

WORKPLACE OCEAN PERSONALITY & COMPETENCE INDEX

PERSOONLIJKE RAPPORTAGE VAN

John van Dijk

Gegevens deelnemer

Naam John van Dijk

Afnamedatum 23 januari 2012

Normtabel Begeleiding - mannen en vrouwen

Opleidingsniveau HBO economie

Geboortedatum 01-01-1980

Geslacht m

Disclaimer

Bij de interpretatie van dit rapport dient rekening gehouden te worden met de eigenschappen van het specifieke instrument. Dit rapport is niet geschikt voor gebruik bij personeelselectievraagstukken. Testmedia.nl is niet aansprakelijk voor consequenties van oneigenlijk gebruik van deze rapportage, deze aansprakelijkheid ligt geheel bij de organisatie die het betreffende instrument inzet. Dit rapport is automatisch gegenereerd.

DEEL I PERSOONLIJKHEIDSRAPPORTAGE

OCEAN Workplace Big Five Personality - BIG FIVE DIMENSIES

The Big Five is een persoonlijkheidsmodel dat slaat op de vijf karaktertrekken die het onderscheidt. De Big Five theorie is algemeen geaccepteerd als het belangrijkste persoonlijkheidsmodel in zijn soort en berust op uitvoerig wetenschappelijk onderzoek. Dit onderzoek toont onder andere aan dat het model cultuuroverstijgend is. Het model geldt dus ook voor andere culturen dan de onze. The Big Five is een theoretisch neutraal model, gebaseerd op het voorkomen van persoonsbeschrijvende termen in de natuurlijke taal. In dit model worden individuele verschillen gegroepeerd in vijf onafhankelijke factoren, te weten extraversie, aanpassen (vriendelijkheid), openstaan (voor nieuwe dingen), consciëntieusheid (ordelijkheid), neuroticisme (emotionele (in) stabiliteit). De laatste twee eigenschappen worden als meest bepalend gezien voor het functioneren in een werksituatie. Het model wordt vooral gebruikt in de praktijk van werving en selectie. Met behulp van het model is het mogelijk in te schatten of iemand de vereiste persoonskenmerken voor een bepaalde functie in voldoende mate bezit.

Uit onderzoek blijkt dat persoonskenmerken vrij stabiel zijn. Iemand die bijvoorbeeld zeer hoog scoort op extraversie en dus graag in een groep verkeert, zal niet snel veranderen in een persoon die graag helemaal zelfstandig aan een taak werkt. Verder blijkt uit dit onderzoek dat de meeste persoonskenmerken al vrij vroeg in het leven bepaald zijn. Ieder van ons is dus al vrij jong gevormd. Ook toont dit onderzoek aan dat de meesten van ons tussen het twintigste en het dertigste levensjaar wel wat veranderen in onze scores op de Big Five. En wel op de volgende manier: Gemiddeld worden wij altruïstischer en passen ons beter aan, worden wij consciëntieuzer en groeien wij in emotionele stabiliteit. Gemiddeld worden wij introverter, minder origineel en minder open. Natuurlijk geldt dit niet voor iedereen. Samengevat is de conclusie dus dat persoonskenmerken vrij sterk verankerd zijn en al vroeg in ons leven zijn vastgelegd.

Is het verandering dan helemaal uitgesloten? Het antwoord op deze vraag luidt ontkennend. Veranderen kan binnen bepaalde grenzen, maar het kost wel de nodige tijd en inspanning. Soms is het gat tussen de vereiste persoonskenmerken en wat de persoon in kwestie in huis heeft gewoon te groot. Dan is het toch echt nodig te denken aan een verandering van taakstelling, een wisseling van functie of outplacement.

De meeste menselijke persoonlijkheidstrekken kunnen worden gedistilleerd tot vijf brede dimensies van persoonlijkheid, onafhankelijk van taal of cultuur. Vijf robuuste kenmerken die in sterke mate onafhankelijk zijn van elkaar en die tezamen een vrij goed beeld geven van iemands persoonlijkheid. De OCEAN positioneert de persoon op 5 brede persoonlijkheidstrekken en biedt bijgevolg een veelomvattende beschrijving van de eigenschappen van de persoon. Menselijke eigenschappen zoals lichaamslengte, maar ook persoonlijkheidseigenschappen, zijn continu verdeeld, met relatief weinig mensen met extreme lage scores op een eigenschap en relatief weinig mensen met hoge scores; de meeste mensen situeren zich ergens in het midden van de distributie. De OCEAN respecteert dit gegeven en splitst de distributie niet typologisch op (zoals wel bij bijvoorbeeld een test als de MBTI: ofwel ben je introvert ofwel extravert), maar geeft een score van 1 tot 9 op de bipolaire dimensie (bijvoorbeeld introversie - extraversie). De meeste mensen scoren in het midden van de dimensies (stanines 4-5-6), daar waar een normale verdeling is. De unieke combinatie van de scores op de vijf basisfactoren van persoonlijkheid maken iemand tot een "personality".

De antwoorden die gegeven zijn door de kandidaat op de stellingen geven inzicht in zijn/haar gedachten, gevoelens, waarden en doelen om een beschrijving van de persoonlijkheid te geven. Het meet verschillen in persoonlijkheidstrekken, het is dus geen intelligentietest. De rapportage op de vijf bekende persoonlijkheidskenmerken geeft inzicht in wat de persoon uniek maakt in hun manier van denken, gevoel en omgang met anderen. De OCEAN-vragenlijst is ook uitermate geschikt om snel zicht te krijgen op uw karakter en uw gedragsstijlen en is daarmee ook geschikt voor het eigen individuele verbetertraject. U krijgt hierbij inzicht in alle teksten en interpretatie daarvan. Een hoge en een lage score hebben niets te maken met beter of slechter. Uw scores laten in de eerste plaats zien wat voor type persoon u bent, en niet hoe gezond of sterk u bent. Het is echter wel goed mogelijk om op grond van een totaal-profiel een sterkte-zwakke analyse te maken.

De antwoorden die op de stellingen zijn gegeven zijn vergeleken met een normgroep en omgerekend naar een 9 puntschaal (Stanine). Bij de stanine (afkorting van "standard nine") worden de scores van de normgroep in negen klassen verdeeld. Dit gebeurt zodanig dat de stanine nagenoeg een standaardverdeling heeft met een gemiddelde van 5 en een standaarddeviatie van 2. Onderstaande tabel geeft de grootte van de stanineklassen en de vertaalslag naar gangbare normklassen (stanine, klassegrootte, omschrijving).

Een stanine uitslag geeft dus een relatieve positie weer van een individueel persoon ten opzichte van anderen. Een individu wiens score valt in stanine 7, behaalt een score die door ongeveer 12 % van de personen in de referentiegroep is behaald, 77 % van de personen in de referentiegroep behaalde een score die lager is en 11 % een score die hoger is.

De staninescores tonen u hoe u op de vijf persoonlijkheidsdimensies scoort ten opzichte van de vergelijkingssteekproef van mensen die deze test hebben gedaan. Bedenk wel dat deze scores in verhouding staan tot de desbetreffende steekproef van mensen. Uw staninescores zouden dus kunnen afwijken als u vergeleken zou worden met een andere normgroep.

De uitslagen van vragenlijst zijn genormeerde schaalwaarden of stanines. Deze stanines hebben een bereik van 1 t/m 9. Een stanine- uitslag geeft de relatieve hoogte van de behaalde score en de relatieve frequentie waarin deze bij een vergelijkbare normgroep voorkomt. Een uitslag stanine 2 wil zeggen dat 7 % van de personen in de normgroep eenzelfde uitslag behaalde als jij, dat 4 % van de personen in de normgroep een uitslag behaalde die lager was en 89 % een uitslag die hoger was. Een stanine uitslag geeft dus een relatieve positie weer van een individueel persoon ten opzichte van anderen. En een individu wiens score valt in stanine 7, behaalt een score die door ongeveer 12 % van de personen in de referentiegroep is behaald, 77 % van de personen in de referentiegroep behaalde een score die lager is en 11 % een score die hoger is.

VERDELING VAN INDIVIDUELE UITSLAGEN BINNEN DE STANINESCHAAL

kwalificatie - stanine - % personen normgroep met betreffende score - (cumulatieve score)	met een hogere score
zeer laag stanine 1 4 % (4 %)	96 %
laag stanine 2 7 % (11 %)	89 %
stanine 3 12 % (23 %)	77 %
ondergemiddeld stanine 4 17 % (40 %)	60 %
gemiddeld stanine 5 20 % (60 %)	40 %
bovengemiddeld stanine 6 17 % (77 %)	23 %
hoog stanine 7 12 % (89 %)	11 %
stanine 8 7 % (96 %)	4 %
zeer hoog stanine 9 4 % (100 %)	0 %

1. PERSOONLIJKHEIDSBEELD

De OCEAN-Vragenlijst brengt de verschillen in persoonlijkheid van gewone mensen in kaart. Op basis van vergelijking van uw antwoorden met andere personen wordt een globale omschrijving van uw persoonlijkheid verkregen aan de hand van lage, gemiddelde en hoge scores voor elk van de vijf persoonlijkheidsdimensies. Aldus wordt inzicht verkregen in voor u kenmerkende manieren van denken, voelen en omgaan met anderen. Hoewel de beschrijving altijd een momentopname is, is het persoonlijkheidsbeeld voor de meeste volwassenen vrij stabiel.

