan vrijheid en autonomie. Accepteert regels, afspraken en door anderen opgelegde werkwijzen en richtlijnen. Vindt het minder belangrijk om ruimte te hebben om het werk volgens eigen inzichten in te richten.

4.4 Beïnvloedingstijlen

Vaak heeft men voor het bereiken van persoonlijke doelen anderen nodig. Soms moeten anderen iets voor iemand doen en dan is het de kunst hen zo ver te krijgen. Een andere keer moeten anderen iets juist niet doen om ervoor te zorgen dat men de persoonlijke doelen kan bereiken, en ook dan geldt hoe krijg ik ze zover? In zijn algemeenheid heeft iedereen zo de eigen manier om anderen te beïnvloeden zodat bepaalde persoonlijke doelen gerealiseerd kunnen worden.

Het gaat bij de beïnvloedingstijlen om voorkeursstijlen, waarbij het heel goed denkbaar is dat iemand verschillende stijlen weet te hanteren.

Bij de Beïnvloedingstijlenvragenlijst krijgt een kandidaat uitspraken te zien waarvan men moet aangeven in welke mate men het eens of oneens is met de uitspraak. De normen zijn gebaseerd op een representatieve groep mensen van de Nederlandse beroepsbevolking.

Ik ben direct in het geven van mijn mening.

Helemaal mee eens
Mee eens
Beetje mee eens
Neutraal
Beetje mee oneens
Mee oneens
Helemaal mee oneens

Voorbeeldscherm Beïnvloedingstijlenvragenlijst

De vragenlijst bestaat uit de volgende vier subschalen:

SOCIAAL HANDIG

Bij een hoge score op deze beïnvloedingsstijl gebruikt een persoon manipulatieve tactieken. Men zal anderen proberen te beïnvloeden met behulp van elk middel dat daarvoor gewenst lijkt. Men hanteert daarbij een extraverte houding, zal autoritair zijn en men zal indirecte tactieken gebruiken.

Voorbeeldvraag

- Ik zorg ervoor op goede voet te staan met mensen waarvan ik het idee heb dat ik ze later wel eens nodig kan hebben.

RECHTDOORZEE

Een persoon die deze beïnvloedingsstijl gebruikt zal bijna altijd voor de eigen mening uitkomen, zal zich in eerste instantie laten leiden door de eigen opvattingen en zal als open worden ervaren.

Voorbeeldvraag

- Ik zeg meestal de waarheid zonder daarbij op te letten of dat voor- of nadelig werkt.

ASSERTIVITEIT

Een hoge score op deze beïnvloedingsstijl impliceert het bepalen van een eigen koers en het anderen duidelijk maken van deze koers. De persoon in kwestie heeft relatief veel zelfvertrouwen, is extravert, prestatiegericht en zal zich zo nu en dan hard opstellen waardoor deze persoon als hard kan worden ervaren.

Voorbeeldvraag

- Wanneer iemand mij te kort doet, laat ik duidelijk blijken dat ik daar niet van gediend ben.

ANTICIPEREND

Bij een hoge score op deze beïnvloedingsstijl stemt een persoon het eigen gedrag af op het doel, handelt planmatig in plaats van impulsief. Men is zakelijk en rationeel in het optreden en houdt rekening met de uitwerking van hun gedrag op anderen.

Voorbeeldvraag

- Ik denk altijd goed na alvorens iets te ondernemen.

