# VIPD ASSESSMENTS

Competenties / Talent / Gedrag / Drijfveren / Feedback

## Ons profiel

VIPD is een internationale organisatie die andere bedrijven en organisaties ondersteunt bij performanceverbetering door middel van trainingen, performancemanagement, managementbegeleiding en praktische ICT Tools.

Uitgangspunt van handelen is het Interactive Performance Development model, IPD-model®.

Strategisch beleid doorvertalen naar zichtbaar gewenst gedrag. De kern aanpakken, niet symptomen bestrijden, daar staat VIPD voor.

De oplossingen en de ondersteunende ICT die VIPD biedt volgens dit praktisch inzetbare gedachtegoed, zijn trendsettend, uniek en altijd gericht op concrete prestaties.

© 2015 VIPD

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

## Korte leeswijzer

Voor een organisatie is het van belang dat haar werknemers zich blijven ontwikkelen. VIPD is een organisatie die andere bedrijven hierbij ondersteunt, door het geven van trainingen, het leveren van adviezen, maar ook door het in kaart brengen van de huidige en gewenste situatie m.b.t. de capaciteiten van medewerkers.

Dit doen wij met behulp van de volgende analyses:

- Competentieanalyse
- Talentenanalyse
- Gedragsanalyse
- Drijfverenanalyse
- De 360 Graden Analyse

In deze brochure zullen wij u uitleggen wat de analyses op hoofdlijnen inhouden, waar deze betrekking op hebben, welke visie er achter zit, hoe het proces verloopt en en tenslotte hoe de verschillende analyses zich tot elkaar verhouden.

## Inhoudsopgave


| **ONDERWERP** | **BLADZIJDE(S)** |
|---|---|
| ONZE VISIE | 6 - 9 |
| HET PROCES | 10 - 11 |
| *ASSESSMENT OP BASIS VAN* COMPETENTIES | 12 - 14 |
| *ASSESSMENT OP BASIS VAN* GEDRAG | 15 - 18 |
| *ASSESSMENT OP BASIS VAN* DRIJFVEREN | 19 - 21 |
| *ASSESSMENT OP BASIS VAN* FEEDBACK | 22 - 25 |
| TOT SLOT | 26 |

**ONZE VISIE**

Voordat wij u meer zullen vertellen over onze verschillende assessments willen wij u eerst meenemen in onze visie op persoonlijke ontwikkeling van mensen. Deze visie ligt namelijk aan de basis van onze assessments en eigenlijk onze gehele manier van werken.

Een centraal uitgangspunt van VIPD is dat iedere werknemer een bijdrage levert aan het succes van een organisatie in de vorm van een 'effectief resultaat'.

Het effectief resultaat is datgene wat een persoon laat zien, in relatie tot wat de organisatie van hem of haar in zijn of haar functie verwacht

Maar welke factoren dragen nu bij aan het realiseren van dit effectief resultaat, en welke rol spelen onze assessments hier in?

Dit zullen wij duidelijk maken aan de hand van de P-Factor; de Persoons Factor.

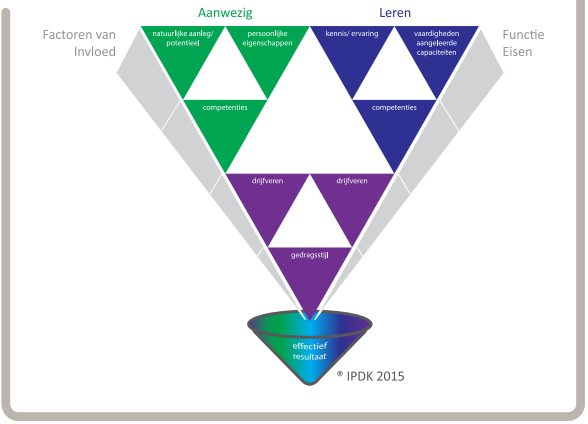
### De P-Factor

De P-Factor bevat alle factoren die bijdragen aan het effectief resultaat van een persoon. De factoren zijn:

- persoonlijkheidskenmerken
- kennis, ervaring en vaardigheden
- competenties
- drijfveren
- externe factoren
- functie eisen

Hieronder ziet u een grafische weergave van de P-Factor. Zoals u ziet komen de verschillende factoren in één grote kom en vormen zo het effectief resultaat. Maar welke invloed hebben deze factoren precies en welke rol hebben onze assessments hier in?

