

Van Talent naar Performance

Praktijkboek

Talentgericht
selecteren,
ontwikkelen en
beoordelen

Inclusief
talenten, drijfveren
en het TMA[®]
competentiemodel

Jubileum
editie



Gebruik en rechten praktijkboek Van Talent naar Performance

Indien u schriftelijk aan uitgever meldt via info@tma.nl dat u het TMA® Competentiemodel (hoofdstuk 3 en 4) gaat gebruiken mag u competentieprofielen maken voor de rollen en functies van uw organisatie waarvoor u werkzaam bent. Tevens mag u de gemaakte competentieprofielen intern binnen uw organisatie publiceren in pdf, pages of MS word bestanden en/of plaatsen in (online) personeelsadvertenties. (Let op: U mag hiermee nog niet het hele competentiemodel in een (online) geautomatiseerd (computer)programma c.q. software of database plaatsen zonder toestemming van de uitgever.) Met uitzondering van de hiervoor vermelde inhoud als aan bovenstaande voorwaarden is voldaan mag niets uit dit boek worden gewijzigd, gekopieerd, verveelvoudigd, geplaatst in een (online) geautomatiseerd (computer)programma c.q. software of database en/of openbaar gemaakt op welke wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Colofon 3e druk (jubileum editie)

© 1996 - 2019 TMA B.V., Utrecht

ISBN nummer 978-90-813956-1-8

Dit boek is uitgegeven door TMA B.V.

Alle rechten voorbehouden

Ontwerp: Avant la lettre, Utrecht

INHOUDSOPGAVE

TMA 20 jaar positief	4
Van talent naar performance	6
Leeswijzer	12
1. Handleidingen	14
1.1 Handleiding competentieprofielen samenstellen	17
1.2 Handleiding gedragsgericht interviewen	18
1.3 Handleiding selectiegesprek	22
1.4 Handleiding ontwikkelgesprek	25
1.5 Handleiding beoordelingsgesprek	28
2. Resultaatgebieden	30
3. Competenties	64
4. Drijfveren en talenten	172
5. Theorie en achtergrond	196
5.1 De TMA Methode	197
5.2 Instrumenten van de TMA Methode	199
5.3 Ontwikkelbaarheid van competenties	201
5.4 De TMA Talentanalyse	203
5.5 De 360° feedback methode	206
5.6 De TMA Performancematrix	211
6. Praktijkcases	214
6.1 Axis & Stuifmeel	215
6.2 De Voorzorg	217
6.3 Econnetic	219
6.4 Keen Design	221
6.5 Livio	223
6.6 Merkle	225
6.7 Monuta	227
6.8 XTNT	230

TMA

20 jaar positief

Met dank aan Anniek, Aldo, Adrienne, Angelique, Amko, Aad, Andreas, Annette, Annick, Anja, Antwanet, Anneke, André, Ahmed, Anita, Annelies, Ans, Abdallah, Annie, Arne, Annemarie, Annika, Bart, Babette, Bontje, Connie, Carlijn, Chris, Celia, Carla, Caroline, Christian, Claudia, Carlo, Christine, Corrien, Daphne, Dirk, Danny, Desiree, Danielle, Django, Daan, Dorine, Ellen, Edgarda, Erna, Emmy, Erwin, Elise, Eelko, Esmeralda, Edwin, Els, Esther, Floor, Frans, Frank, Francisca, Frits, Goedele, Gea, Gerald, Gijs, Gert, Glenn, Grenet, Hans, Hilde, Heinz, Harry, Herman, Hardy, Hella, Hein, Heleen, Hanish, Hanneke, Helena, Hillegonda, Isabel, Ingrid, Iwan, Jolanda, Jos, Jacqueline, Joe, Joan, Jürgen, Jan, Josée, Jorge, Jasper, Jacco, Jitske, Jerry, Judith, Junice, Karin, Kristin, Kitty, Kees, Kim, Leon, Liesbeth, Lettie, Laurens, Lea, Laura, Leonie, Lia, Lonneke, Mieke, Maurik, Marcella, Melissa, Marto, Maaïke, Marianne, Marjolein, Marloes, Maarten, Marcel, Marco, Mariska, Mark, Marleen, Matthijs, Mijke, Maurice, Maya, Mignon, Michel, Maartje, Mira, Marion, Michelle, Marian, Michiel, Monique, Manon, Nathanja, Naomie, Nadia, Oscar, Philippe, Peter, Pierre, Perry, Patricia, Paul, Philip, Puneet, Peggy, Pascal, Pily, Philipp, Quirina, Reina, Ron, Renée, Richard, Ronald, René, Robert-Jan, Robin, Rui, Rohit, Roos, Ralph, Roosmarijn, Sandra, Siem, Sabijn, Sofie, Sam, Saskia, Soraya, Sthembiso, Sylvia, Susan, Sonja, Tineke, Tijn, Taran, Thijs, Tom, Vanessa, Vera, Wilma, Wim, Wouter, Willeke, Waleed, Ward, Walter, Yulia en iedereen die in TMA gelooft.