Schaal	Hoge score	Lage score
Sociaal handig	Is handig in het bespelen van anderen. Probeert het doel te bereiken met behulp van elk middel dat daarvoor gewenst is. Interacties met anderen worden vaak gekleurd door de mate waarin anderen iets voor diegene kunnen betekenen.	Kiest vaak voor de veilige, vertrouwde aanpak als er iets moet worden bereikt. Vindt niet dat alle middelen geoorloofd zijn, hoe belangrijk een doel ook is. Is over het algemeen niet erg handig in het bespelen van mensen.
Rechtdoorzee	Vindt dat eerlijkheid en een directe aanpak uiteindelijk het meest opleveren, wat de omstandigheden ook zijn. Wil geen tijd verliezen aan spelletjes of omwegen. Kan bot overkomen, maar als anderen diegene eenmaal leren kennen, zullen zij merken dat het meestal goed is bedoeld.	Is iemand die het lastig vindt om dingen recht op de man af te zeggen. Probeert de eigen mening voorzichtig en goed doordacht in te brengen. Anderen kunnen deze subtiele aanpak wel waarderen, hoewel een meer directe, sturende houding in bepaalde situaties meer oplevert.
Anticiperend	Denkt altijd drie stappen vooruit alvorens iets te ondernemen. Anticipeert op mogelijke belemmeringen zodat de eigen doelen kunnen worden verwezenlijkt.	Denkt niet altijd goed na alvorens iets te ondernemen. Handelt wel eens op gevoel of impuls. Deze persoon krijgt daardoor regelmatig te maken met beslissingen die verkeerd uitpakken, zaken die deze persoon niet zag aankomen, of onverwachte reacties van anderen.
Assertiviteit	Is iemand die voor de eigen belangen opkomt. Laat zich niet gemakkelijk ompraten. De stelligheid waarmee men de eigen mening en belangen verdedigt geeft deze persoon een natuurlijk overwicht in werksituaties.	Vindt het vaak lastig om duidelijk aan te geven wat de eigen doelen en prioriteiten zijn. Aarzelt vaak; anderen kunnen deze persoon gemakkelijk beïnvloeden. Het niet kunnen aangeven wat men wil kan in werksituaties belemmerend werken.

4.5 Waardenvragenlijst

Mensen verschillen in de mate waarin zij dingen belangrijk vinden. Deze relatief stabiele opvattingen die een persoon heeft over zichzelf en de wereld worden waarden genoemd. Opvattingen over wat mensen belangrijk vinden voor zichzelf zijn persoonlijke waarden. Opvattingen over wat mensen belangrijk vinden in hun interactie met anderen zijn interpersoonlijke waarden. Deze scores worden niet letterlijk in het rapport teruggekoppeld, maar worden op de achtergrond wel gemeten en verwerkt in de competenties.

Er worden zeven waarden onderscheiden:

STEUN EN ERKENNING

De waarde Steun en erkenning verwijst naar de opvatting van een persoon dat het belangrijk is dat je je gewaardeerd en gesteund voelt door je collega's. Mensen die hoog scoren op deze schaal vinden het belangrijk om steun en aanmoediging te krijgen, geaccepteerd te worden en waardering, erkenning en respect te krijgen voor verrichte inspanningen.

CONFORMITEIT

De waarde Conformiteit verwijst naar de opvatting van een persoon, dat het belangrijk is dat je je goed gedraagt. Mensen die hoog scoren op deze schaal vinden het belangrijk om zich aan geldende regels en opvattingen te houden, te voldoen aan verwachtingen en in het algemeen zich fatsoenlijk en correct te gedragen.

ONAFHANKELIJKHEID

De waarde Onafhankelijkheid verwijst naar de opvatting van een persoon dat het belangrijk is dat je zelfstandig kunt handelen. Mensen die hoog scoren op deze schaal vinden het belangrijk dat ze kunnen doen wat ze zelf willen en hoe ze dat willen doen. Daarnaast willen zij voor het eigen gedrag niet afhankelijk zijn van anderen of wat anderen willen.

ALTRUÏSME

De waarde Altruïsme verwijst naar de opvatting van een persoon dat het belangrijk is dat je anderen helpt. Mensen die hoog scoren op deze schaal vinden het belangrijk om bij te dragen aan het verbeteren van het lot van anderen en betrokken te zijn bij het welbevinden van anderen.

LEIDERSCHAP

De waarde Leiderschap verwijst naar de opvatting van een persoon dat het belangrijk is dat deze persoon de leiding heeft. Mensen die hoog scoren op deze schaal vinden het belangrijk om leiding te geven, de verantwoordelijkheid te dragen voor het gedrag van anderen en het aanzien en de bijbehorende status te hebben.

