



PAPI-I™

Competentiegerichte interviewgids

Rapport over: Test2 Persoon2
Datum assessment: dinsdag 21 juni 2016

Naam interviewer:	
Datum interview:	

Introductie

De informatie die verstrekt wordt in dit rapport is vertrouwelijk en uitsluitend bestemd voor gebruik door de managers en recruiters verantwoordelijk voor het assessment.

Deze interviewgids is gebaseerd op antwoorden die door de respondent op de PAPI-I persoonlijkheidsvragenlijst zijn gegeven. In de PAPI-I vragenlijst worden respondenten gevraagd naar hun voorkeuren en gedrag in hun werkomgeving. De vragenlijst bestaat uit verschillende combinaties van stellingen waaruit respondenten telkens die stelling moeten kiezen die volgens hun het meest op hen van toepassing is.

Het is belangrijk te beseffen dat de beschreven resultaten uitsluitend zijn gebaseerd op de antwoorden die de respondent zelf op de vragen gaf. De gegeven antwoorden zijn dus een beschrijving van hoe de respondent zijn/haar eigen gedrag ziet, en niet hoe anderen zijn/haar gedrag omschrijven. De nauwkeurigheid en betrouwbaarheid van de resultaten zullen afhangen van de eerlijkheid en openhartigheid waarmee de respondent de vragenlijst heeft ingevuld, en van zijn/haar mate van zelfbewustzijn. De resultaten van deze vragenlijst leveren in ieder geval bruikbare indicatoren op over de manier waarop de respondent zich op het werk en in andere situaties waarschijnlijk zal gedragen.

De PAPI-I vragenlijst richt zich op twee aspecten van de persoonlijkheid van de respondent met betrekking tot werk: zijn/haar beweegredenen en zijn/haar perceptie van het eigen gedrag. De antwoorden op de vragenlijst geven inzicht in het relatieve belang of de relatieve waarde die een respondent hecht aan bepaalde beweegredenen of bepaald gedrag. De interpretatie beschrijft dus in de eerste plaats zijn/haar eigen voorkeuren en niet hoe de respondent verschilt van anderen.

Deze interviewgids legt een verband tussen de resultaten van de PAPI-I vragenlijst en een aantal kerncompetenties die van belang zijn voor het succesvol uitoefenen van een functie. Het is van belang te beseffen dat met de PAPI-I vragenlijst geen competenties of vermogens worden gemeten, maar dat de vragenlijst informatie oplevert voor het houden van een op competenties gericht interview. Het verschaft een samenvattende beschrijving van hoe de respondent zichzelf ziet, maar geeft geen informatie over de mate waarin hij/zij effectief is op een bepaald gebied. Jouw beoordeling van de effectiviteit van de respondent op een competentie dient te zijn gebaseerd op het bewijs dat is geleverd tijdens het interview.

Dit rapport levert een beschrijving van hoe de respondent zichzelf ziet op het moment van afname van de vragenlijst. Het gedrag en de voorkeuren van de respondent zullen in de loop der tijd waarschijnlijk veranderen en zijn afhankelijk van de rol die op het werk wordt vervuld en persoonlijke omstandigheden. Daarom wordt, afhankelijk van de omstandigheden, de geldigheid en bruikbaarheid van dit rapport ingeschat op 12 maanden.

Voor elke competentie wordt de volgende informatie weergegeven:

- De naam en definitie van de competentie.
- De persoonlijkheidsdimensies die aan de competentie gerelateerd zijn. De positie van de kandidaat op deze dimensies wordt weergegeven in een staafdiagram.
- Voor elke persoonlijkheidsdimensie een aantal suggesties voor interviewvragen. De suggesties sluiten aan op de positie die de respondent op desbetreffende persoonlijkheidsdimensie heeft. Er is ruimte voorzien om notities te maken van de antwoorden van de kandidaat.
- Een evaluatiepagina voor de competentie. Deze dient ingevuld te worden aan de hand van het bewijs dat met het interview wordt verzameld.

Indien je vragen of opmerkingen heeft over de informatie in deze interviewgids, wendt je zich dan uitsluitend tot iemand die een getraind en gecertificeerd gebruiker is van de PAPI vragenlijst.

