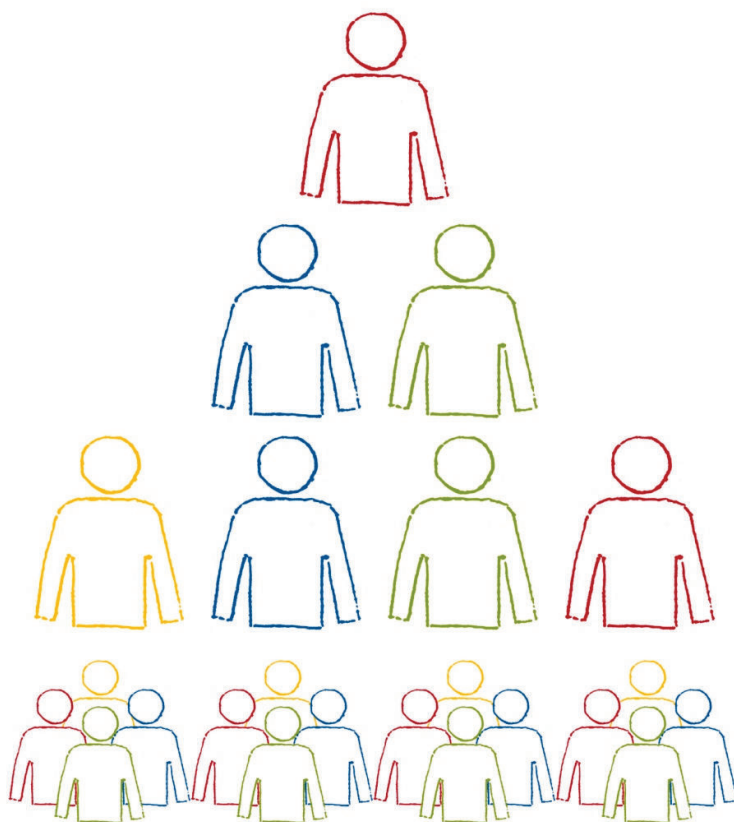




**DilemmaConsult**  
waardering van menselijk kapitaal

## *Productportfolio*



## Inhoud

Inleiding .....	3
1. DilemmaConsult B.V.....	4
2. Visie op (talent) ontwikkeling.....	5
3. Het onderscheidend vermogen van de DilemmaMethode .....	7
4. E-Assessments .....	10
5. Assessments .....	13
5.1 Selectie-assessment .....	14
5.1.1 Kennismaking .....	14
5.1.2 Belevingsonderzoek .....	14
5.1.3 Capaciteitenonderzoek .....	19
5.1.4 Praktijksimulatie .....	19
5.1.5 Verdiepende interviews .....	19
5.2 Ontwikkelassessment.....	20
5.2.1 Kennismaking .....	20
5.2.2 Belevingsonderzoek .....	21
5.2.3 Capaciteitenonderzoek .....	27
5.2.4 Praktijksimulatie .....	27
5.2.5 Verdiepende interviews .....	27
5.3 Spiegelassessment.....	28
5.3.1 Belevingsonderzoek .....	29
6. Persoonlijke ontwikkeling .....	31
7. Organisatieontwikkeling.....	32
8. Leiderschapontwikkeling .....	34
9. Mentale due diligence.....	36
10. Mobiliteit .....	37
11. Referenties .....	39

## Inleiding

In januari 2010 is door de fusie tussen MCG Groep, de psychologische dienstverlening van DilemmaManager, en de assessmentactiviteiten van Human Capital Group, DilemmaConsult ontstaan. DilemmaConsult is onderdeel van de Dilemma Groep. Dilemma Groep biedt een uitgebreid product- en dienstenportfolio in HRM-dienstverlening, assessments en psychologische adviesdienstverlening.

In dit portfolio beogen wij u meer informatie te verschaffen over de product- en dienstverlening die DilemmaConsult kan bieden. Wij vinden het daarbij belangrijk een beeld te schetsen van onze geschiedenis ten aanzien van psychologische dienstverlening. Ook onze werkwijze *WaardenManagement* wordt in dit portfolio nader toegelicht. U leest hierover in hoofdstuk 1.

De geschiedenis van DilemmaConsult gaat 60 jaar terug in de tijd. Hiermee is DilemmaConsult een zeer ervaren adviesorganisatie op het gebied van inzetbaarheid en het waarderen van menselijk kapitaal. Momenteel bieden wij onze dienstverlening op een geavanceerde wijze aan, waarbij tevens de mogelijkheid bestaat tot het inzetten van E-Assessments. De definitie en werkwijze van E-Assessments wordt nader toegelicht in hoofdstuk 2. In hoofdstuk 3 worden de diensten en mogelijkheden ten aanzien van de assessments beschreven. Hierbij komt het selectie-assessment, het ontwikkelassessment en het spiegelassessment aan de orde. In hoofdstuk 4 beschrijven wij de mogelijkheid van ondersteuning bij persoonlijke ontwikkeling. Een beknopte indruk van onze reeds opgedane ervaringen treft u aan in hoofdstuk 5, waarin de referenties worden genoemd.

DilemmaConsult ontwikkelt zich voortdurend. De in dit portfolio genoemde producten en diensten zijn dan ook niet uitputtend. Door middel van maatwerk, bieden wij de mogelijkheid optimaal aan te sluiten bij uw vraagstelling. Neemt u gerust contact op bij vragen, wij bespreken de mogelijkheden graag met u.

### **U vindt ons op de volgende locaties:**

#### Den Haag:

Bezuidenhoutseweg 76  
2594 AW Den Haag  
Tel.: 070-3350688

#### Utrecht:

Herculesplein 80  
3584 AA Utrecht  
Tel.: 030-2193963

#### Nijmegen:

Van den Bruggenstraat 1  
6511 SL Nijmegen  
Tel.: 024-3504131

#### Zwolle:

Dijkzichtweg 9  
8028 PC Zwolle  
Tel.: 038-4533925

## 1. DilemmaConsult B.V.

### *Waardering van menselijk kapitaal*

DilemmaConsult levert full service dienstverlening bij inzetbaarheidvraagstukken en de waardering van menselijk kapitaal. DilemmaConsult is onderdeel van de Dilemma Groep en richt zich als zelfstandig bureau op psychologische adviesdienstverlening zoals assessments.

DilemmaConsult stimuleert en ondersteunt het individu zoveel als mogelijk zelf de regie te voeren over zijn persoonlijke ontwikkeling en het maken van belangrijke loopbaankeuzes. DilemmaConsult doet dit door middel van WaardenManagement, waarbij organisatie en individu worden gefaciliteerd in E-Assessments, selectie-assessments, ontwikkelassessments, spiegelassessments en ondersteuning bij persoonlijke ontwikkeling. DilemmaConsult is gevestigd in Utrecht en heeft nevenvestigingen in Zwolle, Nijmegen en Den Haag en heeft een dertigtal professionals in dienst.

### *Historie*

De geschiedenis van DilemmaConsult kent zijn oorsprong 60 jaar geleden, toen omstreeks 1950, als onderdeel van het Ministerie van Binnenlandse zaken de "Rijks Psychologische Dienst" werd opgericht. Deze overheidsdienst voerde uitsluitend opdrachten uit voor de Rijksoverheid (in principe alle Ministeries).

In 1989 werd onder de naam van "RPD Advies" de vrijwilligheid van de overheidsdiensten benadrukt en werd tevens de deur op een kier gezet voor dienstverlening buiten de Rijksoverheid. Dit resulteerde uiteindelijk onder meer tot een overname van Van der Kruijs BV en van Deloitte & Touche in 1999, welke haar naam uiteindelijk wijzigde in "Human Capital Group". In 2004 werd, onder druk van risico's van mogelijke belangenverstremming, Human Capital Group verkocht aan de Ewijcksgroep, momenteel bekend als Conclusion.

Op 1 januari 2010 zijn de assessmentactiviteiten van Human Capital Group overgedragen aan MCG Groep te Nijmegen en gefuseerd met de psychologische adviesdienstverlening van DilemmaManager, waarna de naam gewijzigd is in "DilemmaConsult". DilemmaConsult is met haar 30-tal zeer ervaren professionals, een middelgroot zelfstandig adviesbureau met landelijke dekking, dat hiermee een lange traditie in psychologische dienstverlening voortzet.

### *Werkwijze: WaardenManagement*

DilemmaConsult beperkt zich niet alleen tot competentie management, maar houdt zich vooral wel bezig met vraagstukken rondom individuele waarden, professionele integriteit, (mentale) organisatieontwikkeling en leiderschap. Hierbij spreken wij niet in competenties maar van **waarden**, zoals integriteit, professionaliteit, geloofwaardigheid, werkbevoegdheid en duurzaamheid.

DilemmaConsult faciliteert organisaties die zich willen verduurzamen met professionele dienstverlening door middel van E-Assessments, Assessments en ondersteuning bij persoonlijke ontwikkeling. Zij doet dit vanuit alle contexten waarbij inzetbaarheid in een sociaal-economische context een rol speelt. Voor een overzicht van onze referenties verwijzen wij naar pagina 38.

## 2. Visie op (talent) ontwikkeling

Ontwikkelen impliceert een bepaalde groei en het behalen van persoonlijke doelen. Naast het feit dat de medewerker hier direct zelf belang bij heeft, biedt het de werkgever vaak grote voordelen. Zich -gericht- ontwikkelende medewerkers zijn gemiddeld genomen meer tevreden, hebben een groter gevoel van zelfvertrouwen, presteren beter, verzuimen minder en vooral: zijn beter in staat tot zelfreflectie

### *Balans opmaken*

Ontwikkeling van medewerkers gaat echter niet vanzelf en is zeker niet vanzelfsprekend. Niet zelden zijn verminderde inzetbaarheid, weerstandgedrag of zelfs zingevingvraagstukken de aanleiding van (de aanvraag van) een ontwikkeltraject. Wij zijn echter van mening dat, hoezeer belangrijk ook dat hier voldoende en serieus aandacht aan wordt geschonken, het dan “mosterd na de maaltijd” is. Ontwikkeltrajecten dienen derhalve in onze visie een integraal onderdeel te zijn van het HRM beleid. Indien jaarlijks de balans van elke medewerker, bijvoorbeeld middels een digitaal assessment, wordt opgemaakt krijgen wij naast de ‘harde kant’ van het functioneren tevens inzicht in de ‘zachte kant’. Het jaarlijks functioneringsgesprek krijgt dan een meer objectieve basis en de bevestiging van de persoonlijke betrokkenheid waarbij de beleving van de medewerker centraal staat en in directe relatie kan worden gebracht met zijn functionele en taakgerichte inzetbaarheid.

### *Verantwoordelijkheid*

De verantwoordelijkheid voor de persoonlijke ontwikkeling ligt nadrukkelijk bij de persoon zelf. Verantwoord stimuleren van persoonlijke ontwikkeling, periodiek reflecteren op het functioneren, genormeerd waarderen en inspirerend managen zijn echter taken die vallen onder goed werkgeverschap. Deze taken dragen bij aan werkbevoegdheid en duurzame inzetbaarheid.

### *Regie*

Wij, professionals van DilemmaConsult, stimuleren en ondersteunen medewerkers om **zelf** de regie te voeren in het maken van keuzes ten aanzien van hun persoonlijke ontwikkeling in de context van werk en werkbevoegdheid. Keuzes en verwachtingen worden gespiegeld en vanuit intrinsieke motivatie vertaald naar competentiereferenties, leerdoelen, investering- en opbrengstwaarden. Zodoende krijgt de kandidaat begeleiding in het autonoom sturen van de eigen ontwikkeling en leert hij zijn persoonlijke vragen te vertalen naar een concrete opleiding, begeleidingsvraag of ontwikkeltraject. Uiteindelijk kan de kandidaat zelf gestructureerd en verantwoord de balans opmaken tussen werk en privé, sociaal-economisch perspectief en ambitie, persoonlijke verplichtingen en situationele beperkingen. Het startpunt van de ontwikkelingsvraag varieert hierdoor per persoon, welke genuanceerd beoordeeld en uiteengezet dient te worden alvorens te starten met een ontwikkeltraject.

### *Faciliteren*

Ontwikkeling van medewerkers vraagt om gericht faciliteren en het richting geven aan deze ontwikkeling. Vooral ook door medewerkers in staat te stellen hun eigen verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen ontwikkeling. Dit kan door het geven van goede informatie, het bieden van kaders, het stellen van doelen en normen en het definiëren van concrete voorwaarden. Tevens dienen de ontwikkeldoelen vanuit een functionele context beoordeeld te worden vanuit een zakelijk perspectief. Zodoende kan de medewerker zich oriënteren, keuzes maken en de balans opmaken tussen zijn of haar persoonlijke en functionele ontwikkeling. Zodoende worden verwachtingen concreet gemaakt, wordt perspectief helder verwoord en worden talenten omgezet in vaardigheden die leiden tot wederzijdse meerwaarde.