ORDELIJKHEID

De waarde Ordelijkheid verwijst naar de opvatting van een persoon dat het belangrijk is dat er orde is. Mensen die hoog scoren op deze schaal vinden het belangrijk om in een ordelijke en gestructureerde omgeving te verkeren, controle te hebben en te weten waar men aan toe is.

VARIËTEIT

De waarde Variëteit verwijst naar de opvatting van een persoon dat het belangrijk is dat er afwisseling is. Mensen die hoog scoren op deze schaal vinden het belangrijk om afwisseling te ervaren, niet vastzitten in één situatie of één taak, nieuwe dingen te kunnen doen en te maken te krijgen met onverwachte zaken.

Bij het invullen van de Waardenvragenlijst krijgt de deelnemer op ieder scherm sliders te zien. Bij iedere slider staat aan beide uiteinden een stelling die betrekking heeft op wat iemand belangrijk vindt in het werk.

De deelnemer wordt gevraagd op 59 vragen aan te geven in hoeverre de ene stelling meer op henzelf van toepassing is, dan de andere stelling. Dat doet de deelnemer door de slider te verplaatsen.

4.6 Capaciteitentests

De in het assessment opgenomen capaciteitentest geeft een goede indicatie van het algemene werk- en denkniveau van een deelnemer of optioneel het werk- en denkniveau op verschillende domeinen: abstract, numeriek en verbaal. Voor iedere kandidaat geldt dat de resultaten worden vergeleken met een gelijkwaardig opleidings- of functieniveau: mbo-, hbo- of wo-niveau.

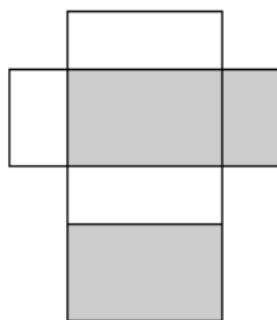
De resultaten van de capaciteitentest geven informatie over hoe gemakkelijk een deelnemer de weg weet te vinden in nieuwe, complexe materie en hoe gemakkelijk men tot de kern van zaken weet door te dringen. Het gemak waarmee problemen worden opgelost, of de deskundigheid waarmee een oordeel wordt gevormd, is niet alleen afhankelijk is van cognitieve capaciteiten of intelligentie, maar ook van kennis en relevante ervaring. Een hogere score op de capaciteitentests helpt natuurlijk wel bij het sneller doorgronden van problemen en het verwerven van nieuwe kennis en vaardigheden.

Het helpt om je voor te bereiden op een assessment, bijvoorbeeld via de oefensite van LTP. Hiermee zorg je dat je sneller bekend bent met de verschillende vraagstellingen, waardoor je zo optimaal mogelijk presteert. Het is echter niet mogelijk om beter dan je eigen niveau te presteren.

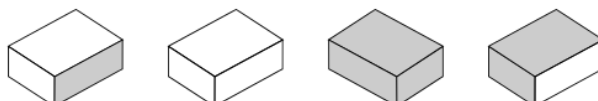
De G-test die opgenomen is in het assessment brengt de algemene, non-verbale intelligentie in kaart. Deze test bestaat uit 50 opgaven waarvoor men 20 minuten de tijd heeft. Verschillende typen vragen worden afwisselend getoond. Wanneer je voor drie losse capaciteitentesten kiest, duren de onderdelen verbaal, numeriek en abstract respectievelijk 15, 25 en 20 minuten.

G-test

De G-test is een generieke intelligentie test waarbij 6 verschillende vragen steeds afwisselen. De G-test is cultuurarm, omdat het geen talige opgaven bevat. Je krijgt hiermee 1 score op algemeen intellectueel vermogen. Het is een snelle en betrouwbare scan van het denkvermogen van de deelnemer (50 vragen, 20 min.). De test is opgebouwd uit vraagsoorten uit verschillende intelligentiedomeinen (numeriek, abstract, ruimtelijk inzicht etc.). Door de grote variatie in opgaven is de test leuker om te maken dan een reguliere intelligentietest. Hieronder zie je een aantal voorbeeldvragen:



Welk figuur kan met het patroon gemaakt worden?