Leidraad voor de interviewer

Enkele kernpunten die je dient te onthouden bij het afnemen van het interview:

Aanvang van het interview

- Introduceer jezelf en stel de respondent op zijn/haar gemak.
- Geef een indicatie van de duur van het interview.
- Verklaar de structuur van het interview.
- Vertel de respondent dat je tijdens het interview aantekeningen maakt. Met deze aantekeningen wordt alle relevante informatie vastgelegd zodat later een eerlijk oordeel gevormd kan worden.
- Controleer of de respondent de gang van zaken begrijpt en klaar is om verder te gaan.

Tijdens het interview

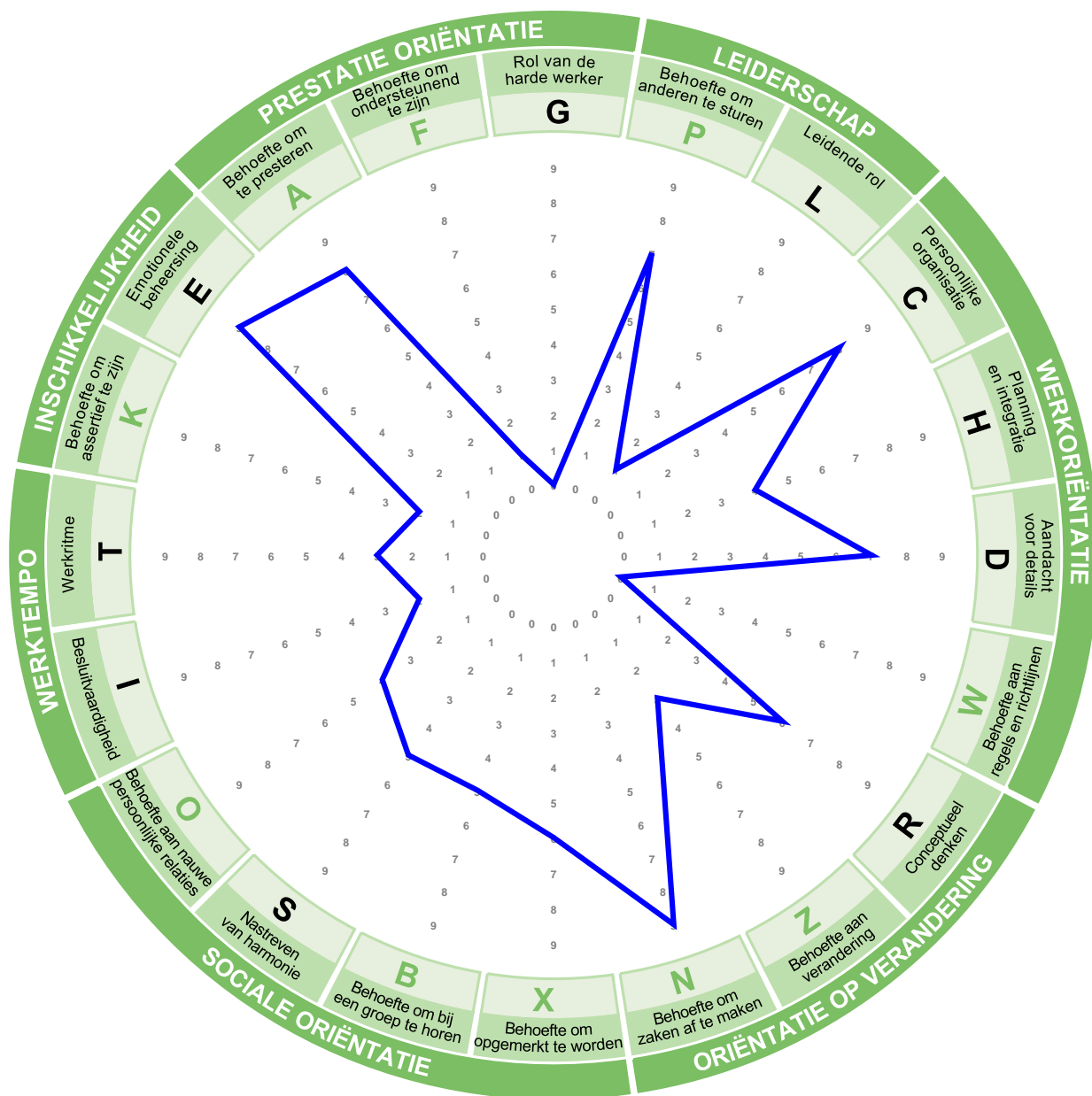
- Luister het hele interview aandachtig naar de respondent.
- Maak nauwkeurige aantekeningen van wat de respondent zegt.
- Behandel één competentie per keer. Gebruik de aanbevolen vragen als een startpunt en ga hier zelf op door om specifieke informatie te verzamelen.
- Probeer de respondent niet in het algemeen over zijn eerdere ervaringen te laten praten maar actuele, specifieke gebeurtenissen of situaties te laten beschrijven.
- Probeer te achterhalen en te begrijpen hoe de situatie was, wat de kandidaat wilde bereiken, wat de kandidaat precies deed en wat het resultaat was.
- Gebruik veel open vragen ("wat", "hoe", "waarom") om te stimuleren dat de kandidaat aan het woord is. Gebruik alleen gesloten vragen waarop ja of nee geantwoord kan worden om specifieke punten te verduidelijken.
- Houd de tijd in de gaten en verzeker jezelf ervan dat elke competentie voldoende wordt uitgediept.