### *Levensfase georiënteerd*

Ieder mens maakt gedurende zijn levensloop meerdere ontwikkelingsfases door en vaak wijzigen de situationele omstandigheden in de loop der jaren vaak drastisch. Uiteraard heeft dit grote consequenties voor loopbaankeuzes, inzetbaarheid en (meer)waardebeleving van een medewerker. Zaken die tijdens studie(keuze) en beroepskeuze nauwelijks van invloed leken, worden vaak op latere leeftijd steeds belangrijker. Periodieke herijking en reflectie op taak- en functiebeleving is daarom gewenst en voor velen zelfs noodzakelijk. Hiermee voorkomt u werkstress gerelateerde klachten en inefficiëntie inzet van medewerkers en stimuleert u duurzame inzetbaarheid.

### *Duurzaam*

Duurzame inzetbaarheid, werkbevoegenheid en efficiënte inzetbaarheid is veel meer dan het managen van competenties en sturen op resultaat of declarabiliteit. En persoonlijke ontwikkeling is veel meer dan alleen maar leren, 'meer' of 'beter'. Voor velen impliceert het zich ontwikkelen vooral ook 'keuzes maken', prioriteiten stellen of verwachtingen bijstellen. Of in voorkomende gevallen zelfs het roer compleet omgooien.

### 3. Het onderscheidend vermogen van de DilemmaMethode

Onze methode stelt de kandidaat centraal en is er op gericht de beleving, vaardigheden, talenten en competenties van elke individuele kandidaat objectief en betrouwbaar in kaart te brengen. Dit doen wij door de beleving van de kandidaat centraal te stellen en zijn werkelijkheid serieus te nemen. Hierbij dragen wij zorg voor zo optimaal mogelijke voorwaarden en condities, zodat de kandidaat geen onnodige belemmeringen en bezwaren ervaart en zichzelf kwetsbaar en leerbaar durft op te stellen.

#### *Modulair*

Onze manier van werken laat zich ondersteunen door een adaptief systeem. Dit systeem is web-based en modulair opgebouwd. Alle testen, vragenlijsten en praktijksimulaties kunnen worden aangepast en afgestemd op het begrip-, kennis- en begripvermogen van elke kandidaat. Alle onderdelen kunnen gefragmenteerd worden aangeboden waardoor actief en adequaat ingespeeld kan worden op de individuele wensen, behoeften en beleving van de kandidaat. Wij bieden maatwerk op individueel niveau waarbij de beleving van de kandidaat serieus wordt genomen en hij een gevoel van veiligheid en vertrouwen ervaart. Wij houden op individueel niveau rekening met de lexicale, emotionele, intellectuele en arbeidsontwikkeling van iedere kandidaat zodat op een transparante wijze wederzijdse verbinding ontstaat. Hierdoor realiseren wij de noodzakelijke ruimte om authentieke gedragingen, motieven en intenties verantwoord bloot te leggen.

Dit is een bewuste keuze die aansluit bij onze methode van werken waarbij wij de klassieke testtheorie combineren met innovatief gedragsonderzoek. Beiden geven veel informatie over gedragspatronen die bij differentiatie naar persoonskenmerken een zeer hoge voorspellende waarde hebben, afhankelijk van context en levensfase. Een young potential leeft immers in een andere werkelijkheid dan een senior werknemer. Zo hebben wij speciaal ontwikkelde tests voor startende professionals, middel management en senior management en met onze VitaalWijzer spelen wij in op de belevingswereld en behoeften van de oudere of zeer ervaren medewerker.

#### *Kandidaat centraal*

Om op de beleving van de kandidaat aan te sluiten maken wij gebruik van multidisciplinaire testinstrumenten en gevalideerde vragenlijsten. Hierbij worden diverse varianten van ipsatieve, normatieve, associatieve en emotieve testen ingezet die allen digitaal beschikbaar zijn. Samenstellingen van zorgvuldig gekozen combinaties bieden een diversiteit aan Wijzers. Dit zijn praktijkgevalideerde assessments welke contextgebonden kunnen worden ingezet.

De **ipsatieve variant** geeft informatie over de drijfveren (persoonskenmerken) van de kandidaat. Hieruit blijkt het primaire of voorkeursgedrag van de kandidaat, zijn afkeurgedrag -dat wil zeggen; datgene wat iemand liever niet of slechts tegen beloning doet- en datgene wat hij nalaat bij spanning of wanneer hij onder druk komt te staan.

Gedragsontwikkeling is er in eerste instantie op gericht hierop te reflecteren zodat de kandidaat zichzelf herkent en erkent wat zijn ontwikkelpunten zijn. Daarnaast biedt het indicatie voor de stijl van begeleiden of managen. Ook is het indicatief voor het vormgeven aan een loopbaantraject doordat er kan worden aangesloten op de intrinsieke motivatie van de kandidaat. De uitkomsten bieden concrete handvatten en adviezen voor individuele kandidaten, teamsamenstelling en managementinformatie.

De **normatieve variant** maakt het mogelijk om vergelijkingen tussen individuen te maken, teamsamenstelling te optimaliseren of uitspraken te doen ten aanzien van management- of begeleidingseffectiviteit. Bijkomend voordeel is dat betrouwbare uitspraken kunnen worden gedaan in relatie tot de context, cultuur, belang en omgevingsfactoren welke van invloed zijn op het functioneren of welbevinden van een kandidaat. Dit toont met name zijn meerwaarde bij selectietrajecten, maar ook bij mobiliteit en verandertrajecten.

De **associatieve variant** vraagt de kandidaat naar zijn opvattingen en mening over een groot aantal relevante onderwerpen. De kandidaat geeft antwoord in eigen gekozen bewoordingen. De antwoorden die hij of zij geeft, zijn na weging medebepalend voor de vervolgvragen die het systeem stelt. Deze methode maakt het mogelijk sociale wenselijkheid te elimineren en biedt inzicht in de besliswaarden en gedachteprocessen van een kandidaat. Motieven en intenties voor keuzes worden door het systeem gerangschikt naar door de kandidaat gekozen belangen en omstandigheden. Deze werkwijze vergroot de verbondenheid en herkenbaarheid van de kandidaat met de uitslagen wat positief bijdraagt aan het reflectief vermogen.

De **emotieve variant** brengt de persoonlijke belevingsbalans in kaart. Door middel van een innovatief gedragssysteem wordt de mate van energie, zelfvertrouwen en regelvrijheid (authenticiteit) in kaart gebracht, welke van invloed zijn op de mate waarin iemand zich 'vrij' voelt om zelfstandig keuzes te maken. Deze waarden zijn van grote invloed op de mate van energie die men te besteden heeft om op korte en middellange termijn gewenst te kunnen functioneren. Een disbalans tussen verwachtingen en verplichtingen leidt in veel gevallen tot ongewenste of negatieve werkuitkomsten, is indicatief voor een stagnerende persoonlijke ontwikkeling en is voorspellend voor de mate van functionele inzetbaarheid van een kandidaat. Naast het feit dat een kandidaat dient te voldoen aan de cognitieve en formele functiecompetenties zijn de mentale en situationele vaardigheden en regelmogelijkheden bepalend voor een gewenste of efficiënte inzetbaarheid. Ook al voldoet een kandidaat aan alle formele eisen en competenties, maar heeft hij een ontregelde mentale balans of onvoldoende regelmogelijkheden, dan nemen risico's van ongewenst functioneren naar verhouding sterk toe. Wanneer disbalans ontkent of veronachtzaamd wordt, vergroot dit het risico van inefficiëntie, verminderde inzetbaarheid en uiteindelijk tot werkstress gerelateerde klachten en uitval.

#### *Verantwoorde inzetbaarheid*

De koppeling van deze vier disciplines, aangevuld met praktijksimulaties waarbij gedrag wordt gespiegeld, geeft een betrouwbaar totaalbeeld van de kandidaat weer. Hierdoor is het mogelijk om op een reflectieve wijze, wetenschappelijk onderbouwde voorspellingen te doen ten aanzien van het gedrag van een kandidaat naar verscheidenheid van context en belang. Het geeft inzicht in en antwoord op de vraag **wie** de kandidaat is, **wat** zijn talenten en valkuilen zijn, **hoe** en in welke richting de ontwikkeling op kan gaan en **waaraan** hij aandacht schenkt of energie in steekt. Niet alleen maakt de methode de mentale balans op, het biedt vooral inzicht in de relatie tussen talenten, competenties en vaardigheden enerzijds en opbrengstwaarden, succesbeleving en voldoening anderzijds. Hiermee wordt concreet invulling gegeven aan duurzame ontwikkeling, verantwoorde inzetbaarheid en succesvolle loopbaan- en talentontwikkeling.

#### *Betrouwbaarheid en validiteit*

De kwaliteit en betrouwbaarheid van onze instrumenten en methode staan bij ons hoog op de agenda. Al onze Wijzers zijn praktijk gevalideerd en wetenschappelijk onderbouwd. Hiertoe werken wij samen met de Universiteit van Utrecht en de Radboud Universiteit van Nijmegen. Daarnaast spelen wij in op de meest recente wetenschappelijke ontwikkelingen waarbij maatschappelijke relevantie en praktische toepasbaarheid leidend zijn.

Een aanvullend vereiste voor de door ons -en derden- ontwikkelde testen is dat deze minimaal gevalideerd én praktisch toepasbaar zijn.

### *Reflexiviteit*

Reflexiviteit is het vermogen om multidisciplinair te anticiperen binnen een diversiteit aan contexten en -vaak tegenstrijdige- belangen. Specifiek voor de zwaardere managementfuncties hebben wij onderzoeksmethoden ontwikkeld waarbij vooral ook de intuïtieve gedragsvaardigheden onder condities van resultaatdruk, stress en weerstand worden getoetst. Hierbij reflecteren wij middels simulatie op reflexiviteit, zelfbewustzijn en zelfvertrouwen. Dit in relatie tot de cognitieve en sociale competenties, geeft een betrouwbaar beeld van de professionele gedragsvaardigheden van een kandidaat in een sociaaleconomische context, specifiek voor de zwaardere management of directiefuncties. Hierbij is het van belang dat de kandidaat vol zelfvertrouwen en zelfbewustzijn situationeel kan anticiperen op veranderende omstandigheden, complexe informatie kan analyseren en in staat is anderen te motiveren tot presteren.

Reflexiviteit is de weerspiegeling van het authentieke gedrag van een kandidaat aangevuld met zijn kennis, opgedane ervaring en verkregen inzicht. Toepassing ervan bewijst niet alleen zijn grote meerwaarde in een sociaaleconomische context. Met name in de context van opvoeding en topsport blijkt het van grote meerwaarde te zijn.

## 4. E-Assessments

### Algemeen

Het E-Assessment, een digitaal assessment dat via internet wordt gemaakt, biedt de kandidaat (en opdrachtgever) laagdrempelig en snel inzicht in diens beleving, inzetbaarheid, verwacht gedrag en intrinsieke motivatie. Het E-Assessment biedt uitkomst wanneer zelfreflectie van de kandidaat of advies over selectie –en loopbaanvraagstukken gewenst is.

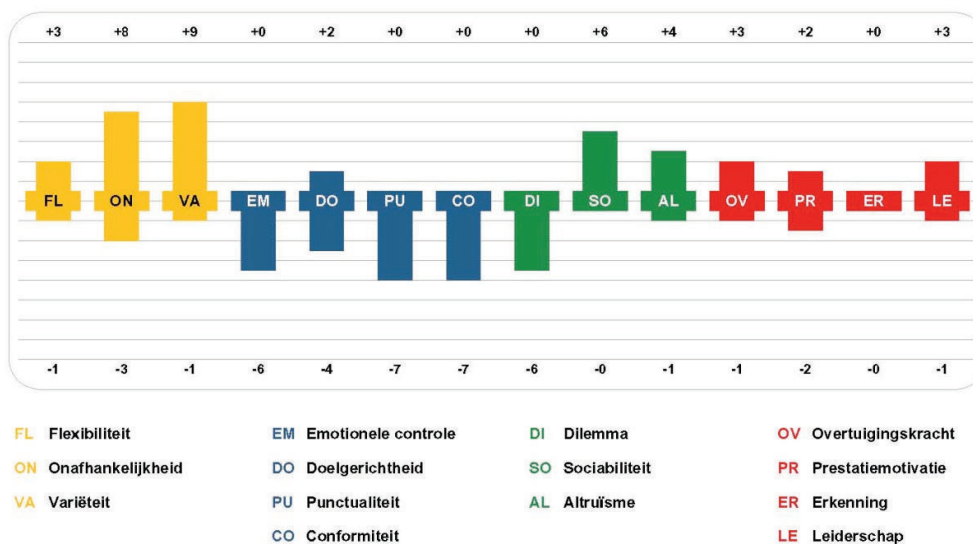
De E-Assessments van DilemmaConsult zijn professionele assessment instrumenten die de competenties, talenten, risico's en leerdoelen van de kandidaat in kaart brengen. De rapportage wordt, na geautomatiseerde interpretatie, per e-mail toegestuurd en is direct toepasbaar. Het E-Assessment sluit dan ook in de meeste gevallen aan op de vraagstelling. Indien gewenst vindt aanvullend een persoonlijk adviesgesprek met de adviseur plaats.

### Context

E-Assessments worden vooral ingezet om praktisch, snel en laagdrempelig inzicht te verkrijgen in de kandidaat en zijn of haar competenties, risico's en leerdoelen. Het E-Assessment is hiermee een aanvulling of laagdrempelige vervanging van de gangbare assessments die vaak een dag in beslag nemen. De gangbare assessments worden nader toegelicht in hoofdstuk 3. Onderstaand wordt een korte toelichting gegeven op beschikbare E-Assessments binnen verschillende contexten. Uiteraard biedt DilemmaConsult de mogelijkheid een E-Assessment op maat te ontwikkelen.