In hoeverre hij/zij emotioneel omgaat met stressvolle en/of moeilijke situaties.

Deze dimensie laat zien hoe gevoelig u bent voor stress, spanningsklachten, tegenslagen, teleurstellingen, angst en onzekerheid.

In hoeverre hij/zij met energie en enthousiasme omgaat met mensen en/of situaties.

Deze dimensie laat vooral zien hoe veel behoefte u heeft om uw innerlijke leven (gedachten, gevoelens, herinneringen, ervaringen) te delen met anderen.

In hoeverre hij/zij openstaat voor ervaringen, ideeën, gevoelens en methoden.

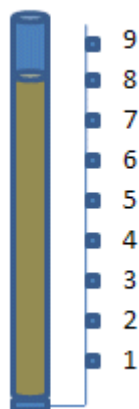
Deze dimensie staat voor openheid van buiten naar binnen. Het laat zien of u iemand bent die op zoek is naar nieuwe uitdagingen, nieuwe ontdekkingen, of dat u juist meer op zoek bent naar bekende en vertrouwde ervaringen.

In hoeverre hij/zij zich openstelt en aanpast aan anderen.

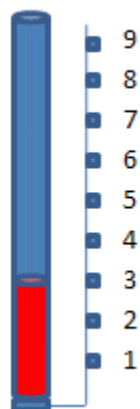
Deze dimensie toont of u meer op anderen of meer op uzelf gericht bent.

In hoeverre en op welke wijze (hoe efficiënt) hij/zij zich op doelen en resultaten richt.

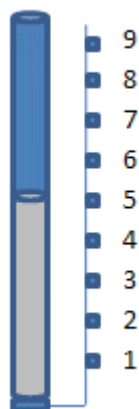
Deze dimensie meet de gedrevenheid waarmee u zich inzet voor het bereiken van doelen.



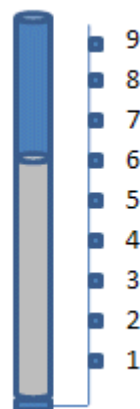
ES
Emotionele stabiliteit



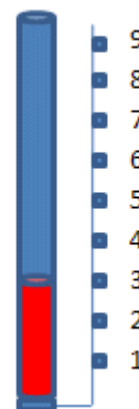
E
Extraversie



O
Openstaan

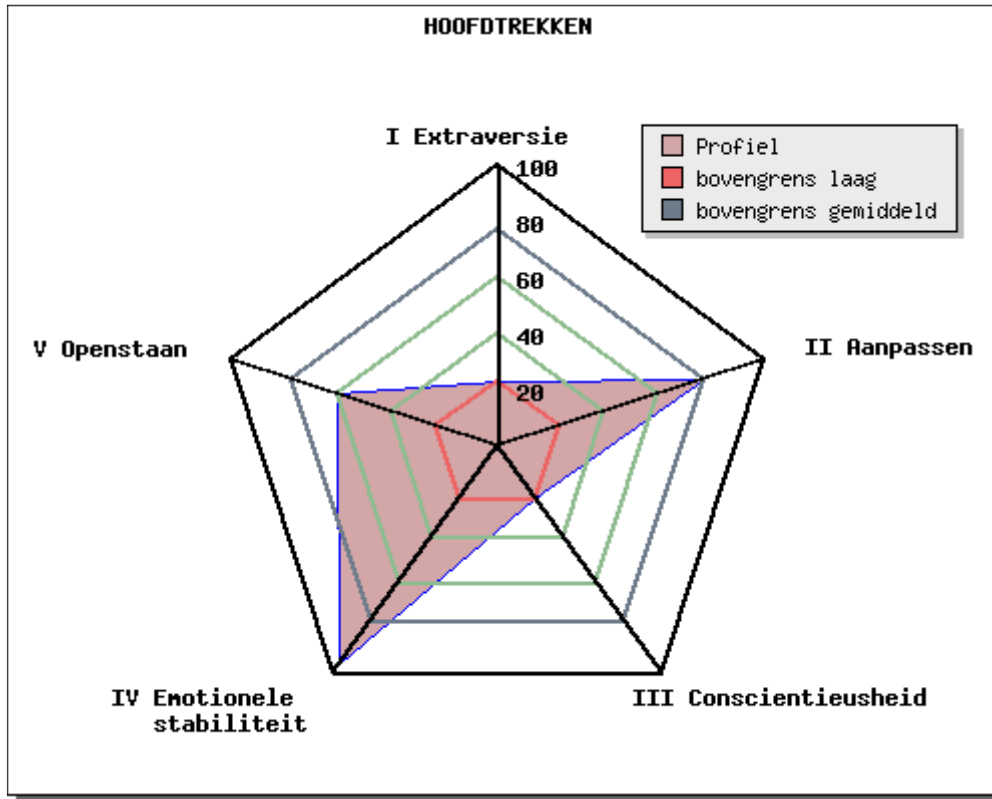


A
Aanpassen



C
Consciëntieusheid

2. GEVOELIGHEIDS-ANALYSE



	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
ES										Geen bijzonderheden
E			•					•		Aandachtspunt
O					•					Aandachtspunt !
A						•				
C			•							

- ES laag: mogelijk emotioneel, stemmingsgevoelig
- E hoog: mogelijk te dominant, weinig zelfinzicht of agressief
- O laag: mogelijk te rigide, dogmatisch, of nauw denkend
- O hoog: mogelijk te creatief, theoretisch of onrealistisch
- A laag: mogelijk te egoïstisch, niet menslievend of self-centered
- A hoog: mogelijk te aardig, opofferend of niet willen kwetsen
- C laag: mogelijk te slordig, niet exact of onmethodisch

3. DIMENSIES EN FACET-ANALYSE

Elk van de vijf hoofdtrekken uit een aantal subtrekken. Gezamenlijk vormen ze de score op de hoofdtrek. Door de subtrekken te analyseren kan gekeken worden waarom de kandidaat op een hoofdtrek op bepaalde wijze scoort. Bijvoorbeeld bij de hoofdtrek consciëntieusheid horen de subtrekken; zelfwerkzaamheid, stiptheid, gestructureerdheid, resultaatgerichtheid, zelfdiscipline en voorzichtigheid. Als de kandidaat bijvoorbeeld minder voorzichtig en gestructureerd te werk gaat dan scoort hij/zij op de hoofdtrek ook minder omdat hij/zij wellicht wel resultaatgericht en gedisciplineerd is, maar een inefficiënte werkwijze (niet gestructureerd en onvoorzichtig) er op na houdt.

ES Emotionele stabiliteit

Emotionele stabiliteit staat voor de mate waarin u emotioneel reageert op tegenslag en stressvolle situaties. Deze dimensie laat zien hoe gevoelig u bent voor stress, spanningsklachten, tegenslagen, teleurstellingen, angst en onzekerheid. Dit persoonlijkheidskenmerk heeft betrekking op de mate waarin men gevoelig is voor prikkels uit de omgeving en behoefte heeft aan het verkrijgen van zekerheid en stabiliteit. Stabiele personen kunnen problemen van zich afzetten, terwijl personen die minder stabiel zijn zichzelf juist problemen aanpraten.

Mensen die laag scoren zijn vatbaarder voor het ontwikkelen van depressie, angstklachten, paniekaanvallen en andere klachten, vooral als het resultaat nog niet duidelijk is. Zij maken zich zorgen over slecht nieuws of anderen hen begrijpen en hebben de neiging de kritiek persoonlijk op te vatten. Een lagere score op emotionele stabiliteit betekent dat u iemand bent die relatief snel emotioneel geraakt is en langere tijd nodig heeft om te herstellen. Hoogscorers voelen zich van nature meer ontspannen en evenwichtig, zelfs als zij in een noodsituatie verkeren. Zij zijn niet gefixeerd op de dingen die fout kunnen gaan. Een hogere score geeft aan dat u minder of nauwelijks last van al deze gedachten en gevoelens.