Voorbeeldscherm ruimtelijke vraag

Numeriek: Cijferanalogieën

De cijferanalogieën meten uw vermogen om een relatie tussen twee getallen te ontdekken en die relatie toe te passen op twee andere getallen. Iedere opgave bestaat uit een linker- en een rechterkant. De linkerkant bestaat uit twee getallen en de rechterkant uit een getal en een vraagteken. De twee getallen aan de linkerkant hebben een bepaalde relatie. Eén van de antwoorden heeft dezelfde relatie met het getal aan de rechterkant. Vul dat getal in op de plek van het vraagteken.

NB: Er zijn meerdere manieren om het eerste getal om te zetten in het tweede. Slechts een van die manieren is echter in staat om het derde getal om te zetten in een van de antwoorden (zie ook voorbeeld).

3	->	9	8	->	?
---	----	---	---	----	---

Welk getal hoort op de plek van het vraagteken?

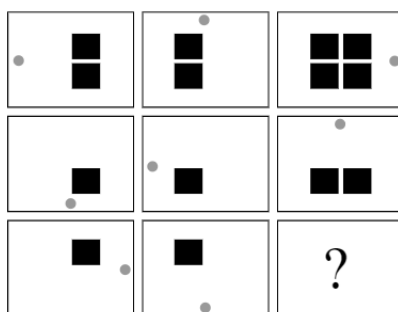
- ☐ 12
- ☐ 16
- ☐ 25
- ☐ 64

Voorbeeldscherm numerieke vraag

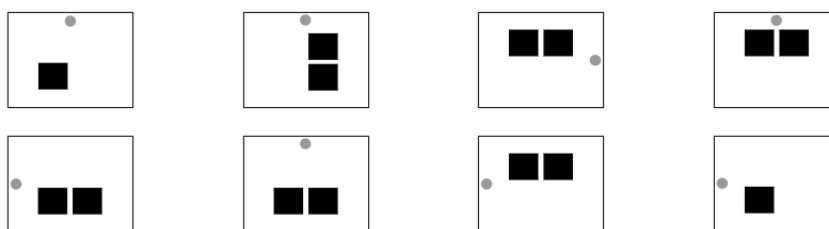
3 losse domeinen capaciteitentest

Abstracte onderdeel

Met deze test wordt beoogd inzicht te krijgen in het abstract redeneervermogen van een kandidaat. Deze capaciteit is van belang voor het verwerven van overzicht of inzicht in complexe problemen die niet in taal kunnen worden uitgedrukt. Ook belangrijk voor het oplossen van praktische problemen en voor snelheid van begrip in diverse situaties. Het gaat bij deze test om het 'zien' van bepaalde patronen en verbanden. Ook zal deze capaciteit iets zeggen over iemands vermogen om zaken te 'overstijgen'.



Kies de juiste figuur die op de plaats van het vraagteken moet staan.



Voorbeeldscherm Abstracte Test

Numeriek onderdeel

Deze capaciteitentest meet de vaardigheid conclusies te trekken aan de hand van cijfermatige informatie. Het gaat hier om het vermogen om snel en handig kwantitatieve gegevens te gebruiken. Bij deze test mag men een rekenmachine gebruiken.

	Mannelijke werknemers (in 000)	Vrouwelijke werknemers (in 000)	Werknemers totaal (in 000)
Profit			
Horeca	121	135	256
Financiële instellingen	143	146	289
Zakelijke dienstverlening	692	493	1.185
Non-profit			
Onderwijs	191	279	469
Gezondheids- en welzijnzorg	192	224	416
Totaal profit en non-profit	1.337	1.247	2.584

Het goede antwoord is 1.699.000 mensen. Er waren 121.000 werknemers (mannen en vrouwen) in de horeca, 143.000 in financiële instellingen en 1.185.000 in de zakelijke dienstverlening. Het totaal aantal werknemers in de profit sector in 2017 is dus 121.000 + 143.000 + 1.185.000 = 1.699.000.

Hoeveel banen van werknemers waren er in de profit sector in 2017 in totaal?

- ☐ 3.184.000
☐ 955.000
☐ 744.000
☒ 1.699.000
☐ 1.955.000

Voorbeeldscherm Numerieke test

Verbaal onderdeel

- ☐ kleuren
☐ schilderen
☐ ezel
☐ penseel
☐ tekening

...staat tot verven als telefoon staat tot ...