### PersonalityCheck

Standaard onderdeel van een E-Assessment is de PersonalityCheck, waarmee het persoonlijkheidsprofiel, de drijfveren en de intrinsieke motivatie van de kandidaat in kaart wordt gebracht. Het geeft aan waar de persoonlijke focus en behoefte van een kandidaat ligt en wat hij of zij het eerste nalaat wanneer niet aan deze behoefte wordt voldaan.



### Werving en selectie

Veelal worden binnen werving en selectie assessments ingezet aan het einde van de procedure. De opdrachtgever kiest er vaak voor de laatste twee of drie kandidaten een assessment te laten maken. Door E-Assessments laagdrempelig bij alle sollicitanten toe te passen, maakt u als opdrachtgever vanaf het begin van de procedure een nauwkeurige en efficiënte selectie. Tevens heeft u een handvat om in het sollicitatiegesprek direct tot de kern te komen en vooral; sociaal-wenselijkheid te voorkomen.

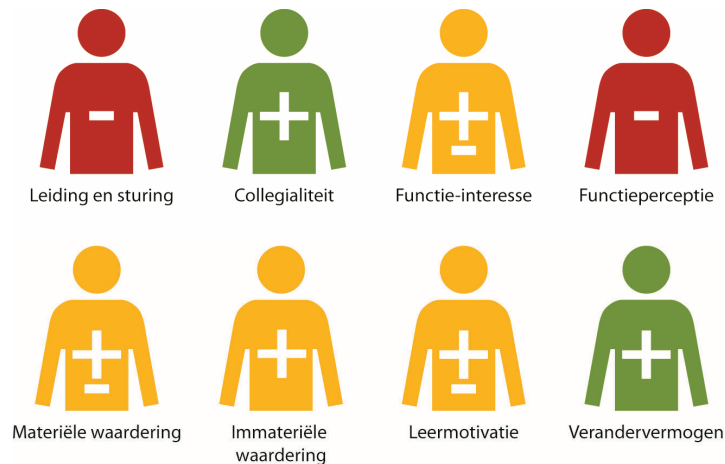
### SelectieWijzer



### Optimale inzetbaarheid

E-Assessments bieden de mogelijkheid uw huidige medewerkers laagdrempelig te enquêteren of een spiegel voor te houden. U kunt uw medewerkers motiveren zelfbewuster te worden en te werken aan hun persoonlijke ontwikkeling. De rapportage is zo geschreven dat deze aansluit op het POP (persoonlijk ontwikkel plan). Tevens verkrijgt u als opdrachtgever informatie over hoe u de medewerker optimaal kunt begeleiden en hoe u binden en boeien concreet vorm kunt geven.

### EmployabilityCheck



### *Vitaliteit en werkbevoegenheid*

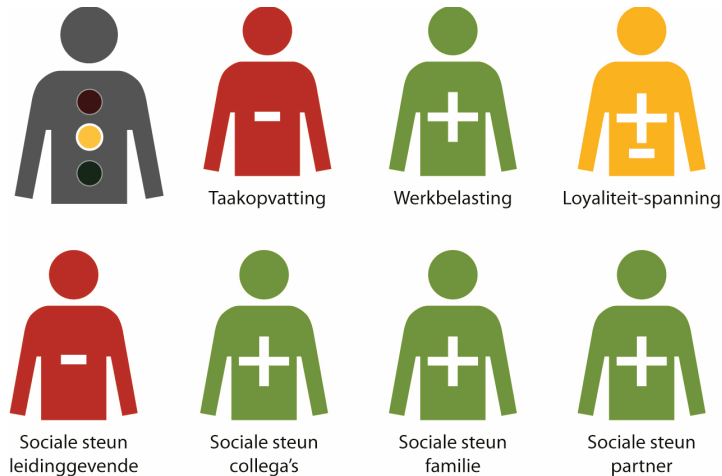
De vitaliteit van de individuele medewerker is van veel factoren afhankelijk. Om uitval en ziekte te voorkomen, maar ook om efficiënte inzetbaarheid, werkbevoegenheid en plezier in het werk te vergroten bieden E-Assessments uitkomst. Door middel van E-Assessments worden stressoren en satisfactoren laagdrempelig in kaart gebracht. Zodoende kunt u direct anticiperen en gewenste begeleiding toepassen.

Het genormeerd beoordelen van de inzetbaarheid of efficiëntie van een medewerker is in veel gevallen onderworpen aan subjectieve criteria. Met name de mentale kant, zoals motivatie en resultaatgerichtheid.

### *VitalityCheck*

VitalityCheck is een gevalideerd en wetenschappelijk onderbouwd instrument dat een betrouwbaar beeld geeft van het risico op (het ontwikkelen van) werkstress gerelateerde klachten. Tijdige signalering, professionele advisering en in voorkomende gevallen een verantwoorde interventie, voorkomt onnodige verzuimschade.

Werken met de VitalityCheck beperkt het risico van overvragen, signaleert het risico op verstoring van de arbeidsrelatie en draagt vooral bij aan duurzame inzetbaarheid van medewerkers.



### *Totaalscore*

De totaalscore (stoplicht) is indicatief voor de mate van gevoel van welbevinding, het ervaren van voldoende regelmogelijkheden en de mentale conditie van de kandidaat.

Een groene score is indicatief voor een gewenste mate van welbevinding, de beschikking over voldoende regelmogelijkheden en een gewenste mentale conditie. Een oranje score is indicatief voor het ervaren van spanning en twijfel hierover. Een rode score is indicatief voor het risico op werkstress gerelateerde klachten, het ervaren van onvoldoende regelmogelijkheden en (dreigend) onvermogen tot gewenst anticiperen.

## 5. Assessments

### *Algemeen*

DilemmaConsult beschouwt het assessment als een objectief onderzoek met als doel de kandidaat (en opdrachtgever) inzicht te geven in zijn beleving van de werkelijkheid, ontwikkeldoelen en inzetbaarheid. Inschatting of toetsing van succesvolle inzetbaarheid begint met het stellen van de juiste vragen. Naast het functieprofiel, komen daarom tijdens een assessment ook vragen naar voren over de context, ambitie en drijfveren van de kandidaat.

Het assessment biedt niet alleen inzicht in wat iemand *kan*, wat iemand op dit moment *weet* en of iemand het ook *begrijpt*. Maar vooral naar de factoren die ervoor zorgen dat iemand iets wel of juist niet *doet*. Immers: "dat iemand iets kan, wil nog niet zeggen dat hij het ook daadwerkelijk doet".

Zodoende brengen wij competenties, gedragsvaardigheden en persoonlijke waarden in kaart en adviseren wij omtrent de gewenste inzetbaarheid op basis van intrinsieke motivatie, leer- en begeleidingsprofielen, mentale waarden en werkbevoegdheid. Afhankelijk van de vraagstelling achter het assessment bieden wij grofweg drie typen onderzoeken aan, elk met zijn specifieke onderzoek- of adviesvraag.

### *Context*

Om ieder assessment optimaal te laten aansluiten bij de context en vraagstelling, brengen wij enkele essentiële eigenschappen of vaardigheden van de kandidaat in kaart. Deze eigenschappen worden hieronder kort uiteengezet.

### *Vrije inzetbaarheid*

- Heeft de kandidaat mogelijkheden tot het maken van een vrije keuze en heeft de kandidaat voldoende regelmogelijkheden om in geval van spanning en resultaatdruk zelfstandig keuzes te maken?
- Wanneer en in welke omstandigheden ervaart de kandidaat belemmeringen in zelfregie en autonomie en wanneer heeft de kandidaat behoefte aan begeleiding, hulp of ondersteuning?

### *Begripsvermogen*

- Heeft de kandidaat voldoende kennis, ervaring en inzicht om de functie naar behoren te vervullen?
- Is de kandidaat in staat eigen kennis en inzicht te toetsen op relevantie en competentie en is hij gemotiveerd om zich persoonlijk én functioneel te blijven ontwikkelen?
- Begrijpt de kandidaat wat er speelt en is hij of zij voldoende in staat te anticiperen op de wensen en behoeften van de klant of opdrachtgever?

### *Relativerend vermogen*

- Is de kandidaat in staat, en onder welke voorwaarden, eigen belang ondergeschikt te maken aan het belang van de klant, bedrijf of organisatie?
- Is de kandidaat in staat eigen mening of overtuiging te relativeren en situationeel of functioneel ondergeschikt te maken aan het belang van de klant, instelling of het algemeen belang?

### *Zelfcorrigerend vermogen*

- Is de kandidaat in staat zichzelf te begrenzen of te motiveren teneinde efficiënt, resultaatgericht en geloofwaardig te functioneren?
- Heeft de kandidaat een realistisch beeld van zichzelf, zijn mogelijkheden én beperkingen en is hij in staat tijdig risico's te signaleren en te communiceren die zijn functioneren kunnen belemmeren?

## **5.1 Selectie-assessment**

Het selectie-assessment wordt ingezet bij werving- en selectievraagstukken, waarbij in kaart wordt gebracht in hoeverre een kandidaat met zijn capaciteiten, kwaliteiten en achtergrond, bij de desbetreffende functie past, en in hoeverre zijn vaardigheden en competenties in voldoende mate aansluiten bij de functiecompetenties.

Het selectie-assessment beslaat een onderzoeksdag, waarbij afhankelijk van de vraagstelling, verschillende onderdelen worden ingezet. Zo kunnen een belevingsonderzoek, capaciteitentests, verdiepend interview en praktijksimulaties onderdeel zijn van een selectie-assessment.

Het selectie-assessment geeft de opdrachtgever advies over de inzetbaarheid van de kandidaat ten aanzien van de functie. Tevens kunnen de besproken leer- en ontwikkeldoelen onderdeel worden van het Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP) van de kandidaat.

### **5.1.1 Kennismaking**

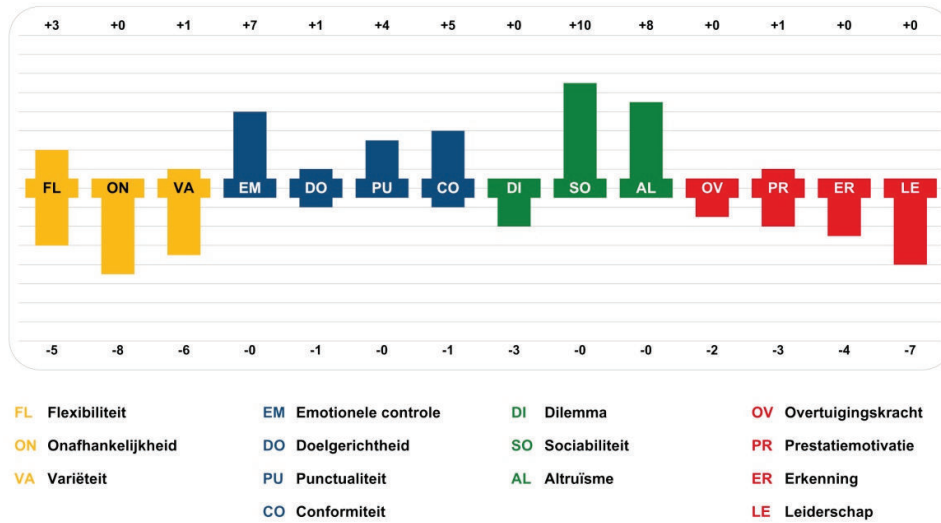
In het kennismakingsgesprek maakt de kandidaat kennis met de adviseur. De adviseur verkrijgt achtergrondinformatie over de kandidaat en maakt eventuele nervositeit en/of belemmeringen bespreekbaar. In het kennismakingsgesprek wordt tevens het programma van de dag nader toegelicht. Afhankelijk van de vraagstelling vindt het intakegesprek enkele dagen voorafgaand of aan het begin van de assessmentdag plaats.

### **5.1.2 Belevingsonderzoek**

Het belevingsonderzoek brengt de intrinsieke motivatie en de huidige belevingsrealiteit van de kandidaat in kaart. Ook de vrije inzetbaarheid, het relativerend en zelfcorrigerend vermogen worden gemeten. Het belevingsonderzoek kan, indien gewenst, voorafgaand aan de assessmentdag worden gemaakt. De onderdelen van het belevingsonderzoek worden hieronder nader toegelicht.