Na het interview

- Bedank de respondent voor zijn/haar tijd.
- Controleer je aantekeningen om jezelf ervan te verzekeren dat alles goed is vastgelegd.
- Beoordeel de informatie van de respondent zo snel mogelijk na het interview.
- Behandel één competentie per keer.
- Refereer aan de definitie van de competentie en bijbehorende gedragsindicatoren als je de informatie van de respondent beoordeelt.

PAPI-I Profiel

Afnameduur : 1 minuut, 29 seconden



Innovatie en creativiteit

Komt met nieuwe en originele ideeën, benaderingen en oplossingen voor problemen. Kijkt verder dan conventionele benaderingen en gevestigde methoden.

R	Praktisch denker.	<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"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Creatief denker.
W	Onafhankelijk denker.	<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"/> <input type="checkbox"/>	Volgt bestaande structuren.
Z	Heeft een voorkeur voor beproefde methoden.	<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"/> <input type="checkbox"/>	Zoekt naar nieuwe invalshoeken.

Interviewvragen

R Je hebt jezelf omschreven als iemand die het soms leuk vindt om met creatieve ideeën te komen. Beschrijf een situatie waarin je met een nieuwe oplossing voor een probleem kwam. Wat was het probleem? Hoe effectief was de oplossing waarmee je kwam?

W Je hebt jezelf omschreven als iemand die liever zelf initiatief neemt dan dat je de regels volgt. Geef een voorbeeld van een idee of oplossing waarmee je afweek van de methoden die in de organisatie gebruikelijk waren. Wat deed je?

Z Je hebt jezelf omschreven als iemand die op het werk openstaat voor veranderingen, maar die ook tevreden is met het volgen van de bekende weg. Geef mij een voorbeeld van een situatie waarin je een probleem op het werk op een innovatieve manier oploste. Betekende deze oplossing een grote verandering voor het project of was jouw oplossing in overeenstemming met de manier waarop dingen normaal gedaan werden?

Innovatie en creativiteit : Evaluatiepagina

Positieve indicatoren	Negatieve indicatoren
<ul style="list-style-type: none"> • Komt met originele ideeën. • Bekijkt problemen vanuit nieuwe invalshoeken. • Bedenkt nieuwe en innovatieve manieren om situaties of taken aan te pakken. • Denkt buiten bestaande kaders. • Stelt traditionele denkwijzen op een constructieve manier ter discussie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrouwt erop dat anderen met ideeën komen. • Heeft een beperkte kijk op problemen, kijkt niet verder dan wat voor de hand ligt. • Volgt trouw beproefde methoden zonder na te denken over andere benaderingswijzen. • Denkt uitsluitend binnen de traditionele kaders. • Verzet zich tegen wijzigingen in beproefde denkwijzen en methoden.