Lage score (stanine 1-2-3)

Middenscore (stanine 4-5-6)

Hoge score (stanine 7-8-9)

Reactief

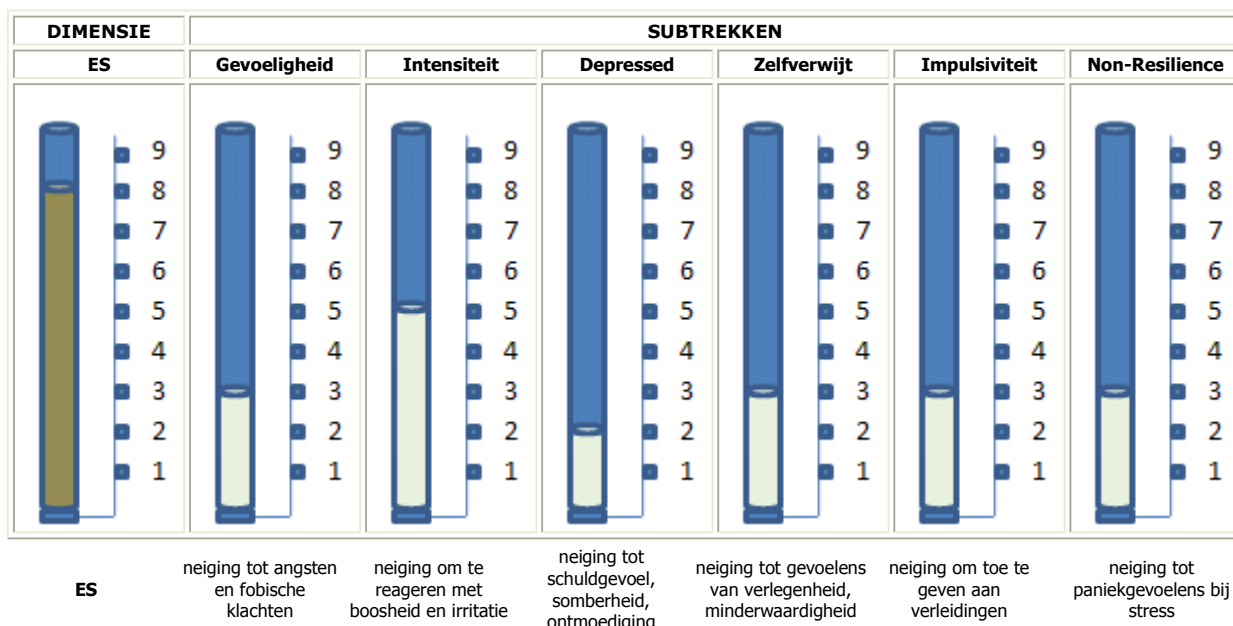
Emotioneel ontvankelijk

Veerkrachtig

Laagscorers op deze factor zijn relatief snel emotioneel geraakt en zijn sterker geneigd angst te ervaren, naast andere negatieve gevoelens zoals angst, woede, frustratie, somberheid, schaamte en schuld. Is erg gevoelig voor stress en reageert daar geïrriteerd op. Ze maken zich meer zorgen, zijn onzekerder en nerveus en kunnen sneller lichtgeraakt, bezorgd, ongerust of uitgelaten zijn. Ze zijn minder goed in staat om met tegenslag, frustraties en stress om te gaan. Ze praten zichzelf eerder problemen aan. Verliest snel het geduld en let vooral op problemen en niet op oplossingen. Heeft moeite om met nieuwe situaties om te gaan. Onder stressvolle omstandigheden worden ze beoordeeld als angstig, druk, rusteloos, depressief en gemakkelijk uit het veld geslagen. Een klein beetje stress of verandering in de werkomgeving wordt direct opgemerkt. Hij treedt makkelijk op als het 'geweten' van de groep. Problemen worden ook vaak gezien als een persoonlijke verantwoordelijkheid ook al is duidelijk dat ze door anderen veroorzaakt worden. Onder spanning is veel tijd nodig om te herstellen en/of frustraties te boven te komen.

Middenscorers neigen naar normaal, zeker en stabiel gedrag onder normale omstandigheden. Ze laten zich niet snel van de wijs brengen en zijn nuchter. Ze hebben een normaal inlevingsvermogen en verliezen zichzelf niet in fantasie. Ze staan open voor nieuwe ideeën, maar houden altijd de dagelijkse realiteit in het oog. Is te enthousiasmeren voor nieuwe plannen als ze goed in elkaar zitten en is kritisch nieuwsgierig. Staat open voor de gevoelens van anderen maar stelt dit niet centraal. Past zich op een normale manier aan in nieuwe situaties. Houdt in zijn oordeel rekening met het verleden en heeft een normaal beeld van zichzelf. Kan op een redelijke manier voor zichzelf opkomen. Is meestal kalm maar kan bij stressvolle situaties uit balans raken. Kan boos worden als er wordt uitgedaagd. Onverwachte gebeurtenissen, verrassingen, druk of stressvolle omstandigheden kunnen leiden tot ongerustheid, angst, depressiviteit en ontmoediging. Alle eigenschappen om stress te kunnen hanteren zijn aanwezig, om het in de praktijk goed te kunnen hanteren is 'twee keer adem halen' of even stoom afblazen noodzakelijk om effectief te kunnen handelen. Weet zichzelf na een moeilijke situatie uiteindelijk weer op de rit te zetten.

Emotionele stabiliteit komt tot uitdrukking in eigenschappen als zeker, beheerst en stressbestendig. Hoogscorers op deze factor zijn emotioneel stabiel, tevreden met zichzelf, maken zich niet snel zorgen en kunnen zich goed aanpassen aan nieuwe situaties. Ze hebben gewoonlijk een gelijkmatig humeur, worden niet snel geïrriteerd, zijn kalm en ontspannen en benaderen stresssituaties op een kalme, zekere, duidelijke en rationele manier. Is een kalm persoon die weinig stress ervaart en zich snel kan aanpassen aan nieuwe situaties. Is 'in balans' met zichzelf en vind het niet moeilijk om vreemden aan te spreken of de leiding te nemen in een groep. Blijft rustig bij complexe problemen en laat zich niet snel uit het veld slaan. Bestand tegen weerstand en komt zelfverzekerd over. Ook hoogscorers ervaren soms negatieve gevoelens, doch zijn er niet langdurig door aangedaan. Ze kunnen problemen van zich afzetten. Op anderen kunnen deze mensen overkomen als 'relaxed', ontspannen, ongeïnteresseerd, ongevoelig, onbewust/ongevoelig voor de heftigheid waarmee problemen ervaren worden. Stressvolle situaties kunnen verkeerd benaderd worden. Als zich problemen aandienen, gaan ze makkelijk over op probleemoplossend gedrag, rationeel en analytisch tot de oorzaak van de stress is verholpen. Deze personen zijn over het algemeen minder makkelijk te beïnvloeden en zijn niet mensgericht.



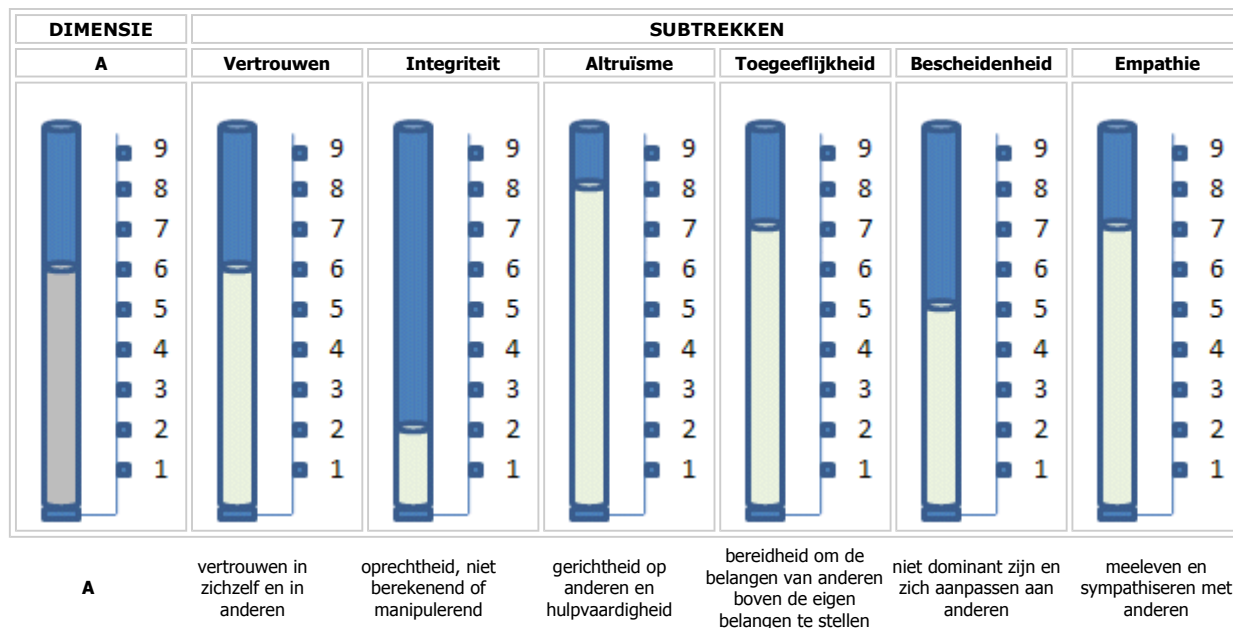
A Aanpassen (gerichtheid op de ander)

Veel sociaal gedrag kan beschreven worden door twee dimensies: Extraversie en Aanpassen. Deze dimensie vertegenwoordigt de oriëntatie van het individu op de ervaringen, belangen en doelen van anderen. Aanpassingsvermogen staat voor de mate waarin u zich aanpast aan anderen of de mate waarin iemand het belang van anderen boven zijn eigen belang stelt.