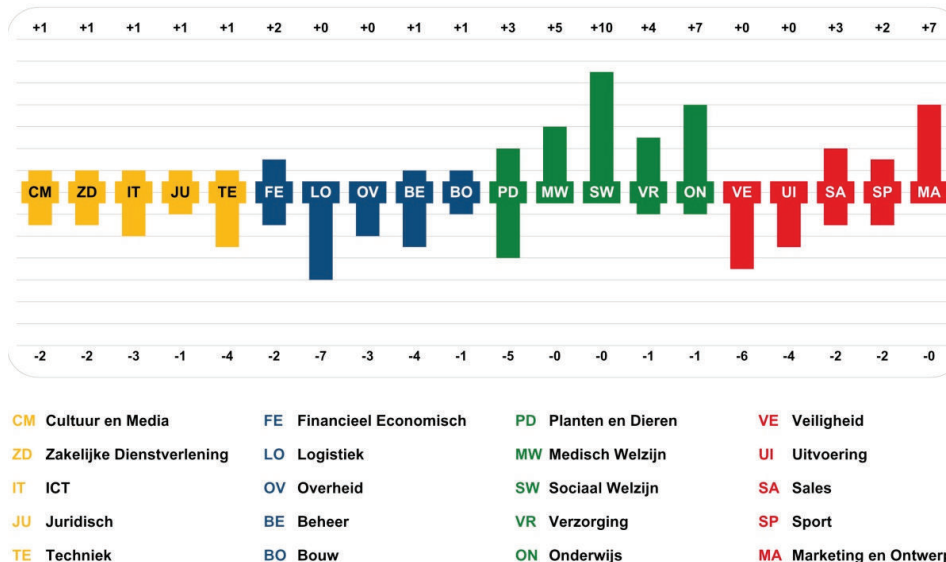
### WaardeMeter

De WaardeMeter brengt de drijfveren en intrinsieke motivatie van een kandidaat in kaart. Het geeft aan waar de persoonlijke focus en behoeften van een kandidaat liggen en wat hij of zij het eerste nalaat wanneer niet aan deze behoeften wordt voldaan. De persoonlijke drijfveren worden weergegeven aan de hand van 12 persoonskenmerken, aangevuld met twee belevingswaarden welke indicatief zijn voor de mentale veerkracht van een kandidaat, de zogenaamde Big-2 (Di+EM). Het kleurbeeld (vier) aan gevuld met de Big-2 zijn overeenkomstig met de Big-5. Het persoonlijkheidsprofiel van de kandidaat geeft een goede indicatie van verwacht gedrag, competenties, talenten, risico's en leerdoelen. Zie onderstaand voor een visuele weergave van de WaardeMeter.



### ProfessieMeter

De ProfessieMeter brengt de interesse van beroepen, opleidingen en activiteiten van de kandidaat in kaart om inzicht te krijgen in de sociaal-economische beleving. De Professiometer geeft een goed beeld van gewenste activiteiten en beroepen van de kandidaat en biedt ondersteuning in het vinden van een passende taak, baan of opleiding. Zie onderstaand voor een visuele weergave van ProfessieMeter.



### SelectieWijzer

SelectieWijzer geeft een betrouwbaar beeld van de door de kandidaat gewenste bedrijfscultuur, zijn werkmotivatie, ambities en loyaliteit- en bindingsfactoren.

Het biedt een duidelijk beeld van de sfeer, beloning en omgevingsfactoren die de kandidaat het meest aanspreken en aansluiten bij zijn verwachtingen, overtuigingen of persoonlijke waarden.

Het onvoldoende ervaren van deze gewenste condities werkt demotiverend en is doorgaans aanleiding voor een verminderde inzetbaarheid of een gefrustreerde taakmotivatie.



### Bedrijfscultuur

Bedrijfscultuur is indicatief voor de bedrijfsdoelstelling en de dominante waarden die het bedrijf wil uitstralen. Presentatie, marketing, productkenmerken, bedrijfsfilosofie en marktbenadering kleuren de cultuur en kenmerken het bedrijf.

### Werkmotivatie

Werkmotivatie is indicatief voor de wijze van belonen, motiveren en faciliteren die de voorkeur heeft van de kandidaat. Het geeft een goed beeld van de gewenste beloningscultuur, wijze van waarderen en compenseren als ook de wijze waarop het HR-beleid wordt vormgeven.

### Loyaliteitsfactor

Loyaliteitsfactor is indicatief voor de mate van persoonlijke binding, waardering voor taak of functie, de wijze van formuleren van persoonlijke doelstellingen en het aangaan en onderhouden van verbintenissen. De kandidaat spreekt hiermee zijn voorkeur uit voor de gewenste omgansvormen, de mate van bevestiging van persoonlijke waarden en normen, formele en informele verhoudingen en het verlangen van respect voor persoonlijke doelen en overtuigingen.

### InvesteringsMeter

De InvesteringsMeter brengt de belevingswereld, gewenste rollen, doelen en belangen van de kandidaat in kaart, kortom de overtuigingen van waaruit iemand de werkelijkheid kleur geeft. Het geeft weer wáárom iemand een bepaalde rol wil vervullen, zijn doel wil behalen of een belang wil nastreven. Maar ook wat dit betekent wanneer de kandidaat dingen moet doen waar hij niet achter staat of zelfs weerstand tegen ervaart. De InvesteringsMeter brengt de belevingswereld van de kandidaat in kaart, waardoor men inzicht verkrijgt of de kandidaat eigen leerdoelen (h)erkent, er indicaties zijn van zorg, interventie of coaching gewenst of noodzakelijk is.

		Keuze	Vanwege	Tegenpool
Bereiken	Rol	● Genieten en ontspannen	omdat belangrijk is voor je welzijn	een stressvol leven leiden
	Doel	● Goed gevoel	Omdat ik het best functioneer wanneer ik een goed gevoel heb	geen goed gevoel en dat heeft invloed op mijn functioneren
	Belang	● Jezelf zijn	Je moet jezelf nooit verloochenen	je anders voordoen dan je bent
Vermijden	Rol	● Winnen	omdat het bij mij gaat om speelplezier en dat staat bij mij los van alleen maar winnen	Het tegenovergestelde van winnen is verliezen
	Doel	● De beste zijn	ik ben niet zo ambitieus	niet de beste zijn
	Belang	● Winnen	Speelplezier is voor mij belangrijker dan winnen	verliezen is het tegenovergestelde van winnen
Neutraal	Rol	● Nadenken	intuïtief handelen is ook belangrijk	intuïtief handelen
	Doel	● Samen delen	Je moet soms keuzes maken	egoïsme
	Belang	● Begrijpen	dat je weet wat iets betekent	dat je niet weet wat iets betekent

De congruentie in de antwoorden bij de bereiken en vermijden doelen is indicatief voor de mate van verbinding tussen de emotionele beleving en cognitieve beleving. Hoe meer deze waarden met elkaar in overeenstemming zijn, des te groter is de kans dat betrokkene daarin een zekere mate van evenwicht ervaart.

### DilemmaMeter

De DilemmaMeter maakt de mentale balans op tussen “verplichtingen en belemmeringen” en “kansen en mogelijkheden”. Het geeft aan hoe de kandidaat zijn huidige situatie ervaart en geeft inzicht in de mate van weerbaarheid en energiehuishouding.

Activa			Passiva		
<b>Vaste activa</b>	Levensverwachting	4	<b>Eigen vermogen</b>	Eigenwaarde	1
	(7) Karakter / Waarden	4		Herwaardering	6
	(7) Talenten	4		<i>Totaal eigen vermogen</i>	7
	Aanleg	6			
	<i>Totaal vaste activa</i>	18	<b>Voorzieningen</b>	Inzicht	2
<b>Vlottende activa</b>	(8) Opvoeding	3		Zorg voor later	6
	Normen	3		Overlevingsdrang	7
	(8) Opleiding	3		<i>Totaal voorzieningen</i>	15
	<i>Totaal vlottende activa</i>	9	<b>Lang vreemd vermogen</b>	Hoop	7
<b>Voorraad</b>	(6) Sociaal culturele ervaring	5		Geloof	7
	Sportervaring	6		Loyaliteit	8
	Werkervaring	8		<i>Totaal lang vreemd vermogen</i>	22
	Levenservaring	7			
	<i>Totaal voorraad</i>	26	<b>Kort vreemd vermogen</b>	Zorg(plicht) voor kinderen	9
<b>Liquide middelen</b>	Drive	6		Zorg(plicht) voor ouders	7
	Durf / lef	5		Zorg(plicht) voor milieu	7
	Wilskracht	3		<i>Totaal kort vreemd vermogen</i>	23
	<i>Totaal liquide middelen</i>	14			
<b>Balans totaal</b>		67	<b>Balans totaal</b>		67

Dilemmawaarde: 90%                      Investeringswaarde: 21%

### Dilemmawaarde

De dilemmawaarde is indicatief voor de mate van impulsiviteit of bedachtzaamheid van een kandidaat. Hoe hoger de dilemmawaarde scoort, hoe meer de kandidaat rekening houdt met omgevingsfactoren, belemmeringen ervaart of bedenkingen heeft. Een score van <60% is laag. Een score tussen 60% en 100% is gemiddeld. Een score van >100% is hoog. Hoe hoger de score, hoe groter de kans is dat de kandidaat veel zorgen ervaart. Bij een zeer hoge score (>100%) ervaart de kandidaat bovengemiddeld veel zorgen of belemmeringen welke zijn vrije inzetbaarheid bezwaren.

### Investeringswaarde

Investeringswaarde is indicatief voor de mate van energie die een kandidaat ervaart. Een score van <15% is laag. Een score tussen 15% en 30% is gemiddeld. Een score van >30% is hoog. Hoe hoger de score, hoe meer energie en dadendrang de kandidaat ervaart.

### 5.1.3 Capaciteitenonderzoek

Het capaciteitenonderzoek brengt op verschillende gebieden de cognitieve en intellectuele capaciteiten van de kandidaat in kaart. Het werk- en denkniveau geeft hiermee een goede indicatie in hoeverre de kandidaat cognitief in staat is de functie naar verwachting uit te oefenen.

Het capaciteitenonderzoek is gebonden aan tijd, waarbij de testvragen eenvoudig beginnen en daarna steeds moeilijker worden.

Vraag (van de 40): 1      Minuten over: -

**19 x 13**

280    180    250    310    220

Bovenaan vindt u een rekensom. U dient de uitkomst van de rekensom te schatten. Onder de berekening vindt u vijf mogelijke antwoorden. Kies uit deze antwoorden dus het antwoord dat het dichtst bij het precieze antwoord ligt.

Kies nu DOORGAAN.

VORIG    EINDE    HULP    OVERZICHT    VOLGEND

Voorbeeld van een test over uitkomsten inschatten

Vraag (van de 3): 1      Minuten over: -

vlug	snel
groot	?

omvangrijk

klein

haastig

kapseizen

traag

VORIG    EINDE    HULP    OVERZICHT    VOLGEND

Voorbeeld van een test over relaties in taal

### 5.1.4 Praktijksimulatie

De praktijk simulatie heeft tot doel conclusies te kunnen trekken over vaardigheden die van belang zijn voor de functie. Bij de praktijk simulatie worden daarom bewust vaardigheden gemeten en geen kennisniveau.

Praktijksimulaties zijn van grote meerwaarde voor met name de kandidaat. Het biedt vooral de mogelijkheid tot reflectie en zelf inzicht. De kandidaat ervaart op een duidelijke (en veilige en verantwoorde) wijze hoe, op welke wijze en wanneer hij reageert en acteert in bepaalde situaties.

Als onderdeel van de assessmentdag kunnen meerdere praktijk simulaties worden ingezet. Voorbeeld van praktijk simulaties zijn het doen van een rollenspel, het geven van een presentatie, het maken van een schrijfpodracht of een andere op maat gemaakte praktijk simulatie.

### 5.1.5 Verdiepende interviews

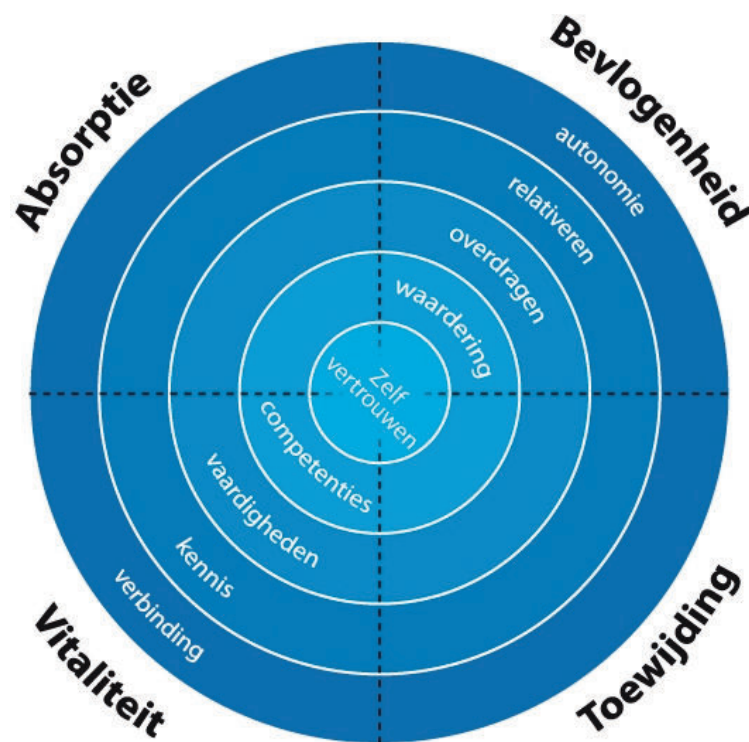
Uiteraard zijn één of meerdere verdiepende interviews onderdeel van een assessmentdag. Deze interviews hebben tot doel meer achtergrondinformatie te verkrijgen over de kandidaat, diepte te geven aan de resultaten van de onderzoeken en dwarsverbanden te leggen die leiden tot een analyse en uiteindelijk tot een advies.