Samenvatting interview:

Totaaloordeel

5	Overduidelijke tekenen van competentie op dit gebied, overtreft duidelijk de verwachtingen.	
4	Duidelijke tekenen van competentie op dit gebied, overtreft de verwachtingen.	
3	Tekenen van competentie op dit gebied.	
2	Minimale tekenen van competentie op dit gebied, ontwikkeling vereist.	
1	Nauwelijks tekenen van competentie op dit gebied, significant ontwikkelpunt.	

Openheid voor ideeën

Staat open voor en is nieuwsgierig naar nieuwe ideeën en benaderingswijzen. Werkt ideeën verder uit en denkt na hoe deze opgenomen kunnen worden in het eigen denkkader.

R	Gericht op de praktische implicaties van ideeën.	<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"/> <input type="checkbox"/>	Houdt ervan met ideeën te spelen.
Z	Sceptisch over nieuwe ideeën.	<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"/> <input type="checkbox"/>	Staat open voor nieuwe ideeën.
W	Staat open voor extreme ideeën.	<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"/> <input type="checkbox"/>	Heeft een voorkeur voor ideeën die binnen de bestaande kaders passen.

Interviewvragen

R Je hebt jezelf omschreven als iemand die er af en toe plezier in heeft om over nieuwe ideeën en concepten na te denken. Geef een voorbeeld van een situatie waarin je een nieuw idee of nieuwe benadering moest evalueren. Hoe ging je te werk? Welke voor- en nadelen zag je?

Z Je hebt jezelf omschreven als iemand die op het werk openstaat voor verandering. Vertel iets over een situatie waarin op je werk een nieuw idee of een nieuwe benaderingswijze werd geïntroduceerd. Op welke manier intergreerde je deze nieuwe benadering in jouw eigen werk?

W Je hebt jezelf omschreven als iemand die weinig behoefte heeft aan regels op het werk. Betekent dit dat je in je werk nieuwe ideeën en benaderingswijzen toejuicht? Kun je een voorbeeld geven van een situatie waarin je een idee omarmde dat sterk afweek van de normale gang van zaken?

Openheid voor ideeën : Evaluatiepagina

Positieve indicatoren	Negatieve indicatoren
<ul style="list-style-type: none"> • Staat open voor suggesties en nieuwe benaderingswijzen. • Evalueert nieuwe ideeën grondig. • Werkt ideeën van anderen verder uit. • Neemt nieuwe ideeën op in de eigen denkwijze. • Moedigt het uitwisselen van ideeën aan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verwerpt suggesties en nieuwe benaderingswijzen. • Heeft te weinig aandacht voor nieuwe ideeën. • Werkt andermans ideeën niet uit. • Neemt geen nieuwe ideeën op in de eigen denkwijze. • Moedigt het uitwisselen van ideeën niet aan.

Samenvatting interview:

--

Totaaloordeel

5	Overduidelijke tekenen van competentie op dit gebied, overtreft duidelijk de verwachtingen.	
4	Duidelijke tekenen van competentie op dit gebied, overtreft de verwachtingen.	
3	Tekenen van competentie op dit gebied.	
2	Minimale tekenen van competentie op dit gebied, ontwikkeling vereist.	
1	Nauwelijks tekenen van competentie op dit gebied, significant ontwikkelpunt.	

Conceptueel denken

Begrijpt de relatie tussen verschillende soorten gegevens en ziet de bredere context. Maakt gebruik van bestaande theorieën en concepten om praktische situaties te begrijpen. Creëert nieuwe concepten om complexe informatie uit te leggen.

R	Praktisch denker.	<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"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Conceptueel denker.
D	Kijkt naar het grote geheel.	<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"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Heeft oog voor details.

Interviewvragen

R Je hebt jezelf omschreven als iemand die ervan houdt om op een conceptueel niveau over zaken na te denken. Beschrijf een voorstel of rapport dat je over een hoeveelheid uiteenlopende en ingewikkelde informatie maakte. Op welke manier verwerkte je deze complexe informatie?

D Je hebt jezelf omschreven als iemand met interesse voor details. Vertel iets over een situatie waarin je de relatie tussen verschillende met elkaar samenhangende gebeurtenissen tot in detail moest uitleggen. Hoe pakte je dit aan? Hoe goed ging je dat af? Wat had er beter gekund?