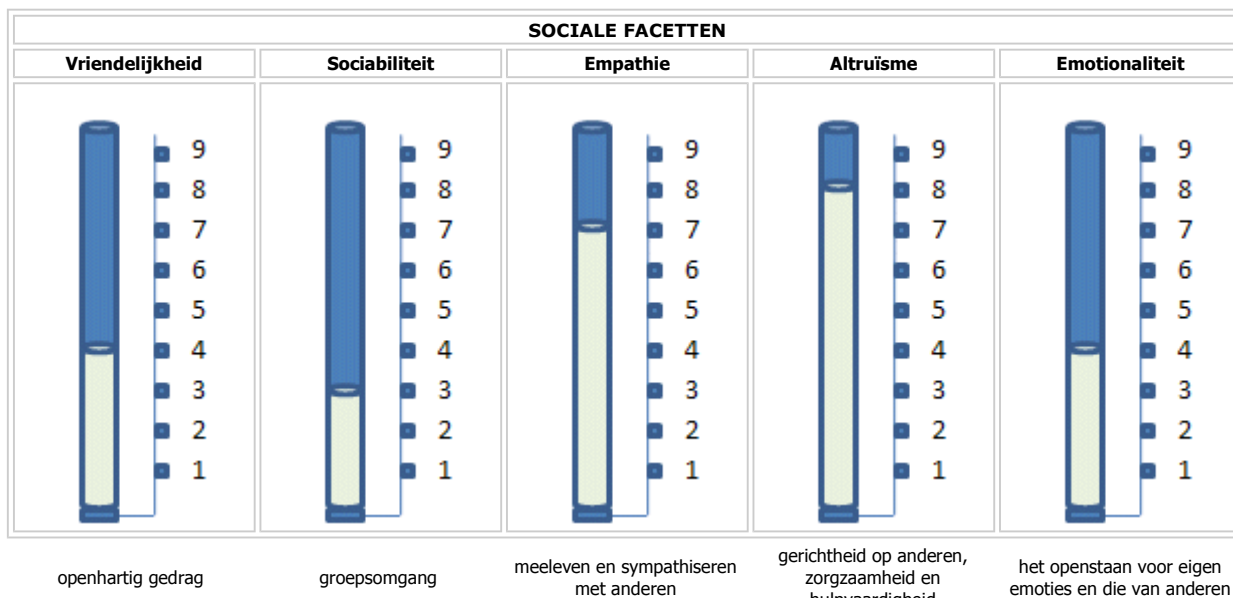
Een hogere score op dit kenmerk betekent dat u zich in uw relaties gemakkelijk aanpast en zich gemakkelijk ondergeschikt kunt maken aan anderen. Altruïstische mensen zijn hulpvaardig, bescheiden, vriendelijk en geneigd tot samenwerken; ze verplaatsen zich in de ander en bekijken situaties (mede) vanuit het doel van de ander. De altruïstische persoon gelooft dat anderen ook geneigd zijn om hem of haar te helpen wanneer dat nodig mocht zijn.

Een lagere score betekent dit dat u meer bezig bent met het behartigen van uw eigenbelang. Mensen die laag scoren op altruïsme zijn egocentrisch. Hun instelling is veeleer competitief dan coöperatief. Ze zoeken eerder de confrontatie en uiten afwijzing jegens anderen makkelijker. Ook deze tegenpool van vriendelijkheid- de neiging om voor eigen belangen op te komen - heeft een positieve waarde voor de persoon en de omgeving. Een sceptische houding en kritisch, zelfs antagonistisch denken zijn onontbeerlijk voor wetenschappelijke vooruitgang en democratische controle.

Lage score (stanine 1-2-3)	Middenscore (stanine 4-5-6)	Hoge score (stanine 7-8-9)
Competitief	Bemiddelend	Coöperatief
<p>Gaat meer uit van zichzelf en heeft moeite met het wegcijferen van de eigen belangen voor de belangen van anderen. Is geïnteresseerd in macht en is harder in zijn sociale opvattingen en oordelen over anderen. Heeft de neiging zijn autoriteit te bevestigen door scepticisme, onbuigzaamheid, onverzettelijkheid. Hij is een doorzetter, zoekt de competitie en kan daarbij agressief overkomen. Onafhankelijk in gedachten en vragend, vanuit een houding om het zelfrespect te verdedigen en de winst te kunnen binnenhalen. Kan anderen onder druk zetten om iets te bereiken. Kan bewust of onbewust anderen tegenwerken om de eigen doelen te halen. Soms leidt hun sceptische houding tegenover de motieven van anderen tot wantrouwen, onvriendelijkheid en tegenwerking. Op anderen kunnen ze overkomen als vijandig, grof, afzijdig, op zichzelf gericht, trots, zelfvoldaan, met een harde kop of strijdbaar. Zoekt graag een omgeving waarin dat mogelijk of wenselijk is. Neemt daarbij ruzie en schade in de samenwerking daarbij op de koop toe.</p>	<p>Heeft een realistisch zelfbeeld. Heeft een prettig gevoel bij de eigen identiteit, niet overmatig afhankelijk of onafhankelijk. Kan gemakkelijk werken als teamlid, maar ook zelfstandig. Kan een goede afweging maken tussen het eigen belang en het belang van anderen. Heeft de vaardigheid makkelijk te schakelen tussen competitie en samenwerking, gericht op het creëren van win-win situaties. Weet zich in groepen aan te passen en kan indien nodig het voortouw nemen. Komt bij conflicten op voor het eigenbelang maar verliest het belang van anderen daarbij niet uit het oog. Kan door anderen gezien worden als iemand die tussen twee vuren zit. Geschikt als intermediair of bemiddelaar.</p>	<p>Let vooral op het positieve van anderen en stelt het belang van anderen meestal voor het eigen belang. De relatie wordt vaak vanuit de ander beleefd, ze verplaatsen zich in de ander en bezien situaties (mede) vanuit het doel van de ander. Gaat uit van het goede in anderen en gedraagt zich in de richting van anderen positief, tolerant, afstemmend, bescheiden en zaken acceptierend. Oordeelt mild over anderen. Wordt gezien als helpend, makkelijk mee te krijgen en een teamspeler. Gaat confrontaties uit de weg en laat anderen makkelijk winnen en geeft een ander gelijk met onderschikking van de eigen mening. Zal zichzelf niet snel op de borst kloppen. Kan op anderen overkomen als zonder ruggengraat, naïef, onderdanig, die conflicten uit de weg gaat, de onnozele hals, afhankelijk of zonder principes.</p>