## 5.2 Ontwikkelassessment

Een ontwikkelassessment wordt ingezet bij ontwikkel- en loopbaanvraagstukken. Hierbij wordt in kaart gebracht waar, ten aanzien van professionele en persoonlijke ontwikkeling, kansen, belemmeringen en mogelijkheden zich bevinden. Thema's als duurzame inzetbaarheid, werkbevlogenheid en plezier in het werk passeren de revue.

Het ontwikkelassessment beslaat tenminste één onderzoeksdag waarbij verschillende onderdelen worden ingezet. Zo kunnen een belevingsonderzoek, capaciteitentests, verdiepend interview en praktijksimulaties onderdeel zijn van een assessmentdag. Het ontwikkelassessment neemt, afhankelijk van de vraagstelling, de talenten, mogelijkheden en loopbaanvraagstukken van de kandidaat als uitgangspunt.

Het ontwikkelassessment geeft opdrachtgever en kandidaat advies over in te zetten en te ontwikkelen talenten en capaciteiten, zodat de kandidaat in staat is zelf de regie te nemen ten aanzien van zijn of haar loopbaanontwikkeling.



### 5.2.1 Kennismaking

In het kennismakingsgesprek maakt de kandidaat kennis met de adviseur. De adviseur verkrijgt achtergrondinformatie over de kandidaat en maakt eventuele nervositeit en/of belemmeringen bespreekbaar. In het kennismakingsgesprek wordt tevens het programma van de dag nader toegelicht.

Afhankelijk van de vraagstelling vindt het intakegesprek enkele dagen voorafgaand aan de assessmentdag plaats. Zo kunnen adviseur en kandidaat met elkaar bespreken waar vooral de accenten moeten komen te liggen en waar het advies zich op zal richten.



### DilemmaMeter

De DilemmaMeter maakt de mentale balans op tussen “verplichtingen en belemmeringen” en “kansen en mogelijkheden”. Het geeft aan hoe de kandidaat zijn huidige situatie ervaart en geeft inzicht in de mate van weerbaarheid en energiehuishouding.

Activa			Passiva		
<b>Vaste activa</b>	Levensverwachting	2	<b>Eigen vermogen</b>	Eigenwaarde	-2
	(8) Karakter / Waarden	3		Herwaardering	7
	(8) Talenten	3		<i>Totaal eigen vermogen</i>	5
	Aanleg	7			
	<i>Totaal vaste activa</i>	15	<b>Voorzieningen</b>	Inzicht	3
<b>Vlottende activa</b>	(8) Opvoeding	3		Zorg voor later	7
	Normen	4		Overlevingsdrang	7
	(7) Opleiding	4		<i>Totaal voorzieningen</i>	17
	<i>Totaal vlottende activa</i>	11	<b>Lang vreemd vermogen</b>	Hoop	9
<b>Voorraad</b>	(8) Sociaal culturele ervaring	3		Geloof	6
	Sportervaring	8		Loyaliteit	10
	Werkervaring	7		<i>Totaal lang vreemd vermogen</i>	25
	Levenservaring	8	<b>Kort vreemd vermogen</b>	Zorg(plicht) voor kinderen	10
	<i>Totaal voorraad</i>	26		Zorg(plicht) voor ouders	8
<b>Liquide middelen</b>	Drive	7		Zorg(plicht) voor milieu	8
	Durf / lef	6		<i>Totaal kort vreemd vermogen</i>	26
	Wilskracht	8			
	<i>Totaal liquide middelen</i>	21			
<b>Balans totaal</b>		73	<b>Balans totaal</b>		73

Dilemmawaarde: 93%                      Investeringswaarde: 29%

### Dilemmawaarde

De dilemmawaarde is indicatief voor de mate van impulsiviteit of bedachtzaamheid van een kandidaat. Hoe hoger de dilemmawaarde scoort, hoe meer de kandidaat rekening houdt met omgevingsfactoren, belemmeringen ervaart of bedenkingen heeft. Een score van <60% is laag. Een score tussen 60% en 100% is gemiddeld. Een score van >100% is hoog. Hoe hoger de score, hoe groter de kans is dat de kandidaat veel zorgen ervaart. Bij een zeer hoge score (>100%) ervaart de kandidaat bovengemiddeld veel zorgen of belemmeringen welke zijn vrije inzetbaarheid bezwaren.

### Investeringswaarde

Investeringswaarde is indicatief voor de mate van energie die een kandidaat ervaart. Een score van <15% is laag. Een score tussen 15% en 30% is gemiddeld. Een score van >30% is hoog. Hoe hoger de score, hoe meer energie en dadendrang de kandidaat ervaart.

### InvesteringsMeter

De InvesteringsMeter brengt de belevingswereld, gewenste rollen, doelen en belangen van de kandidaat in kaart, kortom de overtuigingen van waaruit iemand de werkelijkheid kleur geeft. Het geeft weer wáárom iemand een bepaalde rol wil vervullen, zijn doel wil behalen of een belang wil nastreven. Maar ook wat dit betekent wanneer de kandidaat dingen moet doen waar hij niet achter staat of zelfs weerstand tegen ervaart. De InvesteringsMeter brengt de belevingswereld van de kandidaat in kaart, waardoor men inzicht verkrijgt of de kandidaat eigen leerdoelen (h)erkent, er indicaties zijn van zorg, interventie of coaching gewenst of noodzakelijk is.

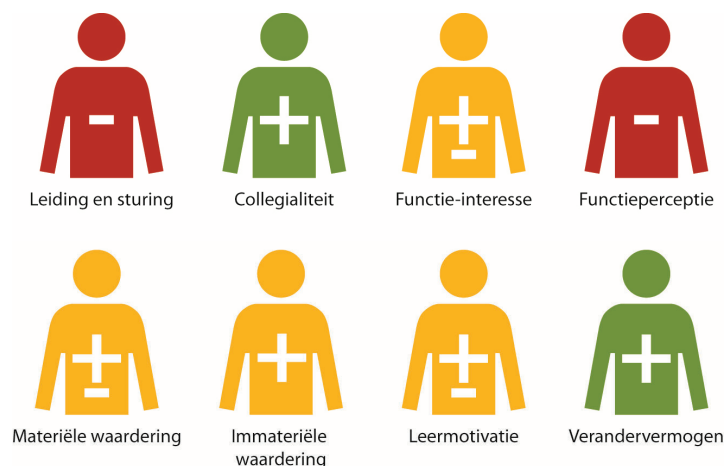
		Keuze	Vanwege	Tegenpool
Bereiken	Rol	● Genieten en ontspannen	omdat belangrijk is voor je welzijn	een stressvol leven leiden
	Doel	● Goed gevoel	Omdat ik het best functioneer wanneer ik een goed gevoel heb	geen goed gevoel en dat heeft invloed op mijn functioneren
	Belang	● Jezelf zijn	Je moet jezelf nooit verloochenen	je anders voordoen dan je bent
Vermijden	Rol	● Winnen	omdat het bij mij gaat om speelplezier en dat staat bij mij los van alleen maar winnen	Het tegenovergestelde van winnen is verliezen
	Doel	● De beste zijn	ik ben niet zo ambitieus	niet de beste zijn
	Belang	● Winnen	Speelplezier is voor mij belangrijker dan winnen	verliezen is het tegenovergestelde van winnen
Neutraal	Rol	● Nadenken	intuïtief handelen is ook belangrijk	intuïtief handelen
	Doel	● Samen delen	Je moet soms keuzes maken	egoïsme
	Belang	● Begrijpen	dat je weet wat iets betekent	dat je niet weet wat iets betekent

De congruentie in de antwoorden bij de bereiken en vermijden doelen is indicatief voor de mate van verbinding tussen de emotionele beleving en cognitieve beleving. Hoe meer deze waarden met elkaar in overeenstemming zijn, des te groter is de kans dat betrokkene daarin een zekere mate van evenwicht ervaart.

Afhankelijk van de context kan er binnen een belevingsonderzoek gekozen worden voor specifieke vraagstelling. Onderstaand beschrijven wij een aantal onderzoekscontexten: *Employability*, *PreventieWijzer*, *VitaalWijzer*, of de *ManagementWijzer*. Specifiek voor de onderwijssector is de *OnderWijzer* en voor de medische sector de *MediWijzer* ontwikkeld. Al deze onderdelen zullen hieronder nader worden toegelicht.

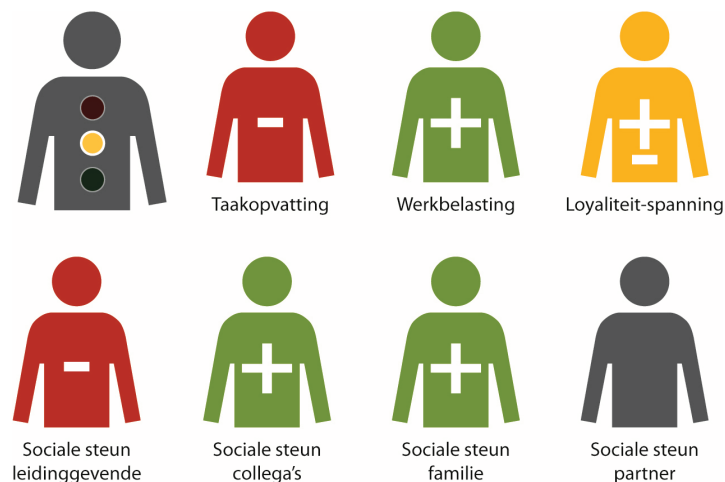
### *Employability*

Employability brengt de actuele werkbeleving van een kandidaat in kaart, onderverdeeld in acht dimensies. De uitkomsten zijn indicatief voor de mate waarin iemand “op zijn plek zit” en waar zich mogelijke belemmeringen bevinden. Tevens maakt het inzichtelijk in hoeverre een kandidaat zélf gemotiveerd en in staat is verandering aan te brengen in zijn huidige werksituatie.



### *PreventieMeter*

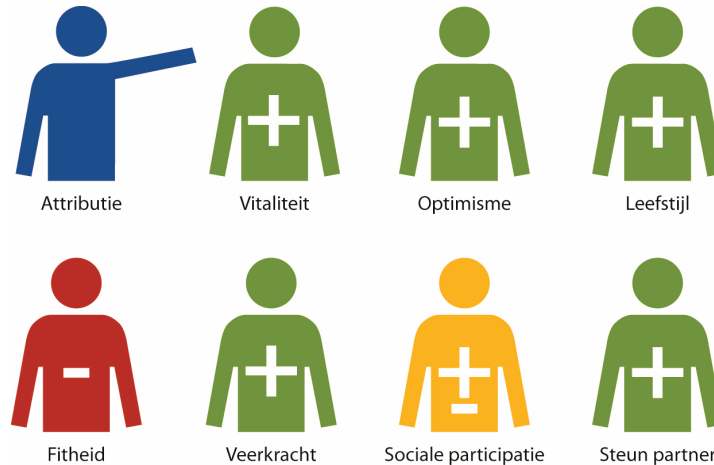
PreventieMeter is een gevalideerd en wetenschappelijk onderbouwd instrument dat een betrouwbaar beeld geeft van het risico op werkstress gerelateerde klachten. PreventieMeter brengt op een laagdrempelige wijze de regelmogelijkheden en de situationele beleving van de kandidaat in beeld. Hiermee bent u in staat om door tijdige signalering een verantwoorde interventie, onnodige verzuimschade en werkstress gerelateerde klachten te beperken en geeft u concreet invulling aan duurzame inzetbaarheid. Werken met PreventieMeter beperkt het risico van overvragen, signaleert het risico op verstoring van de arbeidsrelatie en draagt vooral bij aan duurzame inzetbaarheid van medewerkers.



### VitaalWijzer

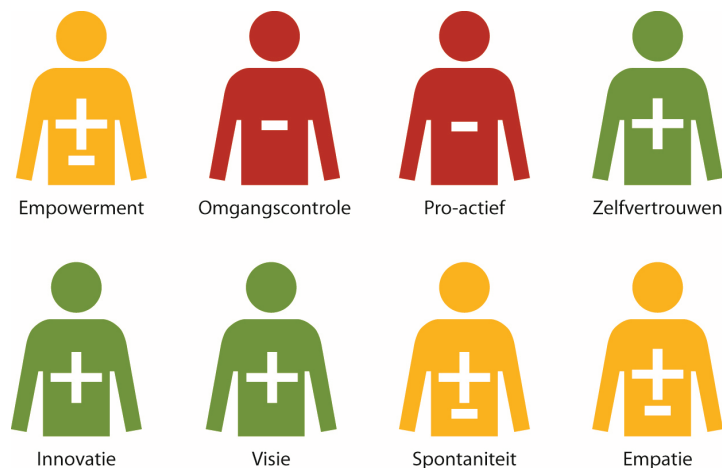
VitaalWijzer is specifiek ontwikkeld voor de oudere of zeer ervaren kandidaat (55 plussers) en 'meet' de belevingswaarden rondom werk en werkbevoegenheid. Door de initiërende, open en positieve benadering van de doelgroep is het mogelijk om een objectief beeld te krijgen ten aanzien van de (voortgezette) inzetbaarheid van de oudere werknemer en de gevolgen hiervan in termen van werkbevoegenheid en opbrengstwaarden.