Conceptueel denken : Evaluatiepagina

Positieve indicatoren	Negatieve indicatoren
<ul style="list-style-type: none"> • Herkent patronen en trends in informatie. • Plaatst informatie in een bredere context. • Past concepten en theorieën toe op praktische situaties. • Genereert theorieën en conceptuele modellen om verbanden tussen gegevens uit te leggen. • Vereenvoudigt complexe informatie tot een enkel helder concept. 	<ul style="list-style-type: none"> • Herkent geen patronen en trends in informatie. • Focust alleen op de directe context waarin de informatie wordt gepresenteerd. • Ziet niet hoe concepten en theorieën kunnen worden toegepast in de praktijk. • Denkt alleen na over de praktische waarde van informatie; gebruikt geen theorie om het verband tussen gegevens uit te leggen. • Reduceert complexe informatie niet tot een helder concept.

Samenvatting interview:

Totaaloordeel

5	Overduidelijke tekenen van competentie op dit gebied, overtreft duidelijk de verwachtingen.	
4	Duidelijke tekenen van competentie op dit gebied, overtreft de verwachtingen.	
3	Tekenen van competentie op dit gebied.	
2	Minimale tekenen van competentie op dit gebied, ontwikkeling vereist.	
1	Nauwelijks tekenen van competentie op dit gebied, significant ontwikkelpunt.	

Oordeels- en besluitvorming

Komt tot het juiste oordeel wanneer er knopen doorgehakt moeten worden door alle beschikbare informatie en alternatieven in ogenschouw te nemen. Onderbouwt beslissingen met heldere en weldoordachte argumenten.

I	Behoedzaam.	<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"/> <input type="checkbox"/>	Besluitvaardig.
D	Kijkt naar het grote geheel bij het nemen van besluiten.	<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"/> <input type="checkbox"/>	Evalueert besluiten tot in detail.
H	Richt zich op de korte termijn effecten.	<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"/> <input type="checkbox"/>	Denkt na over de consequenties voor de lange termijn.

Interviewvragen

- I** Je hebt aangegeven dat je iemand bent die graag de tijd neemt voor het nemen van een beslissing. Vertel iets over een belangrijke beslissing die je laatst genomen heeft. Welke stappen nam je om tot jouw beslissing te komen?
- D** Volgens de antwoorden die je op de vragenlijst gaf, ben je iemand die er de tijd voor neemt om alle details van een project te begrijpen. Denk aan een situatie waarin je een beslissing moest nemen waarbij een grote hoeveelheid detaillistische informatie een rol speelde. Hoe verzekerde je jezelf ervan dat je alle relevante details in jouw beslissing betrokken had?
- H** Je hebt jezelf omschreven als iemand die er soms van houdt een project van tevoren stap voor stap te plannen. Geef een voorbeeld van een situatie waarin je een beslissing moest nemen die consequenties had voor toekomstige projecten. Welke stappen ondernam je om de gevolgen van deze beslissing in kaart te brengen? Hoe verzekerde je jezelf ervan dat jouw beslissing geen negatieve gevolgen voor toekomstige plannen zou hebben?

Oordeels- en besluitvorming : Evaluatiepagina

Positieve indicatoren	Negatieve indicatoren
<ul style="list-style-type: none"> • Gebruikt alle beschikbare informatie om tot een beslissing te komen. • Neemt wanneer het nodig is meningen van anderen in beschouwing. • Overziet de mogelijke gevolgen van het te nemen besluit. • Neemt effectieve besluiten op basis van verstandige en weloverwogen redeneringen. • Maakt de redenen en argumenten van een besluit op heldere wijze inzichtelijk. 	<ul style="list-style-type: none"> • Neemt haastig beslissingen zonder alle beschikbare relevante informatie te benutten. • Negeert steekhoudende meningen van anderen. • Doordenkt niet alle gevolgen van een beslissing. • Neemt dubieuze beslissingen. • Kan de genomen beslissing niet goed onderbouwen.

Samenvatting interview:

Totaaloordeel

5	Overduidelijke tekenen van competentie op dit gebied, overtreft duidelijk de verwachtingen.	
4	Duidelijke tekenen van competentie op dit gebied, overtreft de verwachtingen.	
3	Tekenen van competentie op dit gebied.	
2	Minimale tekenen van competentie op dit gebied, ontwikkeling vereist.	
1	Nauwelijks tekenen van competentie op dit gebied, significant ontwikkelpunt.	