## P-Factor




### Invloed van competenties

Een competentie is het vermogen van een werknemer om een verzameling van specifieke gedragingen te laten zien, die in een bepaalde werksituatie of functie essentieel zijn om het effectief resultaat te kunnen realiseren.

Kortom, competenties zijn datgene wat u 'in huis' heeft. Ze zijn gebaseerd op een gedeelte dat van nature aanwezig is en een gedeelte dat is aangeleerd of aangeleerd kan worden.

Het deel dat van nature bij u aanwezig is bestaat uit uw persoonlijkheidskenmerken. Het aangeleerde deel bestaat uit uw Kennis, Ervaring en Vaardigheden. De combinatie van deze twee onderdelen bepaalt de mate waarin u in staat bent de

competenties te kunnen laten zien. De competentieanalyse meet persoonlijkheidskenmerken en brengt deze in relatie met de gewenste competenties voor de functie. Dit resulteert in aandachtspunten voor beperkende persoonlijkheidskenmerken en verbeteractiviteiten voor te ontwikkelen competenties.

### Invloed van gedrag

U kunt de juiste competenties dan wel in huis hebben, maar laat u dit ook zien in uw gedrag?

Iemands gedragsstijl bepaalt de manier waarop diegene zich daadwerkelijk gedraagt; het is een filter tussen het innerlijke van een persoon en zijn of haar omgeving.

De gedragsstijl heeft een *directe* invloed op het effectief resultaat, omdat deze bepaalt op welke manier de gedragingen worden getoond. Uw gedragsstijl bepaalt hoe uw omgeving alle wat u "in huis heeft" (uw competenties dus) ervaart.

### Invloed van drijfveren

Naast het vermogen om bepaald gedrag te laten zien en de manier waarop, spelen uw innerlijke motivatoren ook een zeer grote rol; waarom laat u bepaald gedrag zien? Wat zijn uw drijfveren?

Wanneer mensen hun passies, voorkeuren en interesses kwijt kunnen in hun functie, zal de motivatie om prestaties te leveren (de gewenste gedragingen te laten zien) toenemen, wat een positieve invloed zal hebben op het effectief resultaat.

### Invloed van Functie-eisen en Extere Factoren.

De functie-eisen bepalen de 'maat waarmee gemeten wordt'. Uw persoonlijke gedragsstijl, uw drijfveren en uw competenties kunnen op zichzelf niet goed of fout zijn, maar wel meer of minder handig ten opzichte van wat u en uw werkgever verwachten van de te vervullen functie. Wat dat betreft zijn de functie-eisen daarom van grote invloed op het 'effectief resultaat' van uw persoonlijke P-factor.

Externe factoren zijn de factoren buiten uzelf. Hierbij kunt u bijvoorbeeld denken aan privéfactoren (relaties, gezondheid, etc.), culturele factoren van de organisatie (de relatie met uw leidinggevende, uw collega's, de sfeer, etc.) of middelenfactoren (heeft u de juiste software, gereedschappen, informatie?). Externe factoren hebben een directe invloed op gedrag en dus ook effect op het 'effectief resultaat'.

### Samenvattend

De hoogte van uw effectief resultaat wordt dus bepaald door meerdere factoren; factoren die van invloed zijn op het beleidsproces van de gehele organisatie.

Daarom is het als organisatie essentieel om te weten hoe het met deze factoren gesteld is. U kunt zichzelf de volgende vragen stellen:

- Heeft een werknemer wel de juiste competenties voor deze functie?
- Waarom laat een werknemer bepaald gedrag (niet) zien?
- Wordt een werknemer wel geprikkeld door het werk dat hij nu doet? Of ligt zijn werkelijke passie ergens anders?

Allemaal vragen waar u met behulp van onze assessments antwoord op zal krijgen. Maar hoe gaat een assessment eigenlijk in zijn werk? Op de volgende pagina's zullen wij u meenemen in het gehele proces, van aanvraag tot nabespreking.

**HET PROCES**

Het is tegenwoordig heel gewoon dat een assessment met behulp van een computer en het internet worden uitgevoerd. Op deze manier kost het de organisatie immers veel minder geld en de deelnemer kan het assessment uitvoeren wanneer en waar het hem of haar uitkomt.