Hierdoor is het mogelijk een betrouwbare inschatting te maken over een verantwoorde inzetbaarheid, waardering, begeleidingsstijl en (motivatie tot) efficiënte inzetbaarheid van de ervaren of oudere kandidaat.



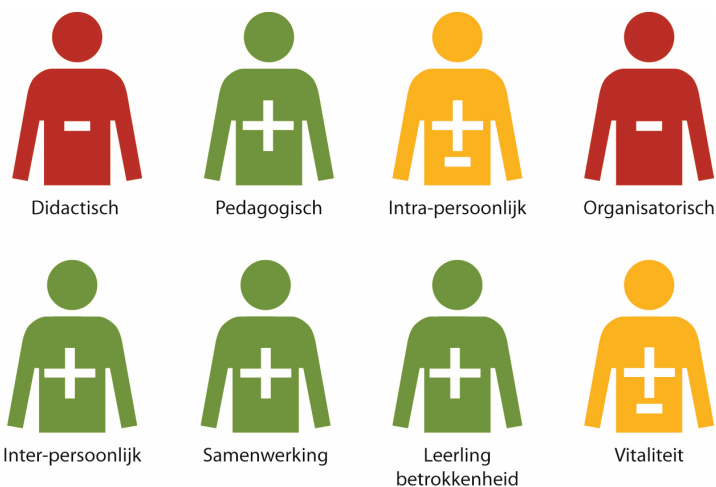
### (Leiderschaps- of) ManagementWijzer

De ManagementWijzer brengt in acht dimensies in kaart in hoeverre een kandidaat beschikt over essentiële managementvaardigheden. De uitslag geeft een goede indicatie van de inzetbaarheid en van de te ontwikkelen competenties. Inzetbaar bij leiderschapsontwikkeling en de ontwikkeling van managementvaardigheden.



### OnderWijzer

OnderWijzer is specifiek ontwikkeld voor het onderwijs en richt zich met name op het optimaliseren van inzetbaarheid, vooral ten gunste van de leerling én leerkracht. Werken in het onderwijs vraagt kennis, vaardigheden en betrokkenheid op meerdere niveaus en disciplines. De OnderWijzer brengt op 6 aspecten conform de Wet BIO (Bekwaamheid in het Onderwijs) de motivatievaardigheden van de kandidaat in kaart. Tevens wordt de leerling betrokkenheid en de vitaliteit van de kandidaat in kaart gebracht. De onderverdeling sluit naadloos aan bij de Wet BIO (Bekwaamheid in het onderwijs) en is direct inzetbaar bij functiewaardering en taaknormering.



### 5.2.3 Capaciteitenonderzoek

Het capaciteitenonderzoek brengt op verschillende gebieden de cognitieve en intellectuele capaciteiten van de kandidaat in kaart. Het werk- en denkniveau geeft hiermee een goede indicatie van verwachte cognitieve prestaties. In het kader van ontwikkeling geeft het capaciteitenonderzoek een bruikbaar handvat in het maken van (loopbaan)keuzes en het kiezen van een richting.

Het capaciteitenonderzoek is gebonden aan tijd, waarbij de testvragen eenvoudig beginnen en daarna steeds moeilijker worden.

Vraag (van de 40): 1      Minuten over: -

**19 x 13**

280    180    250    310    220

Bovenaan vindt u een rekensom. U dient de uitkomst van de rekensom te schatten. Onder de berekening vindt u vijf mogelijke antwoorden. Kies uit deze antwoorden dus het antwoord dat het dichtst bij het precieze antwoord ligt.

Kies nu **DOORGAAN**.

VORIG    EINDE    HULP    OVERZICHT    VOLGEND

Voorbeeld van een test over uitkomsten inschatten

Vraag (van de 3): 1      Minuten over: -

vlug	snel
groot	?

omvangrijk

klein

haastig

kapselzen

traag

VORIG    EINDE    HULP    OVERZICHT    VOLGEND

Voorbeeld van een test over relaties in taal

### 5.2.4 Praktijksimulatie

De praktijk simulatie heeft tot doel conclusies te kunnen trekken over vaardigheden die van belang zijn voor een functie of bepaald vakgebied. Bij de praktijk simulatie worden daarom bewust vaardigheden gemeten en geen kennisniveau.

Praktijksimulaties zijn van grote meerwaarde voor met name de kandidaat. Het biedt vooral de mogelijkheid tot reflectie en zelf inzicht. De kandidaat ervaart op een duidelijke (en veilige en verantwoorde) wijze hoe, op welke wijze en wanneer hij reageert en acteert in bepaalde situaties.

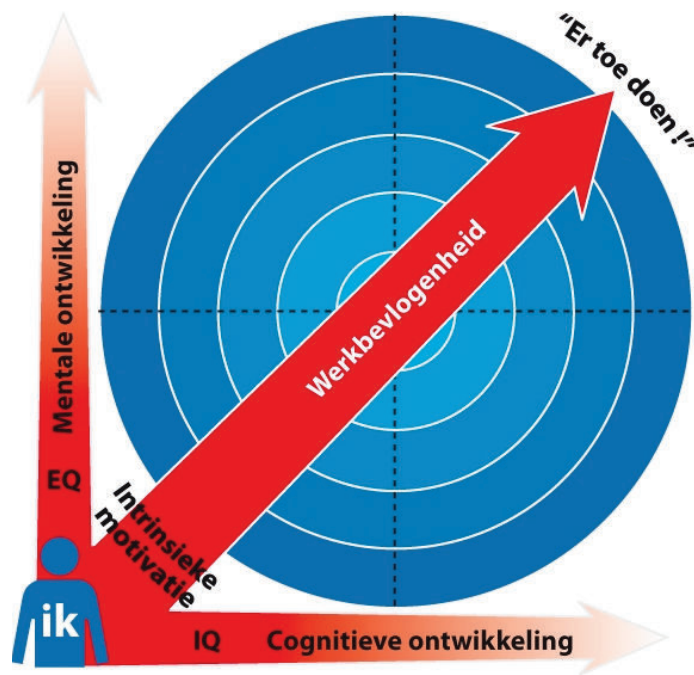
Als onderdeel van de assessmentdag kunnen meerdere praktijk simulaties worden ingezet. Voorbeeld van praktijk simulaties zijn het doen van een rollenspel, het geven van een presentatie, het maken van een schrijfpdracht of een andere op maat gemaakte praktijk simulatie.

### 5.2.5 Verdiepende interviews

Uiteraard zijn één of meerdere verdiepende interviews onderdeel van een assessmentdag. Deze interviews hebben tot doel meer achtergrondinformatie te verkrijgen over de kandidaat, diepte te geven aan de resultaten van de onderzoeken en dwarsverbanden te leggen die leiden tot een analyse en uiteindelijk tot een advies.

### 5.3 Spiegelassessment

Het spiegelassessment is een contextvrij persoonsgericht assessment, waarvan de invulling volledig wordt afgestemd op de vraagstelling van de kandidaat. Het spiegelassessment wordt ingezet bij diverse vraagstukken op het gebied van sociaal-economische inzetbaarheid en de waardering van menselijk kapitaal.



Het spiegelassessment bestaat, afhankelijk van de vraagstelling, uit een intake, één of meerdere onderzoeksdagen en/of uitgebreide interviews. Vaak wordt een spiegelassessment verdeeld over meerdere dagdelen. Dit komt ten goede aan de toepasbaarheid en bruikbaarheid van het verkregen inzicht. Een belevingsonderzoek, capaciteitentests en praktijksimulaties kunnen tevens onderdeel zijn van het spiegelassessment.

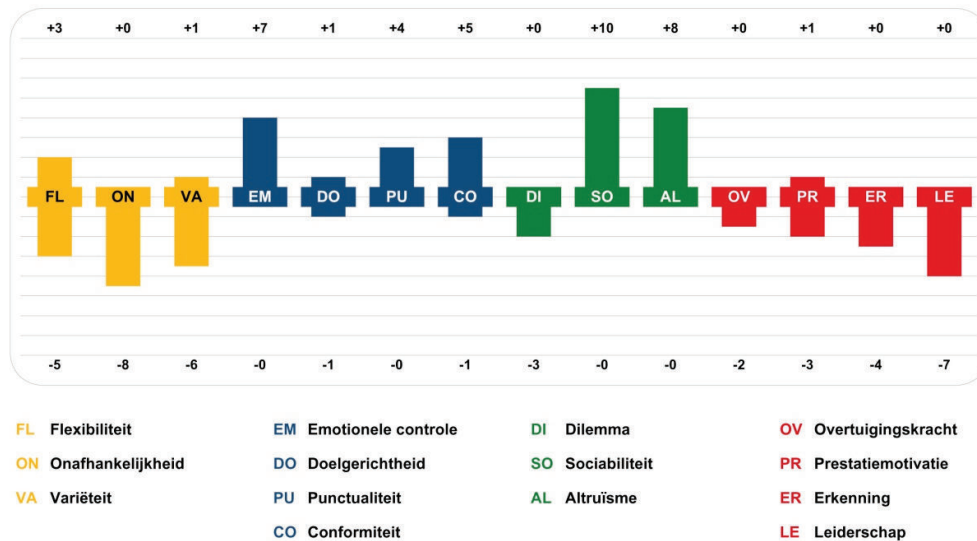
Het spiegelassessment heeft tot doel de kandidaat te ondersteunen in het opmaken van zijn of haar persoonlijk balans ten aanzien van inzetbaarheid binnen een sociaal-economische context. Uitgangspunt hierbij is het bevorderen van welbevinding en zelfregie, zodanig dat de kandidaat (weer) in staat is zelf de regie te voeren over zijn loopbaan en persoonlijke ontwikkeling.

### 5.3.1 Belevingsonderzoek

Eén van de onderdelen van het spiegelassessment is het belevingsonderzoek welke de intrinsieke motivatie en de huidige belevingsrealiteit van de kandidaat in kaart brengt. Ook de vrije inzetbaarheid, het relativerend en zelfcorrigerend vermogen worden gemeten. De onderdelen van het belevingsonderzoek worden hieronder nader toegelicht.

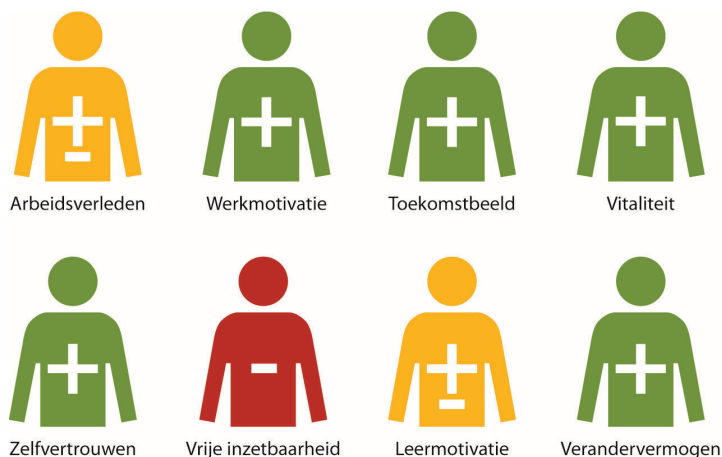
#### WaardeMeter

De WaardeMeter brengt de drijfveren en intrinsieke motivatie van een kandidaat in kaart. Het geeft aan waar de persoonlijke focus en behoefte van een kandidaat ligt en wat hij of zij het eerste nalaat wanneer niet aan deze behoefte wordt voldaan. De persoonlijke drijfveren worden weergegeven aan de hand van 12 persoonskenmerken. Het persoonlijkheidsprofiel van de kandidaat geeft een goede indicatie van verwacht gedrag, competenties, talenten, risico's en leerdoelen.



#### BalansWijzer

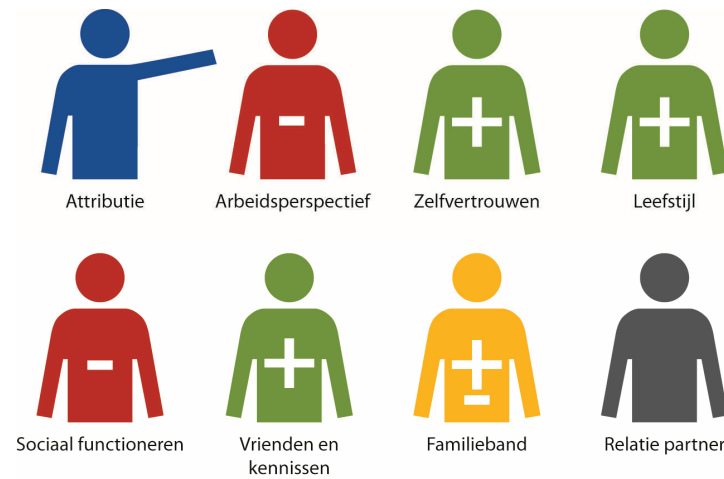
BalansWijzer maakt de balans op van de kandidaat die, om welke reden dan ook, behoefte heeft aan zelfreflectie, spiegeling of persoonlijk advies. BalansWijzer brengt acht kritische succesfactoren in kaart die een goede indicatie geven van kansen en belemmeringen ten aanzien van loopbaan en loopbaanperspectief in relatie tot het persoonlijk welbevinden.