- ☐ communiceren
☐ rinkelen
☐ verbinding
☐ opnemen
☐ mobiel

Voorbeeldscherm Verbale test

5. De rapportage

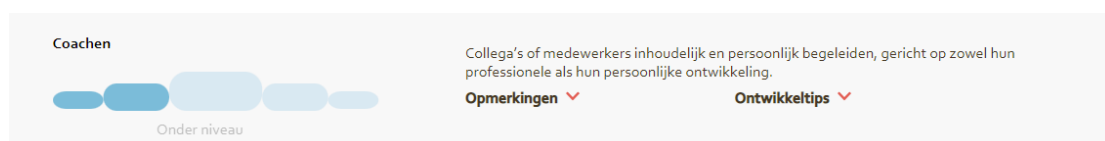
In de rapportage worden de resultaten van de verschillende vragenlijsten en tests grafisch en tekstueel weergegeven.

5.1 Competenties

Individen verschillen in het beheersen van competenties. Voor verschillende functies zijn verschillende niveaus van competenties van belang. Competenties geven concreet gedrag weer dat men gebruikt om bepaalde doelen te bereiken of problemen op te lossen. Dit kunnen zowel min of meer technische problemen zijn als problemen in de sociale sfeer, de relaties met anderen. De scores op de verschillende competenties zijn afgeleid uit de resultaten op de eerdergenoemde instrumenten. De persoonlijkheidseigenschappen hebben een bepaald gewicht gekregen en zijn door middel van formules omgezet in scores op de competenties. Zo zijn voor de score op de competentie 'Servicegerichtheid' behulpzaamheid en behoefte aan affiliatie bepalende factoren. Voor competenties geldt dat het gaat om het bezitten van de eigenschappen die nodig zijn om het betreffende gedrag te kunnen vertonen, of men het gedrag ook daadwerkelijk toont, wordt mede bepaald door de situatie, door de individuele motivatie en iemands (werk)ervaring. Wellicht kan iemand bepaald gedrag wel vertonen maar wil men dat niet, of maakt de (werk)situatie het onmogelijk. Middels een online assessment, kan er geen concreet gedrag geobserveerd worden, en kan er ook geen situatie nagebootst worden. De competentiescore in het online assessment houdt dus in, dat een competentie bij iemand in een bepaalde mate in aanleg aanwezig is.

5.2 Interpretatie van scores

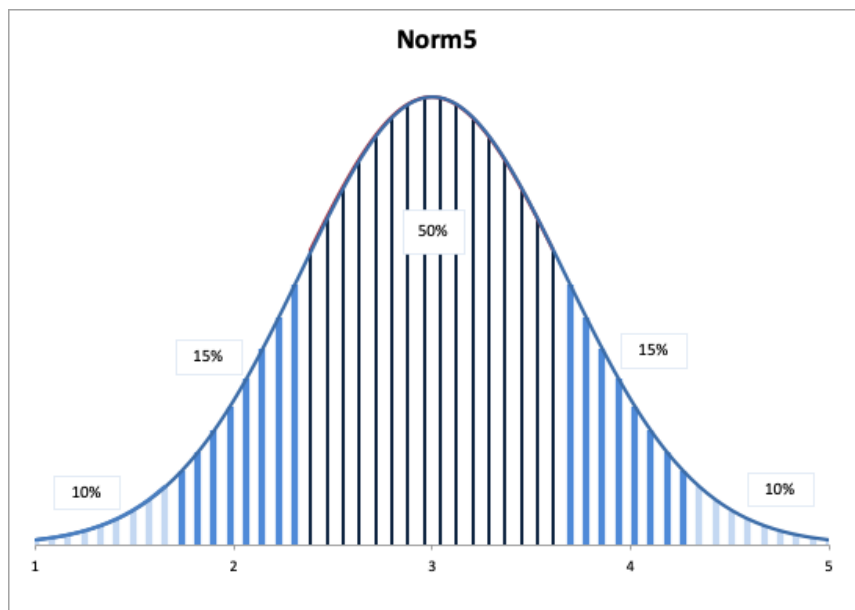
De scores op de vragenlijsten en tests worden teruggekoppeld op een schaal lopend van 1 tot en met 5.