Ook bij VIPD werken we met deze methode die we op kunnen delen in verschillende stappen, die we verder uitgebreid zullen toelichten.

*Stap 1 - Vaststelling assessment*
*Stap 2 - Uitnodigen*
*Stap 3 - Ontvangst assessment rapport*
*Stap 4 - Coachings- en ontwikkelfase*

### Stap 1 Vaststelling assessment

Voordat een assessment wordt uitgevoerd zal eerst worden vastgesteld wat het doel is van het assessment en welke typen assessments hier voor nodig zijn.

In het geval van een competentieanalyse moet eerst worden vastgesteld welke competenties van toepassing zijn voor de huidige functie of (in het kader van loopbaanontwikkeling) toekomstige functie.

In het geval van drijfveren is het van belang om van te voren vast te stellen welke drijfveren en welke gedragsstijl het beste bij de huidige of toekomstige functie passen.

### Stap 2 Uitnodigen

Nu de juiste voorbereidingen zijn getroffen zal de deelnemer per mail een uitnodiging ontvangen om deel te nemen aan het assessment.

De uitdnodigingsmail zal de link bevatten naar onze beveiligde assessmentomgeving waarmee de gebruiker met de bijgeleverde

unieke inlogcode toegang kan verkrijgen. De gebruiker kan nude vragen beantwoorden ten behoeve van de assessment-rapportages.

### Stap 3 Ontvangst assessment rapport

In stap 3 ontvangt de gebruiker zijn of haar assessment rapport. Nu heeft de gebruiker een drietal moge-lijkheden.

1. De deelnemer maakt op basis van het door hem of haar ontvangen rapport zelf een ontwikkelplan. Dit behoort tot de mogelijkheden aangezien de rapporten op een zeer duidelijke wijze zijn opgesteld.
2. De deelnemer leest het rapport door en zal met behulp van e-coaching een plan opzetten.
3. De deelnemer zal nadat hij of zij het rapport heeft doorgelezen een één op één gesprek aangaan met een coach en samen een ontwikkelplan opstellen.

Het proces van het opstellen van een Persoonlijk Ontwikkelplan (POP) kan ondersteund worden met behulp het VIPD Performance Development Center (PDC)

### Stap 4 Coachings- en ontwikkelfase

De deelnemer beschikt op basis van de gemaakte analyses inmiddels over een gedegen ontwikkelrapport of loopbaanadvies. Dit is een goede basis voor een persoonlijke coaching.

### Teamassessments

Naast een individuele aanpak kunnen wij de organisatie ook maatwerk op teamniveau leveren. Nadat de individuele leden van het team de assessments hebben afgerond zullen deze worden verwerkt in een teamrapport, zodat zowel het team als het management over gedegen dwarsdoorsnedes zal beschikken.

Nu u meer weet over onze visie en het totale proces, zullen wij de verschillende assessments uitgebreid behandelen, beginnende met de competentieanalyse.

C

**COMPETENTIEANALYSE**

De **Competentieanalyse** heeft als doel u een beeld te geven van uw persoonlijkheidskenmerken die, in relatie tot de competenties, voor een functie van belang zijn.

Persoonlijkheidskenmerken

Maar wat zijn persoonlijkheidskenmerken nu precies? Dit zijn kenmerken van de persoonlijkheid van een mens die voor een deel bepalen hoe een persoon zich in verschillende situaties zal gedragen, denken en handelen.

Deelnemers worden per mail uitgenodigd om tijdens een online sessie vragen te beantwoorden. Op deze manier worden de 24 persoonlijkheidskenmerken in kaart gebracht.

**Nauwkeurigheid** Grote lijnen Detailgericht

*Hierboven ziet u een voorbeeld van de meting van het persoonlijkheidskenmerken "Nauwkeurigheid". Deze persoon is wat dit betreft iets meer gericht op "grote lijnen" dan op extra cijfers achter de komma.*

Op deze manier brengt de competentieanalyse 24 persoonlijkheidskenmerken in kaart.

### Competentieprofiel

Maar met alleen de persoonlijkheidskenmerken van uw werknemers weet u nog niet genoeg. Een bepaalde persoonlijkheid kan voor één functie ideaal zijn, terwijl deze voor een andere functie minder geschikt is. Daarom koppelen wij de persoonlijkheidskenmerken aan een (door de werkgever) van te voren opgestelde set van competenties; het zogenaamde competentieprofiel.