4. COMBINATIES VAN FACETTEN

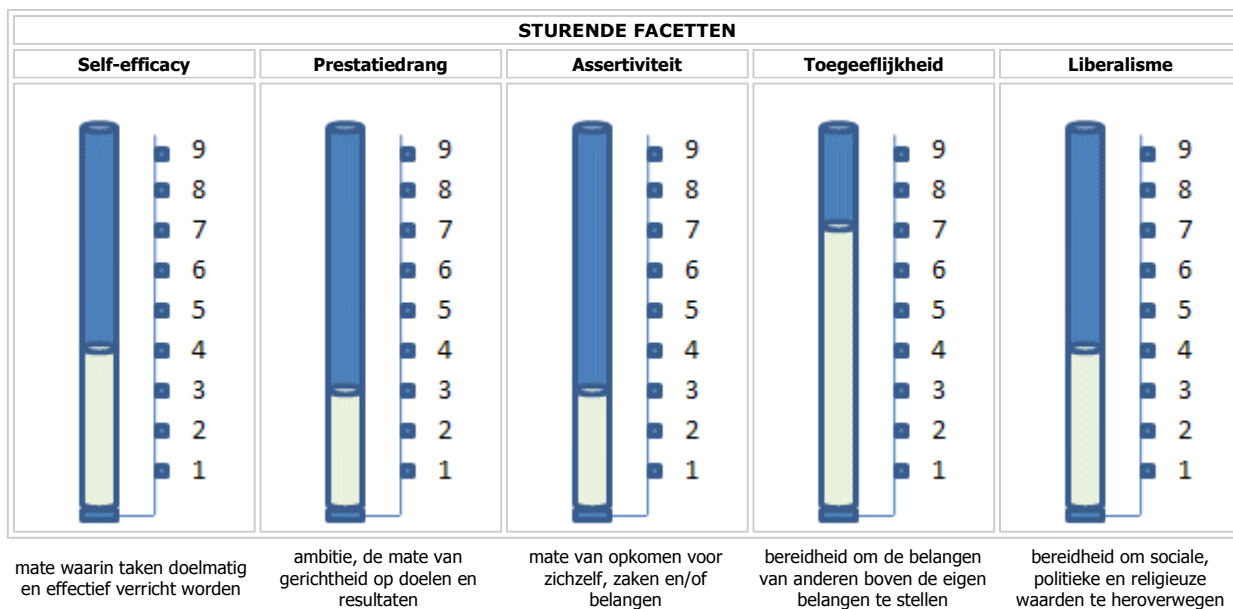


Mensen die op de facetten vriendelijkheid (openhartig), sociabiliteit (groepsomgang), empathie (medeleven), altruïsme (zorgzaamheid) en emotionaliteit hoog scoren, zijn sociaal vaardig te noemen. Zij gaan graag met anderen om, zijn goed in staat om anderen aan te voelen en hier adequaat op te reageren, zowel met woorden als met daden. Er kan ook een verschil zijn tussen de mate waarop de persoon echt betrokken is bij anderen, of meer gericht is op het profileren van zichzelf naar anderen.

Zo zijn mensen die hoog scoren op openhartigheid en groepsomgang, maar laag op de andere sociale facetten, goed in staat om uitdrukking te geven aan hun ideeën en gevoelens, maar gaan zij minder de interactie met anderen aan in de zin dat zij zich in anderen verdiepen of de behoefte voelen om anderen met hun problemen te helpen. Omgekeerd kunnen mensen die hoog scoren op medeleven en zorgzaamheid, introvert zijn maar wel gericht zijn op anderen op een inlevende en behulpzame manier.

Mensen die hoofdzakelijk op empathie hoog scoren, kunnen zich tactvol naar anderen opstellen, maar gebruiken hun taxatievermogen ook ten behoeve van hun eigen doelen. In combinatie met sturende facetten (met name prestatiedrang/ambitie, assertiviteit/dominantie) en het initiërende facet self-efficacy, kunnen deze mensen, goed in staat zijn om anderen te beïnvloeden op een manier waar zij gevoelig voor zijn. Functies waarin zij leidinggeven of onderhandelen, zijn aan hen besteed.

Mensen die hoofdzakelijk op zorgzaamheid hoog scoren, geven vooral praktische hulp aan anderen en komen in verzorgende functies goed tot hun recht.



Mensen die hoog scoren op sturende facetten (met name op prestatiedrang/ambitie en assertiviteit/dominantie) zijn competitief ingesteld en prestatiegericht; zij stellen eisen en doelen en streven vaak een management functie na. Mensen die vooral laag scoren op toegeeflijkheid/inschikkelijkheid en hoog op liberalisme/autonomiebehoefte zijn vooral gericht op hun eigen taken en minder op het beïnvloeden van anderen.

Mensen die hoog scoren op sturende facetten, maar laag scoren op de sociale facetten, kunnen naar anderen autoritair optreden, aangezien zij vooral willen domineren en minder stil staan bij de behoeften van anderen of bezig zijn met de manier waarop zij zich presenteren.

Er kan een positief verband zijn tussen sturend vermogen en self-efficacy; hoogscorende mensen vertrouwen in het slagen van hun plannen en voelen zich in staat om anderen aan te sturen. Omgekeerd kunnen mensen die minder zelfvertrouwen hebben ook ambitieus zijn. Mogelijk leggen zij de lat hoog om zich te bewijzen, of worden zij juist onzeker door hun (te) hoog gestelde doelen.

Mensen die laag scoren op de sturende facetten kunnen vooral uitvoerend zijn ingesteld en vinden het prettig om aangestuurd te worden, een leidinggevende te hebben die hen richting geeft. Zij kunnen zich afhankelijk en volgzzaam opstellen. In combinatie met lage scores op de initiërende facetten, is het ook mogelijk dat deze mensen zich te passief en afhankelijk van hun leidinggevendenden opstellen.

DEEL II COMPETENTIES

Op basis van de persoonlijkheidsanalyse kan een uitspraak gedaan worden over de mate van ontwikkelbaarheid van 52 gedefinieerde competenties. De vertaling van persoonlijkheid naar competenties is een gewogen oordeel van scores op facetten en factoren. Bij de Competentie-Indicator wordt een stanine-score weergegeven. Op basis van wetenschappelijke bronnen is per competentie een ideaal persoonsprofiel opgesteld. In de stanine-score wordt uitgedrukt in hoeverre uw eigen profiel overeenkomt met het ideaal profiel. Het is geen beoordeling van uw huidige niveau van presteren.

Doorvertaling OCEAN-facetten

Stabiliteitsbehoefte N		Extraversie E		Openheid O		Aanpassing A		Consolidatie C	
Gevoeligheid	N1	Vriendelijkheid	E1	Verbeelding	O1	Vertrouwen	A1	Self-efficacy	C1
Intensiteit	N2	Sociabiliteit	E2	Esthetiek	O2	Integriteit	A2	Organisatie	C2
Pessimisme	N3	Assertiviteit	E3	Emotionaliteit	O3	Service	A3	Methodisch werken	C3
Terughoudendheid	N4	Energie	E4	Verandering	O4	Overeenstemming	A4	Gedrevenheid	C4
Impulsiviteit	N5	Avonturisme	E5	Complexiteit	O5	Erkenning	A5	Concentratie	C5
Kwetsbaarheid	N6	Opgewektheid	E6	Autonomie	O6	Tact	A6	Bedachtzaamheid	C6

De scores op de competenties zijn gebaseerd op uw persoonlijkheidsprofiel en geven een indicatie van het gemak waarmee u, gezien uw persoonlijkheidsprofiel, deze competentie kan laten zien of kan ontwikkelen. Aangenomen mag worden dat tussen het vijf-factoren model (over situaties heen generaliseerbare kenmerken) en clusters van situatiegebonden competenties systematische relaties zouden moeten bestaan. De uitkomsten laten zien of een competentie ontwikkeld kan worden, maar zeggen niets over de effectiviteit van die competentie bij die betrokken persoon. De uitkomsten van het rekenmodel moeten bezien worden in relatie tot andere informatiegroepen, zoals persoonlijkheidskenmerken, CV en STAR-interview.

Uw 'natuurlijke' aanleg voor een competentie is in kaart gebracht door de doorvertaling van de 30 OCEAN-facetten in competenties waardoor een inschatting kan worden gemaakt van de 'moeilijkere ontwikkelgebieden'.

Competenties waarvoor een bepaald persoon de meeste kwaliteiten heeft zullen relatief makkelijk ontwikkeld worden. Uiteraard is het ook mogelijk competenties te ontwikkelen waarvoor de betreffende persoon minder kwaliteiten heeft, maar dat zal relatief meer inspanning vragen. Tevens zal de competentie naar verwachting niet tot een erg hoog niveau kunnen worden ontwikkeld. Aldus kan een inschatting worden gemaakt van de moeilijker ontwikkelgebieden. De competenties zijn alfabetisch gerangschikt.

De stanine-scores met betrekking tot **de ontwikkelbaarheid op basis van de persoonlijkheid** kunnen worden verdeeld in vijf categorieën:

stanine 8-9	Erg gemakkelijk (verder) te ontwikkelen.
stanine 7	Tamelijk gemakkelijk (verder) te ontwikkelen.
stanine 4-5-6	Met enige inspanning (verder) te ontwikkelen
stanine 3	Met nogal wat inspanning (verder) te ontwikkelen
stanine 1-2	Met erg veel inspanning (verder) te ontwikkelen

COMPETENTIE-INDICATOR

De mate waarin een competentie ontwikkeld kan worden is afhankelijk van iemands persoonlijkheid. Om deze aanleg voor een competentie in kaart te brengen is gebruik gemaakt van de OCEAN persoonlijkheidsanalyse. De scores op de competenties zijn gebaseerd op uw persoonlijkheidsprofiel uit het eerste deel van deze Workplace OCEAN Personality & Competence rapportage.