Strategisch denken

Formuleert strategieën en benaderingswijzen teneinde de visie en doelstellingen van de organisatie te verhelderen en te realiseren.

R	Richt zich op praktische strategieën.	<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"/> <input type="checkbox"/>	Richt zich op creatieve strategieën.
H	Gericht op de korte termijn.	<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"/> <input type="checkbox"/>	Gericht op de lange termijn.

Interviewvragen

R Volgens de door jou gegeven antwoorden, denk je zowel graag in grote strategische termen als in praktische termen over jouw werk na. Kun je een voorbeeld geven van jouw betrokkenheid bij het ontwikkelen van een strategisch plan voor jouw werk? Wat was jouw bijdrage precies? Hoe succesvol was deze strategie?

H Je hebt jezelf omschreven als iemand die zaken van tevoren plant maar die ook graag op veranderingen wil kunnen reageren. Vertel iets over een strategisch plan waar je bij betrokken was. Op welke manier werd in het plan gegarandeerd dat de uiteindelijke doelen gehaald werden? Hoe reageerde je op onvoorziene veranderingen in de omstandigheden van de organisatie?

Strategisch denken : Evaluatiepagina

Positieve indicatoren	Negatieve indicatoren
<ul style="list-style-type: none"> • Maakt een helder praktisch stappenplan voor het bereiken van lange termijn doelstellingen. • Brengt complexe situaties terug tot enkele kernpunten teneinde de belangrijkste strategische doelen te bereiken. • Ontwikkelt strategieën in overeenstemming met de visie van de organisatie. • Anticipeert op toekomstige ontwikkelingen en mogelijke obstakels en bouwt ruimte in om te manoeuvreren. • Past bestaande strategieën aan de veranderende omstandigheden aan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Doet vage of onpraktische voorstellen om lange termijn doelen te halen. • Slaagt er in complexe situaties niet in om essentiële zaken voor de strategie te onderscheiden. • Komt met strategieën die niet aansluiten bij de visie van de organisatie. • Signaleert problemen niet die zich kunnen voordoen bij lange termijn strategieën. • Is niet in staat bestaande strategieën aan te passen aan de veranderende omstandigheden.

Samenvatting interview:

Totaaloordeel

5	Overduidelijke tekenen van competentie op dit gebied, overtreft duidelijk de verwachtingen.	
4	Duidelijke tekenen van competentie op dit gebied, overtreft de verwachtingen.	
3	Tekenen van competentie op dit gebied.	
2	Minimale tekenen van competentie op dit gebied, ontwikkeling vereist.	
1	Nauwelijks tekenen van competentie op dit gebied, significant ontwikkelpunt.	

Aansturen van anderen

Voorziet anderen van heldere instructies en richtlijnen. Past leiderschapsstijl aan de situatie of het individu aan.

L	Onzeker over het geven van instructies.	<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"/> <input type="checkbox"/>	Zet zelfverzekerd de lijnen uit.
P	Laat anderen beslissingen nemen.	<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"/> <input type="checkbox"/>	Vertelt anderen wat ze moeten doen.
H	Flexibele benadering.	<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"/> <input type="checkbox"/>	Gestructureerde benadering.

Interviewvragen

L Jouw antwoorden suggereren dat je wel wat meer vertrouwen zou kunnen hebben in jouw capaciteiten om een team te leiden of projecten te coördineren. Welke ervaring heb je met het leiden of coördineren van teams? Geef een voorbeeld van een project waarvan je de coördinatie deed en waarvoor de bijdragen van anderen nodig waren.

P Je hebt jezelf omschreven als iemand die graag in de gelegenheid is om anderen te vertellen wat ze moeten doen of om zaken te coördineren. Geef een voorbeeld van een moment waarop je anderen duidelijke richtlijnen moest geven die opgevolgd moesten worden. Hoe pakte je dit aan? Hoe zorgde je ervoor dat de richtlijnen opgevolgd werden?

H Je lijkt iemand te zijn die vooruitdenkt en zaken zorgvuldig plant, hoewel je je soms ook meer op actuele zaken richt. In welke situaties stel je langere termijn doelen voor anderen vast? Geef hier een voorbeeld van.