**Visie**

Afstand kunnen nemen van de dagelijkse gang van zaken en het kunnen ontwikkelen en uitdragen van een inspirerend toekomstbeeld voor de organisatie, het team, de diensten en/of de producten.

*Hierboven ziet u een voorbeeld van hoe de gemeten persoonlijkheidskenmerken in relatie worden gebracht met de competentie visie. In dit voorbeeld hebben de scores Bedachtzaamheid en Haalbaarheid een beperkende invloed op deze competentie.*

Hiermee wordt dus duidelijk of én hoe de persoonlijkheidskenmerken van uw werknemers een gunstige of een beperkende invloed hebben op zijn of haar competenties.

Naast de daadwerkelijke metingen biedt de competentieanalyse ook ontwikkelactiviteiten, die de werknemer kan doen om de beperkte competenties beter te ontwikkelen.

### TALENTENANALYSE

De **Talentenanalyse** heeft als doel u een beeld te geven van uw natuurlijke talenten én van de talenten die in potentie ontwikkelbaar zijn. De talenten worden gemeten aan de hand van 24 persoonlijkheidskenmerken, die ieder weer in relatie staan tot verschilllende competenties.

G

**GEDRAGSANALYSE**

De **Gedragsanalyse** heeft twee doelen:

1. Een algemeen inzicht geven in gedrag en het effect daarvan.
2. Een specifiek inzicht geven in de gedragsstijl van de deelnemer.

Maar wat is gedrag nu eigenlijk precies? Gedrag is de waarneembare interactie tussen een persoon en zijn/haar omgeving. Gedrag is wat mensen elkaar zien doen en hoe de één over komt op de ander. Gedrag bepaalt dus in belangrijke mate de manier waarop mensen op elkaar reageren en met elkaar communiceren.

Als u inzicht krijgt in de verschillende vormen van gedrag en weet hoe u daarop in kunt spelen, dan bent u in veel situaties degene die de voortgang van de communicatie bepaalt en deze positief kan beïnvloeden. Daarom is het van belang om beter te kijken naar verschillende gedragsvormen en de bijbehorende menselijke interactie.

### Algemeen inzicht

Het algemene inzicht zal uw werknemers helpen het effect van gedrag te begrijpen, met name in de interactie tussen mensen. Ook zullen uw werknemers inzicht krijgen in de belangrijke rol dat gedrag kan spelen in miscommunicatie en conflicten.

Uw werknemers krijgen hierdoor inzicht in de verschillende typen gedragsstijlen, wat ze de mogelijkheid geeft om er rekening mee te houden en er op in te spelen.

Op deze manier kunt u als werkgever de effectiviteit van individuen, teams en de gehele organisatie vergroten.

### Specifiek inzicht

Het specifiek inzicht zal helpen de manier van handelen van uw werknemers in verschillende situaties beter te begrijpen. In veel gevallen is het een bevestiging en een beschrijving van wat

iedereen van zichzelf al wel wist. Dit inzicht van uw werknemers in hun manier van handelen geeft hen de mogelijkheid om het in bepaalde situaties in te zetten of juist aan te passen.

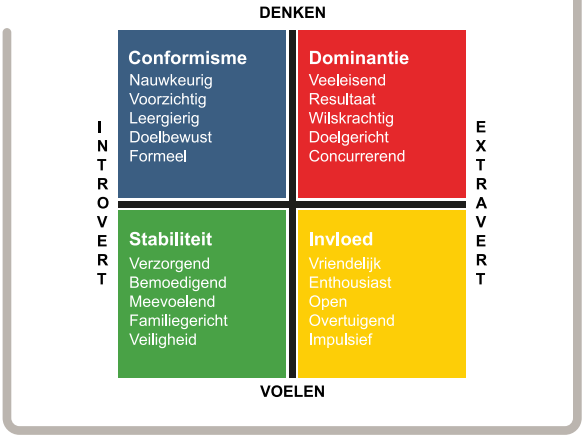


## Gedragsstijlen

Het woord gedragsstijl is inmiddels een paar keer gevallen. Maar wat is het precies? En hoe gebruiken wij het?

Al eeuwen wil men verschillen in gedrag tussen mensen begrijpen. Om de verschillende vormen van gedrag te verhelderen onderscheidde dr. Jung al in 1921 verschillende typen mensen op basis van vier psychologische functies: Introvert, Extravert, Denken en Voelen.