### ArboWijzer

ArboWijzer is een praktisch gevalideerd instrument dat een betrouwbaar beeld geeft van de invloed van mentale factoren en emotionele aspecten bij arbeidsongeschiktheid, verzuim en ziekte van een kandidaat in een sociaal-economische context.

Het geeft een goede indicatie van de belemmerende factoren voor herstel, situationele belemmeringen en de invloed van de directe leef- en werkomgeving bij ziekte of verzuimklachten.



ArboWijzer wordt niet alleen ingezet door artsen en arbeidsdeskundigen maar vooral ook door professionele coaches, psychologen, vertrouwenspersonen en mediators bij werkspanning, werkstress gerelateerde klachten en (dreigende) arbeidsconflicten.

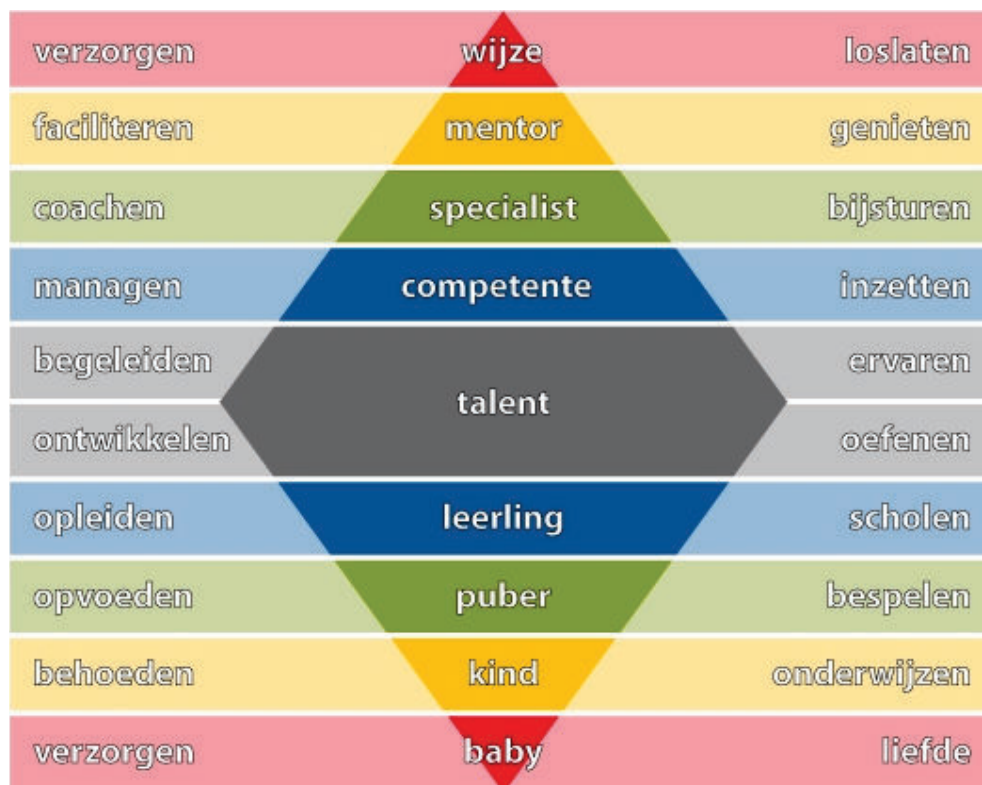
ArboWijzer wordt vooral ook preventief ingezet. Periodiek wordt vertrouwelijk, of anoniem indien gewenst, de mentale balans opgemaakt van alle medewerkers als onderdeel van een werktevredenheidsonderzoek of vitaliteitsonderzoek. De uitkomsten zijn indicatief voor het welbevinden en welzijnsbeleving van medewerkers. Dit kan per bedrijf, per afdeling of vestiging en individueel.

## 6. Persoonlijke ontwikkeling

### *Algemeen Persoonlijke ontwikkeling*

DilemmaConsult biedt, vaak als vervolg op een assessment, de mogelijkheid onder begeleiding en coaching het ontwikkelproces van een kandidaat concreet nader vorm te geven. Hierbij wordt rekening gehouden met het sociaal- economisch functioneren, de levensfase en de persoonlijke omstandigheden.

De aard van het traject wordt in grote mate bepaald door de context, waarbij het doel is om door middel van een geschikte begeleidingsstrategie, aan te sluiten op de wensen en behoeften van de kandidaat of medewerker. Uitgangspunt is hierbij altijd te komen tot een realistisch optimum waarbij menselijke inzetbaarheid in relatie tot persoonlijke waarden, talenten, levensfase en omstandigheden centraal staan.



## 7. Organisatieontwikkeling

Duurzame of professionele inzetbaarheid is meer dan alleen maar het faciliteren van "doen waar je goed in bent" of het efficiënt, doelmatig en duurzaam uitvoeren van de taak of functie, of het optimaliseren hiervan. Het is vooral ook het onderkennen, signaleren en terugdringen van faalkansen en (bedrijfs)risico's en het terugdringen of voorkomen van verzuim, falen en inefficiëntie. Hierbij zijn een groot aantal factoren essentieel. Eén van de belangrijkste (maar ook de meest onderschatte) factor is de mens en zijn mentale vaardigheden en weerbaarheid.

### *Objectief en onderbouwd*

Wij vinden het onze taak u op een verantwoorde en objectieve wijze te ondersteunen bij de inrichting en structurering van alle componenten rondom menselijke inzetbaarheid. Dit doen wij door het stellen van de juiste vragen, het opmaken op een betrouwbare en begrijpelijke balans. Deze balans wordt opgemaakt van medewerkers individueel alsmede samenstellingen van afdelingen of samenwerkingsvormen, als ook het bedrijf in zijn geheel. Dit biedt u een helder beeld van de bedrijfseconomische werkelijkheid van uw medewerkers. In aanvulling op de cognitieve en 'harde kant' van de menselijke inzetbaarheid bent u in staat om op een verantwoorde wijze verandertrajecten vorm te geven, herstructureringen door te voeren, te sturen op efficiëntie en vooral ook duurzame inzetbaarheid van medewerkers concreet vorm te geven.

### *Maatwerk*

Door ons uitgebreide productportfolio zijn wij in staat om middels een longitudinaal design met meerdere of periodieke metingen de mentale arbeidsbeleving van medewerkers te volgen. Desgewenst kunnen wij van elke dimensie de status, het verloop of verandering registreren, normeren en waarderen. Zodoende kunnen op een objectieve en verantwoorde wijze uitspraken en voorspellingen worden gedaan bij functieverandering, wisseling van leidinggevende, teamsamenstelling of organisatieverandering.

Deze metingen van de arbeidsbeleving kan daarnaast vooral ook veel opleveren bij organisatieverandering, reorganisaties en herstructurering. Zelfs bij reguliere organisatieontwikkelingen of de invoering van een nieuw informatiesysteem tonen veel medewerkers weerstandsgedrag en worden logische of noodzakelijke veranderingen met moeite en tegenzin doorgevoerd. Professionele en verantwoorde begeleiding en inrichting is daarom van het grootste belang ten bate van een verantwoorde bedrijfsvoering. Uiteraard is advies en begeleiding hierbij maatwerk. Echter veel onderdelen ervan zijn min of meer 'standaard' en door de organisatie op een eenvoudige wijze zelf te implementeren. Vanuit onze visie en overtuiging zijn wij dan ook van mening dat u zo veel als mogelijk -en verantwoord is- hier zelf inhoud en vorm aan geeft. Wij ondersteunen u waar nodig en beiden u concrete tools zodat u in staat bent en blijft regie te houden over uw eigen organisatieontwikkeling.

### *Verandermanagement*

In veranderprocessen zijn een aantal factoren cruciaal van invloed op het resultaat. Het gaat hierbij vooral om de samenhang tussen:

- Commitment
- Realiteitszin
- Beheersing van emoties
- Beschikbare tijd, middelen en capaciteit

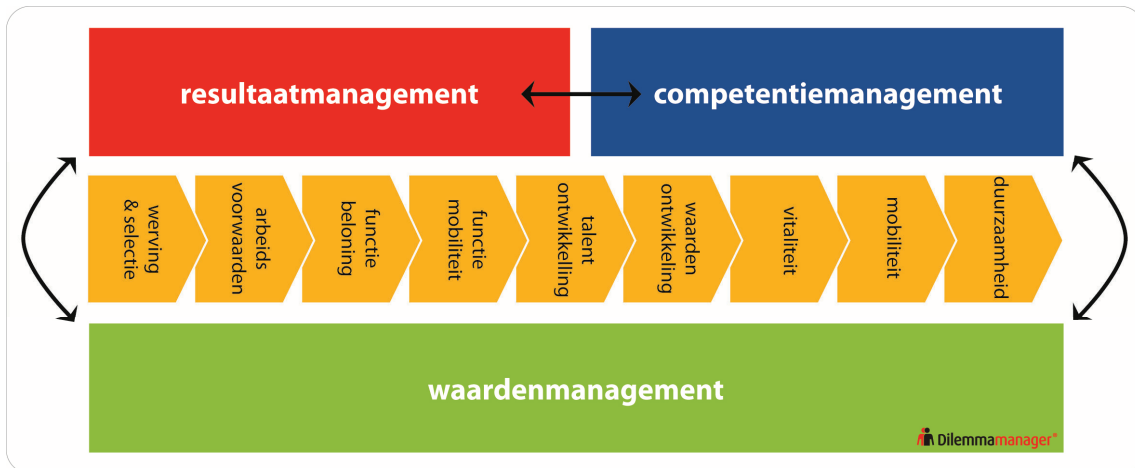
### *Veranderparadoxen.*

In veel verandertrajecten wordt, volledig ten onrechte, vooral de nadruk gelegd op intellectuele en inhoudelijke factoren. Hoe meer noodzaak tot verandering, hoe meer druk er wordt uitgeoefend. Druk die vooral van inhoudelijke, formele en intellectuele aard is. Dit heeft doorgaans een remmende en negatieve werking, roept weerstand op en vergroot onvermogen uit.

Wanneer iemand met veranderingen of vernieuwingen wordt geconfronteerd, dan roept dat over het algemeen al snel weerstand op. Hoe groter de verandering én hoe meer de noodzaak wordt aangetoond of uitvergroot, des te groter zal de weerstand zijn. Uit dit zich in onvriendelijk of cynisch gedrag dan zal dit (reflexmatig) ook cynisme bij de ander oproepen en is het risico groot dat dit resulteert in een conflictueuze situatie. Een veranderingsproces verkeert dan al snel in een patstelling, conflict of erger. In veel gevallen wordt dan teruggevallen op autoriteit en dwang (veelal in hiërarchie) of in intellectueel motiveren zoals het aantonen van noodzakelijkheid of redelijkheid (veelal bij overheid of adviesorganisaties). In beide gevallen zal de verandering strijd, lijdelijk verzet en onnodige weerstand oproepen. En ook al wordt deze strijd gewonnen, veel medewerkers zullen in hun lijdelijk verzet persisteren en in hun weerstand volharden. Niet zelden leidt dit tot verstoorde (arbeid)relaties, faalkosten en dure exit-trajecten. Om dit te voorkomen of te sturen dient in veranderingsprocessen zoveel mogelijk geanticipeerd te worden op de intrinsieke motivatie van medewerkers. Zodoende stimuleert u het eigen initiatief, interesse en medewerking van vrijwel alle betrokkenen.

### *Paradoxaal anticiperen*

Bij veranderingsprocessen is paradoxaal anticiperen noodzakelijk en vaak zeer effectief. Dit vereist een vermogen tot contra-intuïtief denken én handelen van de veranderaar. Wanneer u het moeilijk vindt om paradoxaal dominant of submissief op te treden, zorg er dan in elk geval voor dat u altijd vriendelijk blijft. Uiteindelijk zijn weinig mensen in staat om cynisch te blijven tegen een consequent vriendelijk iemand. En naarmate het belang groter wordt neemt uw motivatie om paradoxaal -of vriendelijk- te handelen ook toe.



Emoties en ambities zijn nauwelijks te begroten maar wel te beïnvloeden.

Door toepassing van het Dilemmamodel worden deze paradoxen onderkend, emoties en ambities serieus genomen en ingezet ten einde de veranderingsprocessen succesvol te begeleiden. Zowel individueel als collectief.

## 8. Leiderschapsontwikkeling

### *Menselijk kapitaal*

Als er één ding in de afgelopen jaren wel duidelijk is geworden dan is het wel dat leiding en richting geven aan een bedrijf, instelling, organisatie, team of individuele medewerker vooral mentale vaardigheden vereisen. Deze zijn niet eenduidig te vatten in competentie management. Dit vereist naast kennis, inzicht en ervaring in competenties vooral ook het sturen en initiëren van mentale waarden.

### *Hard werken*

In de naoorlogse jaren was het de gewoonste zaak van de wereld om directief en beoordelend leiding te geven aan medewerkers. Managers bestonden nog niet en voor vrijwel alle functies en taken gold 'hard werken', niet zeuren en vooral je best doen. Voor de betere functies, zeker bij de overheid, werd er naast cognitieve vaardigheden (opleiding) vooral getoetst op waarden en normen en beoordeeld op sociale en culturele criteria.