Aansturen van anderen : Evaluatiepagina

Positieve indicatoren	Negatieve indicatoren
<ul style="list-style-type: none"> • Geeft duidelijke instructies aan teamleden en controleert of iedereen deze begrijpt. • Coördineert de activiteiten van een team. • Stelt voor teamleden heldere en meetbare doelstellingen vast. • Past stijl van leidinggeven aan de situatie of het individu aan. • Zorgt ervoor dat teamleden zich op belangrijke doelen blijven richten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Geeft vage of onvolledige instructies aan teamleden. • Heeft weinig controle over het verloop van teamactiviteiten. • Stelt voor teamleden onrealistische of slecht omschreven doelen vast. • Geeft aan iedereen op dezelfde wijze instructies zonder rekening te houden met de behoeften of voorkeuren van een individu. • Wordt zelf afgeleid door onbelangrijke zaken en leidt de aandacht van teamleden af van belangrijke doelstellingen.

Samenvatting interview:

--

Totaaloordeel

5	Overduidelijke tekenen van competentie op dit gebied, overtreft duidelijk de verwachtingen.	
4	Duidelijke tekenen van competentie op dit gebied, overtreft de verwachtingen.	
3	Tekenen van competentie op dit gebied.	
2	Minimale tekenen van competentie op dit gebied, ontwikkeling vereist.	
1	Nauwelijks tekenen van competentie op dit gebied, significant ontwikkelpunt.	

Conflicthantering

Identificeert verschillen van mening tussen anderen en gaat hier op effectieve wijze mee om. Lost conflicten op door een open discussie en een diplomatieke aanpak.

S	Richt zich op praktische zaken.	<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"/> <input type="checkbox"/>	Zorgt voor een goede verstandhouding.
B	Richt zich meer op taken dan op de sfeer in een team.	<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"/> <input type="checkbox"/>	Richt zich op de sfeer in een team.
K	Diplomatieke en tactvolle stijl.	<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"/> <input type="checkbox"/>	Directe en krachtige stijl.
L	Timide leider.	<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"/> <input type="checkbox"/>	Zelfverzekerde leider.

Interviewvragen

- S** Je omschrijft jezelf als iemand die zich op het werk vriendelijk en sociaal gedraagt. Geef een recent voorbeeld van een situatie waarin twee van jouw collega's een groot meningsverschil hadden over iets wat ook jou betrof. Wat zei je tegen hen? Op welke manier droeg dit bij aan de oplossing van het conflict?
- B** Jouw antwoorden geven aan dat je een goede balans zoekt tussen alleen werken en werken in een team. Wanneer ga je tot actie over wanneer de verhoudingen binnen een team waarin je werkt niet goed zijn? Geef hier een voorbeeld van. Hoe achterhaalde je de oorzaken van de problemen, en hoe loste je deze op?
- K** Afgaande op jouw antwoorden lijkt je iemand te zijn die, als het maar even mogelijk is, conflicten uit de weg gaat. Geef een voorbeeld van een situatie waarin je een sluimerend conflict tussen collega's bespreekbaar maakte zodat naar een oplossing gezocht kon worden. Hoe pakte je dit aan? Hoe verzekerde je je ervan dat het conflict ook echt was opgelost?

Interviewvragen

- L** Het lijkt erop dat je enige twijfels hebt over jouw leiderschapskwaliteiten. Welke ervaring heb je met het omgaan met conflicten tussen mensen of groepen? Geef hier een voorbeeld van. Welke aspecten hadden volgens jou beter gekund?

Conflicthantering : Evaluatiepagina

Positieve indicatoren	Negatieve indicatoren
<ul style="list-style-type: none"> • Signaleert conflicten en zoekt er oplossingen voor. • Begrijpt de redenen voor onenigheid tussen mensen en groepen. • Is proactief in het helpen oplossen van conflicten tussen mensen of groepen. • Maakt gebruik van open discussie en diplomatie om onenigheden op te lossen. • Anticipeert op toekomstige conflicten en onderneemt actie om de bron van deze conflicten aan te pakken. 	<ul style="list-style-type: none"> • Negeert conflictsituaties of ziet ze over het hoofd. • Begrijpt de oorzaken van conflicten of onenigheid tussen individuen of groepen nauwelijks. • Laat, wanneer ingrijpen vereist is, het aan anderen over om conflictsituaties op te lossen. • Is bang om conflicten op tafel te leggen; moedigt geen open discussie aan om onenigheid op te lossen. • Reageert op onenigheid wanneer deze zich voordoet zonder te anticiperen op toekomstige conflicten en te proberen de bronnen van deze conflicten aan te pakken.