### G-Factor




## Meting

Hoe worden die door ons gemeten? Uw werknemers zullen een uitnodiging krijgen om een online assessment uit te voeren. Deze zal bestaan uit 25 vragen. Elke vraag bestaat uit een viertal termen. Elke deelnemer moet aangeven welk woord het “meest” of “minst” bij hem of haar past.

### Basisstijl & Responsstijl

Aan de hand van de vragen kan de gedragsstijl worden opgesplitst in een basisstijl en responsstijl. Wat is precies het verschil?

Uw basisstijl is uw natuurlijke gedragsstijl. Deze laat u zien in situaties waar u het gevoel heeft dat u uzelf niet hoeft aan te passen. De basisstijl komt tot uiting in een voor u veilige omgeving, maar ook wanneer u onder stress staat.
Het is de gedragsstijl die u onbewust uit.

Uw responsstijl is de gedragsstijl die u laat zien als reactie op uw omgeving. In uw responsstijl laat u dat gedrag zien waarvan u denkt dat uw omgeving dat van u wil zien.
Het is de gedragsstijl die u bewust uit.

Doordat wij in het rapport onderscheid maken tussen de basis- en responsstijl van een deelnemer kan er ook worden gekeken of er een duidelijk verschil is tussen de twee stijlen.

# D

**DRIJFVERENANALYSE**

De **Drijfverenanalyse** heeft als doel ons te laten begrijpen waarom wij bepaalde dingen doen. Het meet het relatieve belang dat een individu hecht aan een zestal basis-drijfveren:

| **Drijfveer** | **Centrale kenmerk** |
|---|---|
| 1. Theoretisch | De behoefte om te weten waarom dingen zijn zoals ze zijn. |
| 2. Economisch | De behoefte aan het vermeerderen van bezit of geld. |
| 3. Individualistisch | De behoefte aan invloed, controle of sturing. |
| 4. Esthetisch | De behoefte aan balans tussen de externe wereld en de eigen belevingswereld. |
| 5. Sociaal | De behoefte om goed te doen en betrokken te zijn bij anderen. |
| 6. Traditionalistisch | De behoefte aan saamhorigheid en zingeving. |

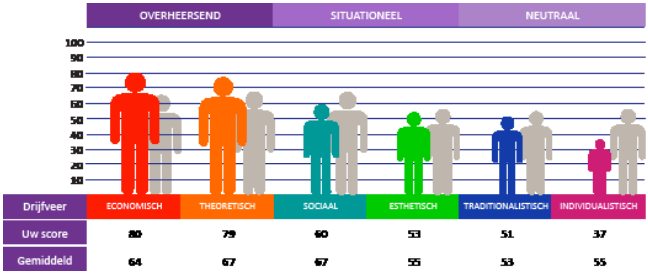
Deze drijfveren spelen een belangrijke rol bij het gedrag dat wij laten zien. Zij zijn als het ware de brandstof van dat gedrag, maar vertellen ons ook tegelijkertijd welke richting we op moeten.

Drijfveren bepalen in belangrijke mate wat wij belangrijk vinden in ons leven en in wat voor situtaties we geneigd zijn om in actie te komen. Drijfveren zijn bepalend voor de houding of attitude die we aannemen in reactie op wat er om ons heen gebeurt.

Met dit rapport zullen uw werknemers meer inzicht krijgen in de drijfveren die voor hen belangrijk zijn en die mede bepalend zijn voor de kwaliteiten die zij meebrengen naar hun werkomgeving.