Over het algemeen geldt dat een score 3 als gemiddeld wordt beschouwd, scores van 1 en 2 als onder gemiddeld, en scores van 4 en 5 als bovengemiddeld. In principe geldt voor alle

competenties 'hoe hoger de score, hoe beter'. Als iemand onder gemiddeld scoort op een bepaalde competentie is dit altijd reden tot doorvragen.

Net zoals veel andere menselijke eigenschappen (lengte, schoenmaat, bloeddruk), zijn scores op capaciteiten- en persoonlijkheidstesten normaal verdeeld. Normaalverdelingen gaan ervan uit dat de meeste mensen in het midden vallen en slechts een klein gedeelte van een populatie extreme scores heeft. Om te zien of een score gemiddeld is, hangt af van de standaard deviatie, een maat voor de spreiding vanaf het gemiddelde. Hieronder zie je welk percentage van de populatie welke scores behaalt.



Normaalverdeling van scores

6. De nabespreking van het rapport

In dit hoofdstuk wordt beknopt weergegeven wat qua structuur van belang is bij het voeren van een (selectie) gesprek op basis van de assessment rapportage. Mocht er meer behoefte zijn aan verdieping wat betreft het voeren van een dergelijk gesprek, kan er een interviewtraining gevolgd worden bij LTP. Deze training gaat in op de structuur van het gesprek, gespreksvaardigheden, adviesvaardigheden (zoals het omgaan met weerstand) en het bespreken van moeilijke rapporten.

6.1 De voorbereiding

Een goede voorbereiding van het gesprek is het halve werk. Het is van belang dat de rapportage van de kandidaat zorgvuldig wordt doorgenomen en dat wordt genoteerd wat opvalt aan de resultaten, zijn er bijvoorbeeld tegenstrijdigheden of uitschieters? Vervolgens kan hier aandacht aan besteed worden tijdens het gesprek zelf. Een goede voorbereiding verhoogt de kwaliteit van het gesprek en geeft de kandidaat het gevoel dat er daadwerkelijk serieus met hen wordt gesproken over de uitkomsten van het assessment.

6.1.1 Risicocombinaties

Sommige combinaties van schalen leiden tot een risicoprofiel, iemand slaat door in een bepaalde eigenschap. Het is de uitdaging om het rapport als een geheel te zien en op deze manier sneller dit soort combinaties te herkennen.

Pleaserisico/Uitvalsrisico

- Lage score op emotionele stabiliteit (in het bijzonder relationele stressbestendigheid)
- Hoge score op onzekerheid over prestaties
- Sterke behoefte aan acceptatie

Overschreeuwingsrisico

- Hoge score op extraversie (in het bijzonder dominantie)
- Hoge score op emotionele stabiliteit
- Sterke behoefte aan invloed/prestatie

Controlerisico

- Hoge score op zorgvuldigheid (in het bijzonder systematisch werken)
- Lage score op vriendelijkheid (in het bijzonder vertrouwen)

Dromersrisico

- Hoge score op openheid van geest
- Hoge score op uitdaging zoeken en risico nemen
- Lage score op zorgvuldigheid (in het bijzonder zelfdiscipline)

6.1.2 Presteren onder druk

Wanneer iemand onder druk komt te staan, zoals tijdsdruk, relationele druk of anderszins, zal iemand waarschijnlijk terugvallen op de primaire aanleg, de persoonlijkheid.

Wanneer je ziet dat iemand op een bepaalde score extreem scoort, vraag aan de kandidaat of iemand dat herkent en wat er gebeurt als iemand onder druk wordt gezet. Onder druk worden verschillen bovendien nog verder uitvergroot. Iemand kan dan ontsporen op de sterke punten (te gestructureerd, te extravert of te behulpzaam).

6.1.3 Sociale wenselijkheid

Sociale wenselijkheid is het opzettelijk anders invullen van een vragenlijst zodat de uitkomsten positief gemanipuleerd worden en het lijkt alsof je meer kans hebt om de baan te krijgen.