### *Competenties*

Inmiddels is dit al lang verleden tijd, baanzekerheid bestaat nauwelijks meer en medewerkers zijn mondig en uiten zich vooral autonoom in hun wensen, idealen en beslissingen. Men wil gekend zijn en serieus genomen worden. Daarnaast dienen beslissingen (het liefst democratisch genomen) duidelijk te worden beargumenteerd en verantwoord. Voor de meeste functies en taken zijn competentieprofielen opgesteld, welke (vooral cognitief) breedvoerig zijn beschreven. Vreemd genoeg worden (elementen van) mentaliteit, waarden en beleving beschreven als competenties waardoor het lijkt alsof de mens alles kan (leren), als hij maar wil. Dit schetst slechts een zeer eenzijdig beeld van de werkelijkheid en is oorzaak van toenemende kritiek op het management en managementvaardigheden.

### *Leren of oefenen?*

Kunnen managers leiderschap leren? Een veel gehoorde vraag, zeker nu er zoveel vraag is naar leiderschap. Om deze vraag te kunnen beantwoorden, is het belangrijk te weten wat het essentiële verschil is tussen managers en leiders. Want dat er een verschil is, ervaren veel medewerkers maar al te vaak. Als het competentiewoordenboek wordt geraadpleegd dan komen de mooiste beschrijvingen voorbij. We weten het precies, de beschrijvingen zijn zorgvuldig opgesteld en de vaardigheden worden zeer gedetailleerd weergegeven. Uit de beschrijvingen wordt zelfs de indruk gewekt dat alles te leren is, gewoon je best doen dus.

### *Authenticiteit*

Maar met gewoon je best doen, komen we er niet, het raakt niet de kern. Het essentiële verschil tussen management en leiderschap zit in de beleving. Leiderschap ervaar je, het heeft een ziel. Zonder ziel is het een kunstje, slechts en alleen een aangeleerde competentie. Het is daarom essentieel de intrinsieke motivatie (de ziel) van een persoon als uitgangspunt te nemen. Dit is overigens niet alleen van toepassing voor leiderschap. Alle aangeleerde competenties die niet worden gevoed vanuit het hart kosten ons energie en worden veelal als onecht ervaren. Wij ervaren dan een gebrek aan authenticiteit en dat kan niet gecompenseerd worden door "maar goed je best te doen". Althans, het gaat vaak een tijd lang goed maar, soms pas na vele jaren, vragen wij ons af waarom we geen voldoening ervaren in ons werk



#### *Ontkennen of verwaarlozing*

Duurzame inzetbaarheid, werkbevoegenheid, daadkracht en zelfvertrouwen zijn dus geen competenties en vaardigheden die we slechts cognitief kunnen trainen en leren. Het zijn waarden die we moeten oefenen, beleven en ervaren. Dit vereist duurzame investeringen, zelfreflectie en zelfbegrenzing.

Het veronachtzamen, verwaarlozen of ontkennen hiervan is in toenemende mate oorzaak van grote zorg over, en mentale schade aan, het menselijk kapitaal. Denk hierbij aan verzuimschade, depressiviteit, burn-out, medicalisering, juridisering, zelfverrijking en zingevingvraagstukken.

#### *Leiderschapsontwikkeling*

DilemmaConsult maakt deze zaken bespreekbaar en inzichtelijk en biedt u concreet ondersteuning bij het hanteerbaar maken van deze vraagstukken op een verantwoorde en professionele wijze.

## 9. Mentale due diligence

De term “due diligence” is een begrip in de financiële wereld in de context van waardebeoordeling van een onderneming bij verkoop, fusie of overname. Due diligence is een onderzoek naar onder andere alle (financiële en juridische) feitelijkheden die van invloed zijn op de waardebeoordeling van een onderneming. De opdrachtgever, meestal de koper, wenst onderbouwing én controle op basis van een objectieve en reële waardering van de feitelijke situatie alvorens definitief tot aankoop over te gaan. Hierbij dienen ook de eventuele 'verborgen gebreken' zichtbaar gemaakt te worden. Veelal beperken deze onderzoeken zich tot de financiële en juridische situatie (de feitelijke situatie) en worden de sociale of mentale invloeden niet of nauwelijks in het onderzoek betrokken.

Mentale due diligence geeft een uitgebreide analyse van het personeelsbestand. Hierbij wordt met behulp van het WaardeAssessment de individuele sociale of mentale balans van alle medewerkers opgemaakt. Tezamen biedt dit inzicht in de mentale waarde van het gehele personeelsbestand.

### *Waardering*

De individuele balans geeft aan in welke mate medewerkers geschikt zijn voor hun functie en de mate waarin zij bereid, en in staat zijn, om zich proactief in te (blijven) zetten. Daarnaast wordt in kaart gebracht of zij in staat zijn om zich aan eventuele veranderingen aan te passen en tegen welke voorwaarden.

Zodoende bent u in staat om ook op het sociale vlak de juiste investeringsbeslissingen te nemen en geeft u concreet invulling aan duurzame inzetbaarheid.

De balans per afdeling of vestiging geeft een beeld van de waarden, inzetbaarheid en veranderbereidheid van een afdeling of vestiging.

De geconsolideerde bedrijfsbalans biedt basis voor onderbouwing voor en toelichting op het sociaal jaarverslag.

Meer informatie over deze specifieke dienstverlening bieden wij u graag in een persoonlijk onderhoud.

## 10. Mobiliteit

Vaak ten gevolge van herstructurering of organisatieverandering kunnen medewerkers geconfronteerd worden met -al dan niet verplichte- vormen van mobiliteit, functieverandering of outplacementvraagstukken.

Echter in toenemende mate worden ook individuele medewerkers, al dan niet vrijwillig, hiermee geconfronteerd. Oorzaken hiervoor zijn onder andere flexibilisering, zich snel opvolgende maatschappelijke of economische ontwikkelingen, bekostiging, etc.. Maar ook oorzaken van persoonlijke aard kunnen hier aan ten grondslag liggen, zoals vraagstukken rondom zingeving, fysieke of medische beperkingen of levensfase georiënteerde vraagstukken.

### *Mobiliteit*

Mobiliteit is veel meer dan baan- of inkomenszekerheid! Naast juridische, financieel-economische en feitelijke aspecten spelen sociale, medische en mentale aspecten een vaak beslissende rol.

Doelmatige en professionele advisering van medewerkers ter zake vereist deskundigheid, objectiviteit en een op de persoon afgestemde begeleiding en expertise. Niet alleen op basis van gevoel en intuïtie maar vooral ook vanuit heldere uitgangspunten, kennis van zaken en een realistische doelstelling.

"Bij aanvang weten waar we het over moeten hebben" is hierbij van het grootste belang.

Vooral om te voorkomen dat het achteraf pas duidelijk is wat er werkelijk speelde. Daarnaast wordt de complexiteit onderschat en is er een diversiteit aan vaak tegenstrijdige belangen.

### *Indicatie en begeleiding*

Aanvraag tot advies of begeleiding geschiedt veelal op verzoek van de werkgever, verzekeraar of re-integratiebedrijf maar ook -of juist- op verzoek van de kandidaat zelf. Alle betrokkenen hebben echter altijd belang bij een doelmatig en resultaat gericht traject. Hierbij dient er te worden uitgegaan van **reële** kansen en mogelijkheden, waarbij onmogelijkheden, faalkansen, financiële en emotionele schade zoveel als mogelijk dient te worden vermeden. Dit vraagt om realiteitszin en een eerlijke en integere dienstverlening waarbij sociale wenselijkheid dient te worden vermeden! Het zijn immers nooit de goede bedoelingen die tot falen en schade leiden. Wel het onderschatten van de risico's en het niet of onvoldoende onderkennen van de beperkingen.

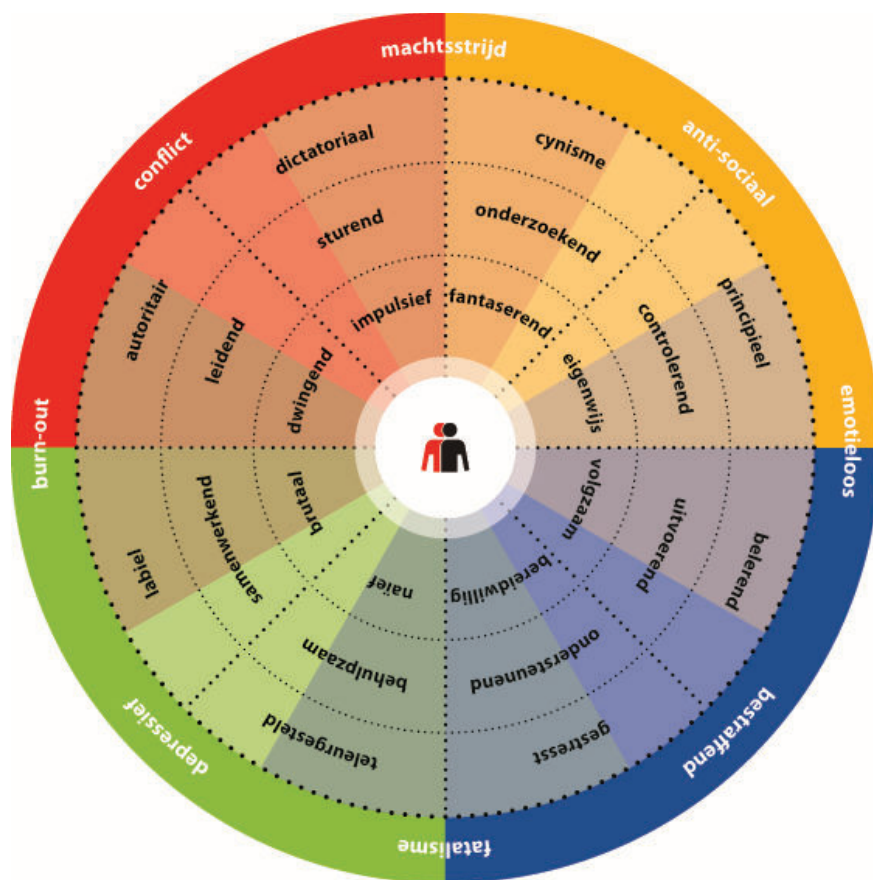
### *Vertrouwenspersoon of Arbo-psycholoog*

Bij (dreigende) inkomensonzekerheid zijn mensen doorgaans de regie kwijt en ervaren zij onmacht of gevoelens van frustratie. Het risico op mentale schade neemt toe naarmate dit ervaren van onmacht en frustratie langer voortduurt. Onbalans in arbeidsomstandigheden en persoonlijke omstandigheden en dreigende(of zelfs al bestaande) arbeidsconflicten versterken dit ten negatieve. Wij worden dan geconfronteerd met medewerkers die niet of onvoldoende in staat zijn hun negatieve beleving te begrenzen en hun gevoelens van onrecht en onvermogen uitvergroten. Dit kan leiden tot fatalisme, depressiviteit of boosheid wat, vanuit een sociaal-economisch perspectief gezien, juridiseren of medicaliseren wordt genoemd. Indien medewerkers zich medicaliserend en/of juridiserend opstellen zullen zij alvorens zelf de regie of verantwoording te nemen voor het verkrijgen van nieuw zelfstandig inkomen, eerst genoegdoening, bevestiging of compensatie verlangen.

Om fatalisme, uitvergroten van onrecht, medicaliseren en/of juridiseren te voorkomen is het daarom van belang zo transparant en eerlijk mogelijk te reflecteren en medewerkers zoveel mogelijk te prikkelen tot autonomie, zelfredzaamheid en regieverantwoordelijkheid.

### Draagvlak

De professionals van DilemmaConsult kunnen u hierbij ondersteunen. Wij weten als geen ander dat de persoonlijkheid (karakter), sociale en culturele waarden en de mate van het kunnen beïnvloeden van de persoonlijke omstandigheden van grote invloed zijn op het vermogen of de attitude tot zelfredzaamheid en autonomie. Indien hiermee geen of onvoldoende rekening wordt gehouden of hier onjuist op wordt geanticipeerd, zal de weerstand alleen maar toenemen. Creëren van draagvlak is hierbij een eerste vereiste. Zich kunnen herkennen in de omstandigheden en persoonlijke overtuigingen draagt hier in grote mate aan bij. Het is daarom van grote waarde de beleving, omstandigheden en waarden van de kandidaat zo helder en eerlijk mogelijk weer te geven. Daarnaast is het belangrijk zaken niet mooier of rooskleuriger voor te stellen en elke vorm van sociale wenselijkheid te vermijden. Alleen dan zal de kandidaat zich kunnen zetten tot contra-intuïtief handelen en in actie komen.



 DilemmaManager®

### Gevoel van urgentie

Wij zullen daarom zo transparant mogelijk de risico's benoemen, faalkansen onderkennen, leerdoelen aanreiken en uitstelgedrag of een afhankelijke opstelling voorkomen. Wij weten dat zonder gevoel van urgentie of noodzaak de kandidaat niet in actie zal komen. Wij schenken daarom serieuze aandacht aan de persoonlijke omstandigheden van de kandidaat, motiveren hem tot autonomie, stimuleren hem tot regieverantwoordelijkheid en begrenzen zijn onmachtbeleving. In onze visie zijn dit de relevante kenmerken en vaardigheden voor een geloofwaardige en professionele begeleiding en coaching.

## 11. Referenties