## Meting

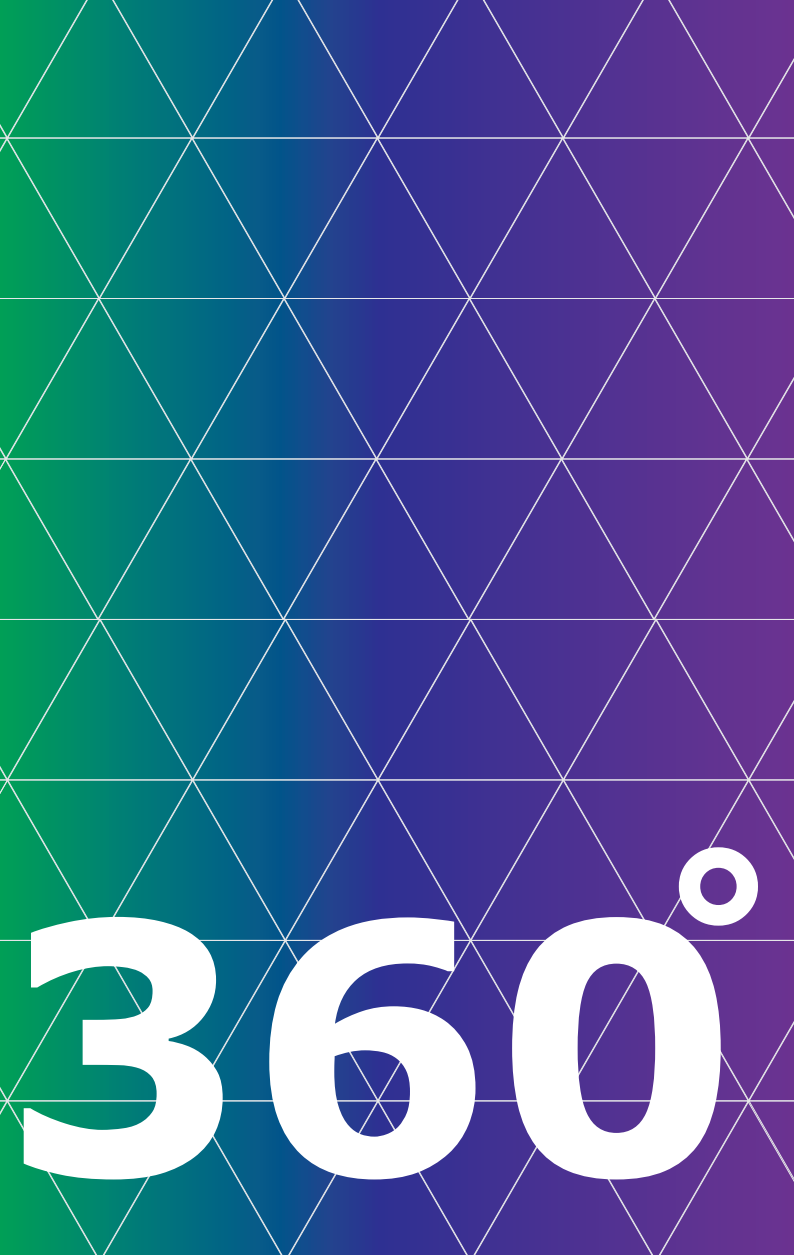
Hoe meten wij uw drijfveren? Uw medewerkers worden uitgenodigd om online 10 vragen te beantwoorden. Met de gegeven antwoorden zal een rapport worden gecreeërd, waarin u kunt lezen aan welke drijfveren u de meeste waarde hecht.




*Hierboven ziet u de scores van een drijfverenanalyse. U kunt zien dat deze persoon 'Economisch' en 'Theoretisch' als hoogste drijfveren heeft.*

## Combinatie met gedrag

Zoals u al heeft kunnen lezen hebben drijfveren en gedragsstijlen erg veel met elkaar te maken; waar gedrag u iets vertelt over de manier *waarop* u reageert, vertellen de drijfveren u *waarom* u zo reageert. Daarom kunnen wij u ook adviseren om zowel de Gedragsanalyse als de Drijfverenanalyse naast elkaar te gebruiken. Op deze manier krijgt u namelijk een zo volledig mogelijk beeld van hoe u werknemers reageren, maar ook waarom.


360°

## 360 GRADEN FEEDBACK ANALYSE

Waar het in de eerder in deze brochure genoemde assessments draait om individuele metingen van de persoon zelf, draait het in de **360 Graden Analyse** ook om feedback van anderen.

Het doel van deze analyse is een zo breed mogelijk beeld te schetsen van het huidige gedrag van een persoon in de werksituatie.

### De werkwijze

Bij deze analyse wordt het functioneren van een individuele kandidaat door meerdere beoordelaars geëvalueerd, namelijk:

1. Management
2. Collega's
3. Medewerkers
4. Overige (klanten, leveranciers etc.)

Een voorwaarde van deelname is wel dat deze beoordelaars regelmatig te maken hebben met de deelnemer, zodat zij een goed en oprecht beeld hebben kunnen vormen.