Het is daarom belangrijk om te proberen in het interview te achterhalen of iemand zich herkent in de rapportage, gedragsvoorbeelden kan benoemen, etc.

Het is ook in het nadeel van de kandidaat wanneer die een beeld schetst van zichzelf dat niet overeenkomt, dat past dan uiteindelijk ook minder goed bij de functie.

6.2 Het gesprek

Het selectiegesprek is een persoonlijke kennismaking met de kandidaat. Doelstelling is om in een prettige sfeer een reëel beeld van de kandidaat, de kracht en valkuilen en de vaardigheden en aanleg op de competenties te verkrijgen.

Voor het gesprek dient één à anderhalf uur te worden uitgetrokken.

6.2.1 Opening

Het doel van de opening is om een goede sfeer op te bouwen waarin het rapport inhoudelijk besproken kan worden. Het is in ieder geval niet aan te bevelen om meteen met de deur in huis te vallen. Je kunt bijvoorbeeld vragen hoe de kandidaat het assessment heeft ingevuld en of de kandidaat zich herkent in de resultaten.

6.2.2 Bespreken van het rapport

Het doel van deze fase is om inzicht te krijgen in de vaardigheden en aanleg van de kandidaat op de voor de functie relevante competenties. Het rapport op basis van het assessment geeft inzicht in iemands aanleg op de verschillende competenties, gebaseerd op de onderliggende persoonlijke eigenschappen. Stel de vragen die je in de voorbereiding wilde weten en probeer de antwoorden in het licht van het functieprofiel en de organisatie te plaatsen.

In het gesprek komt aan bod hoe deze aanleg zich vertaalt naar de praktijk; in hoeverre beschikt iemand over de bij de competenties behorende ervaring en vaardigheden?

6.2.3 Afronding

Als de interviewer een voldoende duidelijk beeld heeft van de kandidaat kan het selectiegesprek worden afgesloten. Op basis van de resultaten van het assessment en de indruk op basis van het interview beslist de interviewer of de kandidaat in aanmerking komt voor de volgende stap in de selectieprocedure. Bespreek de vervolgprocedure ook met de kandidaat.

6.3 De besluitvorming

Bij de interpretatie van de indrukken uit het interview is het belangrijk om goed te letten op een zuivere beoordelingssystematiek. Kennis van de verschillende beoordelingsfouten helpt hierbij. Het helpt daarnaast om het interview en de beoordeling van elkaar te scheiden (eerst informatie verzamelen, dan pas op waarde schatten).

Halo-effect	De tendens om een positieve score op één competentie door te laten klinken op de overige.
Horn-effect	De omgekeerde tendens. Een negatieve score op één competentie door laten klinken op de overige.
Centrale tendentie	De neiging om uiterste score te vermijden en vooral de midden categorie te gebruiken.
Mildheid/strengheid	De tendens om vooral hoge/lage scores te geven.
Contrast	Verschillen tussen kandidaten worden uitvergroot.
Selectieve perceptie	Alleen zien/horen wat je graag wilt zien/horen.
Fundamentele attributie	De invloed van de persoon wordt overschat en de invloed van situaties onderschat.
Primacy-effect	Hierbij wordt er te veel aandacht besteed aan de eerste indruk die men van een persoon heeft gekregen.
Recency-effect	Staat voor het effect dat optreedt wanneer iemand te veel aandacht besteedt aan de laatste indruk die men van een persoon heeft gekregen.
Stemmingseffect	Bij dit effect beïnvloedt de stemming van de beoordelaar de beoordeling, waardoor deze dus minder objectief zal zijn.
Stereotypering	De beoordelaar past hierbij de kenmerken op een persoon toe, waarvan men denkt dat ze bij een bepaalde groep horen.
Projectie-effect	Er wordt teveel nadruk gelegd op gemeenschappelijke eigenschappen of ervaringen.
Generaliseren	Op basis van één eigenschap of ervaring wordt een uitspraak gedaan over iemands persoonlijkheid. Dit wordt ook wel psychologiseren genoemd.