Competentie	synoniem	stanine	Competentie	synoniem	stanine
1. Aanpassingsvermogen		6	27. Netwerken		5
2. Accuratesse	Detailgerichtheid	4	28. Omgaan met diversiteit		6
3. Ambitie		5	29. Omgevingsbewustzijn		5
4. Analytisch vermogen	Probleemanalyse	5	30. Onafhankelijkheid		5
5. Assertiviteit		5	31. Onderhandelen		5
6. Besluitvaardigheid		4	32. Ondernemend gedrag	Ondernemerschap	4
7. Coachen	Ontwikkelingsgericht coachen	4	33. Ontwikkeling van medewerkers	Resultaatgericht coachen	5
8. Conceptueel vermogen		7	34. Oordeelsvorming		5
9. Conflicthantering		5	35. Organisatieloyaliteit	Organisatiebetrokkenheid	5
10. Creativiteit	Inventiviteit	6	36. Organisatiesensitiviteit		6
11. Delegeren		4	37. Overtuigingskracht		5
12. Discipline	Conformereren	5	38. Plannen en organiseren		4
13. Durf	Moed	6	39. Presenteren	Mondelinge presentatie	6
14. Flexibel handelen		6	40. Resultaatgerichtheid		3
15. Groepsgericht leidinggeven	Verbindend leiderschap	4	41. Samenwerken		6
16. Persoonlijke uitstraling	Impact	4	42. Schriftelijke communicatie		5
17. Initiatief		4	43. Sensitiviteit	Inlevingsvermogen	5
18. Integriteit		5	44. Sociabiliteit		4
19. Inzet	Prestatiemotivatie	4	45. Stressbestendigheid		5
20. Klantgerichtheid		5	46. Taakuitvoering en werkorganisatie		4
21. Kostenbewust handelen		4	47. Veranderingsgerichtheid	Innovatief handelen	5
22. Kwaliteitsgerichtheid		6	48. Visie		5
23. Leervermogen		5	49. Volharding	Vasthoudendheid	4
24. Leidinggeven	Sturen op resultaat	5	50. Voortgang bewaken		3
25. Luisteren	Actief luisteren	6	51. Zelfontwikkeling	Ontwikkelingsgerichtheid	5
26. Mondelinge communicatie		6	52. Zelfvertrouwen		5

COMPETENTIE CLUSTERS

Advies bij de keuze van beroep en loopbaan worden in hoofdzaak gebaseerd op capaciteiten en interesse, waar in beide gevallen persoonlijkheid van belang is. Naast het meten van cognitieve vermogens door een intelligentietest is er vaak behoefte aan informatie over sociaal-emotionele en regulatieve capaciteiten: hoe gaat iemand om met werken onder stress, kan iemand kalm blijven in conflictsituaties en daarin te bemiddelen, kan iemand zich lange tijd concentreren in een aandachtstaak, is iemand in staat groepen te leiden, te overtuigen en te motiveren? Bij dergelijke vragen gaat het om competenties: aan bepaalde typen situaties gedefinieerde bekwaamheden die deels zijn gebaseerd op vaardigheden die men zich met meer of minder moeite kan verwerven, en deels op stabiele persoonlijkheidseigenschappen.

Voor personeelsbeslissingen wordt tegenwoordig vaak gewerkt met competenties, waarmee wordt bedoeld de effectiviteit van de persoon in bepaalde typen taken en probleemsituaties. Competenties vormen een schakel in de keten van predictie tussen persoonlijkheidseigenschappen en prestaties die meer naar taken en werksituaties zijn gespecificeerd.

Persoonsgebonden competenties		Interpersoonlijke competenties		Taakgebonden competenties		Informatieverwerkende competenties	
• Persoonlijke kracht	5	• Leiderschap	4	• Planning, Organisatie en Controle	4	• Integratieve intelligentie	5
5. Assertiviteit	5	11. Delegeren	4	2. Accuratesse	4	10. Creativiteit	6
6. Besluitvaardigheid	4	15. Groepsgericht leidinggeven	4	21. Kostenbewust handelen	4	29. Omgevingsbewustzijn	5
13. Durf	6	24. Leidinggeven	5	38. Plannen en organiseren	4	34. Oordeelsvorming	5
17. Initiatief	4			46. Taakuitvoering en werkorganisatie	4	48. Visie	5
18. Integriteit	5	• Relatieel gedrag	5	50. Voortgang bewaken	3		
30. Onafhankelijkheid	5	7. Coachen	4			• Analytische intelligentie	6
32. Ondernemend gedrag	4	9. Conflicthantering	5			4. Analytisch vermogen	5
45. Stressbestendigheid	5	14. Flexibel handelen	6			8. Conceptueel vermogen	7
52. Zelfvertrouwen	5	20. Klantgerichtheid	5			23. Leervermogen	5
		25. Luisteren	6				
• Impact	5	27. Netwerken	5				
16. Persoonlijke uitstraling	4	28. Omgaan met diversiteit	6				
26. Mondelinge communicatie	6	31. Onderhandelen	5				
37. Overtuigingskracht	5	33. Ontwikkeling van medewerkers	5				
39. Presenteren	6	36. Organisationsensitiviteit	6				
42. Schriftelijke communicatie	5	41. Samenwerken	6				
44. Sociabiliteit	4	43. Sensitiviteit	5				
• Prestatiegerichte werkhouding	5						
1. Aanpassingsvermogen	6						
3. Ambitie	5						
12. Discipline	5						
19. Inzet	4						
22. Kwaliteitsgerichtheid	6						
35. Organisatieloyaliteit	5						
40. Resultaatgerichtheid	3						
47. Veranderingsgerichtheid	5						
49. Volharding	4						
51. Zelfontwikkeling	5						

De STAR-methodiek

In het competentiegerichte interview probeert een interviewer door het stellen van een aantal gerichte vragen zich een oordeel te vormen over de competenties van een kandidaat. Het interview is erop gericht zoveel mogelijk 'bewijsmateriaal' uit het verleden te verzamelen over de competenties van de geïnterviewde ten aanzien van een bepaald criterium.

De STAR-methode helpt bij het inzichtelijk krijgen van competenties van mensen. Het is een methode die, door een gegeven situatie te analyseren, inzicht geeft in de competenties waarover iemand beschikt en de wijze waarop deze gehanteerd worden. Het helpt dus bij het beoordelen van mensen.

Om een uitspraak te kunnen doen over de competenties van mensen, is het van belang om in daadwerkelijke voorbeelden na te gaan welke competenties mensen laten zien. Voordat een oordeel over competenties van mensen gegeven wordt, kan het dus nuttig zijn om op zoek te gaan naar concrete voorbeelden van deze competenties in het dagelijks handelen. De STAR-methodiek helpt om dergelijke voorbeelden te analyseren en te beoordelen.

De STAR-methodiek analyseert een voorbeeld uit de praktijk hiertoe op vier elementen:

S = Situatie: wat was de situatie/de context waarbinnen het voorbeeld zich afspeelde.

T = Taak: wat was in deze situatie de taak waarvoor de betrokkene zich gesteld zag dan wel de rolopvatting die de betrokkene zelf had?

A = Actie: wat is er concreet gezegd en gedaan?

R = Resultaat: hoe heeft de ander gereageerd en wat was het eindresultaat?

In het interview vraagt u de kandidaat om voorbeelden te geven van situaties uit het verleden, die vergelijkbaar zijn met situaties in de toekomst. Per voorbeeld onderzoekt u wat voor soort situatie dit was, en welke taak (opdracht) de kandidaat daarbij had of zichzelf stelde: 'Wat werd er van hem verwacht of wat moest hij doen?' of 'Wat stelde hij zichzelf tot doel?' Vervolgens vraagt u naar wat de kandidaat heeft gedaan: de Actie. Bij deze vraag staat het vertoonde gedrag centraal. Tot slot vraagt u wat het effect van deze actie was: 'Wat gebeurde er daarna?' Dit noemen we het gevolg van de actie: het Resultaat. Een STAR is pas een echte STAR als men het resultaat van de actie ook kent.

Veel interviewers maken een STAR niet compleet en stoppen te vroeg met doorvragen. Dit noemen we een 'valse STAR' of 'vage STAR'. Het verkrijgen van een volledig en nauwkeurig gedragsplaatje is belangrijk voor een eerlijke beoordeling van het gedrag. Het al of niet effectief zijn van bepaald gedrag is vaak afhankelijk van de context waarin het is geplaats. Het is daarom noodzakelijk informatie te verzamelen over alle componenten van de STAR.

Het hanteren van de STAR-methodiek betekent dat men informatie probeert te verzamelen (zonder oordeel) over de verschillende aspecten. Informatie over de A (acties) is nodig om het gedrag van de beoordeelde te kunnen classificeren (welke competenties worden gescoord). Informatie over de andere aspecten is nodig om te bepalen of men positief dan wel negatief scoort op de gescoorde competenties (waarderen). Pas nadat STAR is 'opgetekend' in bijvoorbeeld een registratieformulier, wordt bepaald welke competenties in het voorbeeld een rol speelden en welk oordeel men hieraan hecht.