Om te kunnen zien in hoeverre de beoordeling van de beoordelaars afwijkt wordt ook de deelnemer betrokken in het assessment door zichzelf op dezelfde punten te evalueren.

### Meting

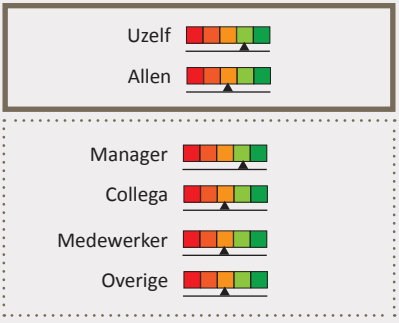
Elke deelnemer krijgt een uitnodiging om online een aantal vragen te beantwoorden. De resultaten hiervan zullen worden getoond in een Feedbackrapport.

Net zoals bij de Competentieanalyse zal de er een competentieprofiel worden opgesteld, zodat er zeer gericht kan worden gekeken naar de competenties die relevant zijn voor de werknemer en/of de organisatie. Per competentie zal worden getoond hoe de deelnemer door anderen is beoordeeld in relatie tot hoe hij of zij zichzelf beoordeelt.

Om een helder overzicht te krijgen van de resultaten vindt u in het rapport twee typen overzichten:

1. Een algemeen resultatenoverzicht
2. Een gedetailleerd resultatenoverzicht

Het algemeen resultatenoverzicht toont de algemene resultaten terwijl het gedetailleerde gedeelte ook de daadwerkelijke scores laat zien.




*Hierboven ziet u een voorbeeld van het eerste gedeelte van het algemene resultatenoverzicht. U kunt zien dat de deelnemer vindt dat hij op deze competentie redelijk goed scoort. De beoordelaars schalen hem echter iets minder hoog in.*

Onder het eerste gedeelte vindt u een uitgebreider gedeelte waarin per vraag wordt aangegeven, wat de beoordeling is geweest.

*Hierboven is te zien dat de manager en collega's vinden dat de deelnemer nog kan werken aan het "snel kunnen overwegen van alternatieven".*

In het gedetailleerde gedeelte vindt u dezelfde tabellen terug, met het verschil dat nu de daadwerkelijk gemiddelde scores kunnen worden afgelezen.

### Gebruik

De 360 Graden Feedback analyse kan voor meerdere doeleinden worden gebruikt. U kunt denken aan:

- Beoordelings- of Functioneringsgesprekken
- Coaching en teamontwikkeling

Tevens kan de 360 Graden Analyse worden ingezet om de voortgang van uw medewerkers jaarlijks te monitoren; nu uw werknemer zich bewust is van bijvoorbeeld zijn gedragsstijl, houdt hij hier ook rekening mee naar zijn collega's toe? Heeft de werknemer die de cursus Leidinggeven heeft gevolgd ook werkelijk deze competentie verbeterd?

Kortom, heeft uw investering zijn vruchten afgeworpen?

## Tot Slot

Zoals we in de inleiding al hebben gemeld is het voor organisatie met ambities essentieel dat haar medewerkers zich blijven ontwikkelen.

Om dit effectief te kunnen doen, zal u eerst moeten weten waar zij op dit moment staan; wat hun sterke competenties zijn en waar aan gewerkt moet worden? Zit een werknemer wel op de juiste plek en maakt u volledig gebruik van zijn of haar capaciteiten? Waarom reageert een medewerker zoals hij doet en wat drijft hem of haar?

Allemaal vragen waar u antwoord op kunt krijgen dankzij de volgende analyses van VIPD:

- Competentieanalyse
- Talentenanalyse
- Gedragsanalyse
- Drijfverenanalyse
- De 360 Graden Analyse

Bent u overtuigd geraakt of wilt u juist meer weten over onze analyses? Neemt u dan contact met ons op. Eén van onze consultants zal dan al uw vragen beantwoorden.

VIPD

interactive performance development

**VIPD**
Stationsstraat 36B
8331 GK Steenwijk
(0521) 52 34 87
www.vipd.nl
info@vipd.nl

**VRAGEN?**
Heeft u naar aanleiding van deze brochure nog vragen of opmerkingen?

Neemt u dan gerust contact met ons op.

Eén van onze consultants zal u dan te woord staan.