Samenvatting interview:

--	--

Totaaloordeel

5	Overduidelijke tekenen van competentie op dit gebied, overtreft duidelijk de verwachtingen.	
4	Duidelijke tekenen van competentie op dit gebied, overtreft de verwachtingen.	
3	Tekenen van competentie op dit gebied.	
2	Minimale tekenen van competentie op dit gebied, ontwikkeling vereist.	
1	Nauwelijks tekenen van competentie op dit gebied, significant ontwikkelpunt.	

Besluitvaardigheid

Hakt op tijd en met de nodige overtuiging knopen door, ook in onzekere situaties en bij onvolledige informatie. Is bereid om impopulaire besluiten te nemen en deze uit te voeren.

I	Neemt de tijd om tot een besluit te komen.	<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"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Beslist snel.
O	Bekijkt zaken met een afstandelijke en objectieve blik.	<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"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Houdt rekening met persoonlijke gevoelens.
B	Beslist zelf.	<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"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Adviserend.
K	Vermijdt conflicten.	<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"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Zal besluiten krachtig verdedigen.

Interviewvragen

- I** Je hebt jezelf omschreven als iemand die voor het nemen van besluiten de tijd neemt en daarbij voorzichtig te werk gaat. Denk terug aan een belangrijke beslissing die je op basis van onvolledige informatie moest nemen. Hoe ging je hiermee om? Wat was het resultaat?
- O** Jouw antwoorden op de vragenlijst suggereren dat je afhankelijk van de omstandigheden besluiten neemt op basis van afstandelijke objectieve redeneringen of op basis van gevoel. Vertel iets over een belangrijk besluit dat je ooit moest nemen en waarvan je wist dat het anderen zou kwetsen en pijn zou doen. Hoe voelde je zich hierbij? Welke factoren betrok je bij het nemen van deze beslissing? Hoe lang heb je over deze beslissing nagedacht?
- B** Jouw antwoorden suggereren dat je bij het nemen van besluiten enige behoefte hebt om je aan de groep aan te passen en om consensus te bereiken. Denk terug aan een moeilijke beslissing die je moest nemen en die niet door de groep werd gesteund. Wat deed je toen? Wat was het resultaat?

Interviewvragen

- K** Je hebt jezelf omschreven als iemand die wanneer je jouw beslissingen aan anderen meedeelt conflicten liever vermijdt. Vertel iets over een keer dat je tegenstand ondervond tegen een belangrijke beslissing die door jou genomen was en die veel mensen raakte. Hoe reageerde je hierop? Wat was het resultaat?

Besluitvaardigheid : Evaluatiepagina

Positieve indicatoren	Negatieve indicatoren
<ul style="list-style-type: none"> • Neemt snel en tijdig beslissingen. • Toont zelfvertrouwen en overtuiging bij het nemen van beslissingen. • Neemt, indien nodig, beslissingen op basis van beperkte of onvolledige informatie. • Neemt moeilijke beslissingen die impopulair zullen zijn. • Voert een besluit uit als dit eenmaal genomen is. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aarzelt bij het nemen van beslissingen. • Heeft geen vertrouwen in genomen beslissingen. • Weigert noodzakelijke beslissingen te nemen wanneer informatie beperkt is. • Vermijdt beslissingen die niet leuk gevonden zullen worden of waarmee anderen het niet eens zullen zijn. • Komt terug op beslissingen en verandert van gedachten.

Samenvatting interview:

--

Totaaloordeel

5	Overduidelijke tekenen van competentie op dit gebied, overtreft duidelijk de verwachtingen.	
4	Duidelijke tekenen van competentie op dit gebied, overtreft de verwachtingen.	
3	Tekenen van competentie op dit gebied.	
2	Minimale tekenen van competentie op dit gebied, ontwikkeling vereist.	
1	Nauwelijks tekenen van competentie op dit gebied, significant ontwikkelpunt.	