Voorbeelden van STAR vragen

Probleemoplossend vermogen

Situatie	Kan u mij een voorbeeld geven van een situatie waarin u een bepaald complex probleem moest oplossen?
Taak	Wat is de opdracht die u daar bij had?
Actie	Wat voor activiteiten ontplooid u in dat kader?
Resultaat	Wat was het resultaat van uw activiteiten?

Onafhankelijkheid

Situatie	Kan u een voorbeeld geven van een door u aangepakte klus, die niet direct tot uw officiële takenpakket behoorde? <i>of: Bent u wel eens bewust tegen tradities of regels ingegaan om uw doel te bereiken?</i> <i>of: Kan u een voorval noemen waarin u zelf actie ondernomen heeft, terwijl uw baas dat eigenlijk hoorde te doen?</i> <i>of: Waar liggen de grenzen van uw bevoegdheden in uw werk? Bent u daar wel eens overheen gegaan?</i>
Taak	Welke taak stelde u zich daarbij?
Actie	Welke activiteiten ondernam u?
Resultaat	Welke resultaten behaalde u?

Voorbeeld Registratieformulier

Situatie

- Wat speelde er?
- Wie zijn er bij betrokken?
- Belemmerende omstandigheden
- Bevorderende omstandigheden

Taak/doelstelling

- Wat had iemand willen en moeten bereiken?
- Welk doel had men in deze situatie voor ogen?
- Wat is de formele doelstelling?

Acties

- Welke acties heeft hij ondernomen?
- Wat heeft hij concreet gezegd of gedaan?

Resultaat

- Hoe is op de acties gereageerd?
- Wat is het uiteindelijke resultaat geweest in deze situatie?

TOELICHTING PER COMPETENTIE

Competentie	Beschrijving	Bron	Traits/facets
1. Aanpassingsvermogen 6	Doelmatig blijven handelen door zich aan te passen aan veranderde omstandigheden, taken, verantwoordelijkheden en/of mensen. Laat hierbij desnoods aanvankelijke doelstellingen los.	Gaines en Reed 1995; Furnham, Crump en Whelan 1997; Kealey 1996; Kelly & Myers 1999; Judge 1999	O+A+N-
Mate van Ontwikkelbaarheid			
<p>Wanneer de functie een groter beroep doet op het aanpassingsvermogen dan wat iemand aankan, dan kan dat een reëel probleem opleveren. Medewerkers kunnen minder effectief gaan werken, een verminderde inzet vertonen. Aanpassingsvermogen is enigszins te ontwikkelen, zij het dat ieder individu daarbij zijn eigen maximum heeft. Aanpassingsvermogen is gemakkelijker ontwikkelbaar als de competenties flexibel handelen stressbestendigheid en discipline meer dan voldoende beheerst worden.</p> <p>Let op het verschil tussen aanpassingsvermogen en flexibel gedrag. Bij flexibel gedrag gaat het om het vermogen verschillende manieren van aanpak te hanteren om het doel dat men voor ogen heeft te bereiken. Bij flexibel gedrag houdt men, ook bij veranderende omstandigheden, vast aan de eigen doelstellingen en past men de gedragsstijl aan teneinde deze doelstelling te verwezenlijken. Bij aanpassingsvermogen past men juist zichzelf en de eigen doelstelling aan. Bij aanpassingsvermogen gaat het vooral om het vermogen zich aan veranderde omstandigheden en doelen aan te passen. Onvoldoende aanpassingsvermogen kan samengaan met verminderd leervermogen, prestatiemotivatie en stressbestendigheid</p>			
Voorbeelden gedragsgerichte vragen			
<p>Heeft u wel eens meegemaakt dat er aspecten binnen uw werk moesten veranderen op een manier waar u zelf niet achter stond? Wat heeft u toen gedaan? Wat was het resultaat? Organisaties zijn vaak in beweging. Kunt u een beleidswijziging aangeven die consequenties had voor uw functie en wilt u benoemen hoe u daar mee bent omgegaan? Kunt u een belangrijke verandering in de organisatie weergeven waar u in eerste instantie zelf niet achterstond? Wanneer en op basis van welke argumenten heeft u zich wel bij deze verandering neergelegd? Kunt u een recente situatie beschrijven waarin u uw plannen heeft moeten bijstellen of aanpassen? Wat waren de omstandigheden en wat heeft u precies gedaan? Wat vond u vooral moeilijk om te veranderen? Waarom had u hier moeite mee? Wat zijn de specifieke cultuurverschillen tussen uw huidige organisatie/functie en de vorige? Wat heeft dat voor uw opstelling betekend? Welke problemen kwamen tegen bij verandering van functie of organisatie? Beschrijft u eens het aanpassingsproces. Welke problemen deden zich voor toen u de laatste keer van werkring bent veranderd? Hoe lang heeft het geduurd voordat u gewend was? Op welke wijze heeft u zich georiënteerd op de nieuwe werkring?</p>			

Competentie	Beschrijving	Bron	Traits/facets
2. Accuratesse 4	Consistent en effectief kunnen omgaan met detailinformatie.	De Fruyt en Mervielde 1997; Cialdini, Trost en Newson 1995; Hayes, Roehm en Castellano 1994; Costa en McCrae 1992; Morr en Howard 1999	O-1-C+1245+ E-2-4=A6-N136+
Mate van Ontwikkelbaarheid			
<p>Hoewel de ene persoon van nature nauwkeuriger werkt dan de ander, is deze competentie redelijk gemakkelijk te ontwikkelen. Een medewerker kan leren hoe hij zijn werk zo kan organiseren dat hij grip houdt op informatiestromen, zaken terug kan vinden en snel en efficiënt kan controleren. Er is echter wel geduld nodig om met details te kunnen omgaan. Ook minder nauwkeurige mensen kunnen vaardigheden aanleren waardoor zij secuurder te werk gaan en het resultaat netter zal zijn dan normaal. Accuratesse is goed te ontwikkelen, door het aanleren van vaste routines en controletechnieken. Ervaring in het werk heeft ook vaak een positief effect. Wel zijn er mensen die in aanleg al consciëntieuzer en preciezer zijn dan anderen. 'Consciëntieusheid wordt als een persoonlijkheidskenmerk beschouwd. Voor mensen zonder dit kenmerk is het moeilijker om hun accuratesse te ontwikkelen. Zij zijn meer aangewezen op 'hulpmiddelen'. Voor hen zijn dus routines en controletechnieken extra belangrijk.</p>			
Voorbeelden gedragsgerichte vragen			
<p>Hoe controleert u uw werk of het werk van anderen? Vindt u vaak fouten? Geef eens een recent voorbeeld van fouten die u vond? Kunt een voorbeeld geven van een opdracht waarin u een grote hoeveelheid data moest verwerken? Hoe pakte u dit aan? Bij welk soort taken vindt u het belangrijk om secuur te werken? Bij welk soort taken vindt u nauwkeurig werken minder belangrijk? Wat doet u in uw werk om fouten te voorkomen? Wanneer hebt u voor het laatst werk opgeleverd waar fouten in zaten?</p>			

Competentie	Beschrijving	Bron	Traits/facets
41. Samenwerken 6	Actieve bijdrage leveren aan een gezamenlijk resultaat of probleemoplossing, ook wanneer de samenwerking een onderwerp betreft dat niet direct van persoonlijk belang is. Het bijdragen aan de harmonie, het samenwerkingsproces en de resultaten van een team.	Johnson & Ostendorf 1993; Furnham, Crump en Whelan 1997; Wang 1997	O+C+A+E+12+A+1345N-23-
Competentieniveau			
Constructief	Stelt zich loyaal en betrokken op.		
Bevorderen samenwerking	Bevordert en onderhoudt de samenwerking.		
Netwerken uitbouwen	Staat in voor het uitbouwen en onderhouden van netwerken zowel binnen als buiten de eigen organisatie.		
Mate van Ontwikkelbaarheid			
Samenwerken is aan te leren als het gaat om kennis en (communicatieve) vaardigheden. De intrinsieke motivatie om in samenwerking doelen te bereiken, is een ander verhaal. Wie intrinsiek gemotiveerd is, bezit de juiste mentaliteit om zich in samenwerking te ontplooiën. Een goede samenstelling van het team is daarbij een belangrijke randvoorwaarde.			
Voorbeelden gedragsgerichte vragen			
Wat vindt u van de manier waarop u en uw collega's op dit moment samenwerken? Welke moeilijkheden hebben zich hier ooit voor gedaan? Zo ja, hoe gaat u daarmee om?			
Heeft u weleens gefunctioneerd in een team of groep met een gezamenlijke opdracht? Wat was uw rol daarin?			
Kunt u zich een situatie herinneren waarbij u zich niet met de denkwijze van het team kon verenigen? Wat deed u toen?			
Hebt u wel eens deel uitgemaakt van een team/groep die uit elkaar viel, omdat men niet met elkaar overweg kon? Wat was uw rol hierin?			
Heeft u weleens deelgenomen aan een multidisciplinair team of een multidisciplinaire projectgroep?			
Is het wel eens voorgekomen dat er verschillende visies speelden over een bepaald onderwerp? Wat was uw rol daarin?			
Hoe beleeft u de huidige manier van samenwerken met mensen in uw organisatie of afdeling? Hebben zich daarbij wel eens problemen voorgedaan?			
Bent u weleens geconfronteerd met werkzaamheden die niet uw persoonlijke belangstelling hadden? Was het moeilijk voor u om dat naast uw normale werk uit te doen?			
Bent u wel eens in de situatie geweest dat een team uit elkaar viel, omdat men niet met elkaar kon werken? Wat was uw rol daarin?			
Hebt u ooit een werkprobleem op een andere afdeling of bij een collega gesignaleerd? Wat deed u toen?			
Hebt u ooit uit eigen beweging een collega gecoacht: een nieuwe collega, een jongere collega, een collega die niet goed functioneerde, etc.)?			
Bent u wel eens gevraagd om zitting te nemen in een commissie of werkgroep die een opdracht van algemeen belang moest uitvoeren (personeelsfeest, ondernemingsraad, veiligheidscommissie etc.), die geen directe betrekking had op uw eigen dagelijkse werk? Bent u op het verzoek ingegaan? Waarom wel, waarom niet? Wat gebeurde er toen u het werk in de commissie/werkgroep combineerde met uw normale dagelijkse werk?			
Wie zijn uw interne afnemers in uw organisatie? Wie maakt er intern gebruik van uw producten of diensten? Hebben deze afnemers ooit te kennen gegeven dat zij werkwijzen op uw afdeling (in uw functie) veranderd zouden willen zien? Hebben ze ooit klachten geuit over uw producten/diensten? Voorbeelden?			

Competentie	Beschrijving	Bron	Traits/facets
42. Schriftelijke communicatie 5	Ideeën en meningen duidelijk maken in een rapport of document dat de juiste opzet en structuur heeft, grammaticaal correct is en dat de juiste taal en terminologie voor de lezer bevat.	Howard 2000	C14+E4+N-
Competentieniveau			
Schriftelijk kunnen communiceren	Hanteert een correcte en begrijpbare taal.		
Informatie structureren	Informatie is compleet, bevat juiste informatie, heeft logische opbouw en indeling.		
Aantrekkelijk en motiverend schrijven	Hanteert een aantrekkelijke en motiverende schrijfstijl.		
Mate van Ontwikkelbaarheid			
Kennis van schriftelijke communicatie is goed aan te leren. Cognitieve aspecten zoals het aanbrengen van structuur en het eenvoudig uitdrukken van complexe boodschappen zijn moeilijkler aan te leren. Ook talent valt moeilijk te ontwikkelen.			
Voorbeelden gedragsgerichte vragen			
Welke ervaring hebt u met notuleren? Ontvangt u weleens reacties op door u gemaakte verslagen?			
Wat was de moeilijkste notitie of rapport die u ooit heeft moeten schrijven? Wat vond u daar moeilijk aan? Wat waren de reacties van de lezers?			
Wat waren uw cijfers voor Nederlands op school?			
Maken anderen u wel eens attent op spelfouten of slecht lopende zinnen?			
Welke ervaring heeft u in het schrijven van stukken? Wat voor soort documenten heeft u geschreven en voor welk lezerspubliek waren ze geschreven?			
Schrijft u regelmatig stukken voor anderen? Wat voor documenten heeft u geschreven, voor welk lezerspubliek? Welke reactie krijgt u daarop?			
Kunt u een voorbeeld geven van een erg positieve en een erg negatieve reactie?			
Wordt u door anderen wel eens attent gemaakt op spelfouten of slechtlopende zinsconstructies? Kunt u een voorbeeld geven?			
Vragen anderen wel eens aan u of u door hen geschreven teksten wilt beoordelen op taalfouten en schrijfstijl. Kunt u recente voorbeelden noemen?			
Kunt u een voorbeeld geven van een situatie waarin een door u geschreven tekst onjuist werd begrepen? Hoe kwam dit?			
Welke afkortingen en vaktermen gebruikt u graag in uw teksten? Hoe weet u dat uw lezers deze termen en afkortingen begrijpen?			

Competentie	Beschrijving	Bron	Traits/facets
51. Zelfontwikkeling 5	Zoekt en benut kansen voor eigen ontwikkeling. Inzicht hebben in eigen sterktes en zwakten. Op basis hiervan acties ondernemen om eigen kennis, vaardigheden en competenties te vergroten/verbeteren en zodoende beter te presteren. Besteedt zichtbaar tijd en energie aan eigen ontwikkeling.	Howard 2000	O1-C+12345+ E+24+ A+1346+N-36-
Competentieniveau			
Leerbereidheid tonen	Toont zich leerbereid met betrekking tot de eigen functie.		
Persoonlijke groei plannen	Neemt actie om zich te ontwikkelen binnen de eigen functie.		
Mate van Ontwikkelbaarheid			
Ontwikkelingsgerichtheid is redelijk ontwikkelbaar door aandacht te schenken aan relevante externe voorwaarden die de ontwikkeling ervan vergemakkelijken (goede afstemming tussen persoon en functie, stimulerende leeromgeving, dynamisch vakgebied). Daarnaast bestaan er tussen mensen verschillen in aard en aanleg die aanzienlijk minder beïnvloedbaar zijn (zoals ambitie). Daardoor onderscheiden betere presteerders zich van de minder goede. Ontwikkelingsgerichtheid vraagt om meer eigen initiatief en dat is minder ontwikkelbaar.			
Voorbeelden gedragsgerichte vragen			
Kunt u een recente situatie beschrijven waarbij u achteraf constateerde over onvoldoende kennis te beschikken? Hoe had u beter voorbereid kunnen zijn op deze situatie?			
Kunt u een situatie noemen waarin u naar feedback over uw functioneren gevraagd heeft? Wat was uw reactie? Wat hebt u vervolgens met de feedback gedaan?			
Wanneer hebt u voor het laatst een gesprek over uw ontwikkeling gevoerd? Welke punten kwamen aan bod en welke afspraken heeft u gemaakt? Wat onderneemt u om te blijven werken aan uw persoonlijke of vakinhoudelijke ontwikkeling?			
Wanneer hebt u voor het laatst bewust een activiteit opgepakt die u moeilijk vond of nog niet eerder had uitgevoerd? Beschrijf de situatie? Waarom heeft u dit gedaan?			
Welke twee verbeteringen heeft u recent toegepast in uw werkzaamheden?			
Kunt u uw drie zwakste en drie sterkste punten noemen. Kunt u vertellen wat u doet om uw zwaktes te verbeteren?			

Competentie	Beschrijving	Bron	Traits/facets
52. Zelfvertrouwen 5	Een zekere indruk maken bij het formuleren van de eigen standpunten en voorstellen. Deze indruk kunnen handhaven en op anderen overdragen. Durft af te gaan gaan op eigen inzichten en oordelen en weet die bovendien overtuigend te brengen; weet draagvlak te creëren; treedt doortastend op en durft besluiten te nemen.	Johnson & Ostendorf 1993; Costa en McCrea 1992, Saucier en Goldberg 1998	C+1+E+12+ A5-6+N236-
Mate van Ontwikkelbaarheid			
Zelfvertrouwen bouwt iemand in de loop van zijn leven op. De jeugdijaren zijn daarbij erg belangrijk. Deze competentie is lastig te ontwikkelen.			
Voorbeelden gedragsgerichte vragen			
Beschrijf wat je hebt ondernomen om ervoor te zorgen dat je plan daadwerkelijk zou worden uitgevoerd.			
Heb je wel eens te maken gehad met weerstand tegen een plan of besluit? Wat heb je gedaan om die weg te nemen?			
Je hebt in je vorige baan een voorstel gedaan voor verandering. Welke partijen heb je betrokken bij het voorbereiden van het voorstel?			
Is een plan van jou wel eens in een la beland, zonder dat er iets mee gebeurd is? Wat was daarvan de oorzaak? Wat zou je de volgende keer anders doen?			
Beschrijf een situatie waarin je moeite hebt gedaan om mensen zich gehoord te laten voelen. Welke gevolgen had dat voor je plan?			