Het is alweer 20 jaar geleden, maar het lijkt alsof het gisteren was dat Edwin samen met mij een onderneming begon. Met tomeloze energie gingen we aan de slag aan ons bureau gemaakt van een deur met vier Ikea poten. 1001 ideeën passeerden de revue zonder te weten dat het ooit de TMA Methode zou gaan heten en hoeveel uitdagingen er ons te wachten stonden. Laat staan dat we wisten dat we zoveel mensen zouden bereiken met een positieve en talentgerichte boodschap.

In de loop der jaren kwamen er steeds meer mensen bij die in TMA geloofden en ermee gingen werken. Het meest waardevol voor de TMA is deze community van mensen die ambassadeur zijn. Zij geloven in de verbinding en positiviteit die TMA brengt en besteden hun kostbare tijd aan het gebruiken, trainen, verkondigen, implementeren, innoveren en ontwikkelen van de methode en systemen. Namens TMA wil ik deze mensen en iedereen die de TMA-organisatie ondersteunt uit de grond van mijn hart bedanken. Speciale dank voor al de hiernaast genoemde personen, jullie hebben allemaal met jullie eigen bijzondere talenten bijgedragen aan het verwezenlijken van onze droom die TMA heet. Hopelijk blijven jullie de TMA Methode en haar waarden de rest van jullie leven meenemen waar jullie ook mogen zijn. Samen laten we de TMA Methode en community groeien en bloeien zodat steeds meer mensen met passie vanuit hun talenten gaan werken.

Bij TMA horen een aantal belangrijke waarden, zoals dat iedereen talent heeft, dat het gaat om oprechte aandacht geven, dat er een sociaal veilige omgeving wordt geboden en dat het om verbinding gaat tussen mensen, teams en organisaties. Maar de belangrijkste waarde is dat TMA positiviteit brengt. Om dit te benadrukken is de slogan van deze jubileum editie Van Talent naar Performance “TMA 20 jaar positief”. Dit dankwoord sluit ik af met de woorden die Mahatma Gandhi verkondigde waarom positief zijn zo belangrijk is, lang voordat positieve psychologie en talentmanagement populair werden:

*Houd je gedachten positief
want je gedachten worden je woorden.*

*Houd je woorden positief
want je woorden worden je gedrag.*

*Houd je gedrag positief
want je gedrag wordt je gewoontes.*

*Houd je gewoontes positief
want je gewoontes worden je waarden.*

*Houd je waarden positief
want je waarden worden je lotsbestemming.*

Iedereen bedankt namens TMA,
Bastian Müller
CEO

Van talent naar performance



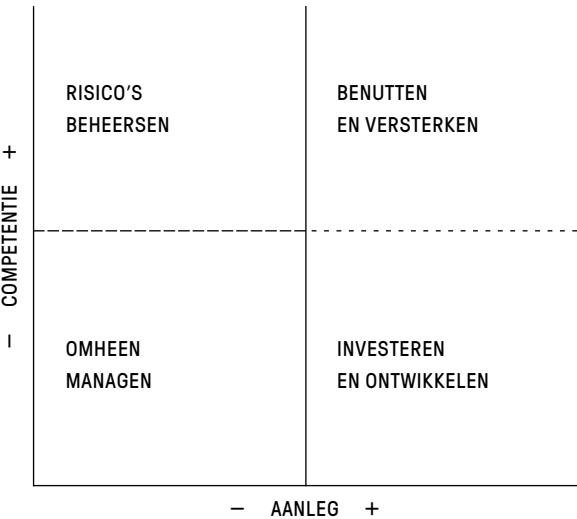
“Wat voor persoon zit er nu eigenlijk voor mij?” “Hoe kan ik het talent uit deze medewerker halen; ik weet zeker dat het erin zit.” “Hoe kan ik deze kandidaat het beste motiveren?” Dit zijn belangrijke vragen die u zichzelf als HR professional, manager of directeur moet stellen als u het maximale rendement uit uw medewerkers wilt halen.

Selectie, ontwikkeling en beoordeling van personeel laten vaak te wensen over. Talenten worden afgewezen en medewerkers die aangenomen worden, gedragen zich niet zoals ze zich tijdens hun selectie hebben voorgedaan. Sommige medewerkers ontwikkelen zich niet zoals verwacht en beoordelingen worden vaak betwist met alle spanningen van dien.

Tijdgebrek, niet genoeg ervaring, te veel afgaan op het onderbuikgevoel of onjuiste en onduidelijke criteria waarop iemand wordt geselecteerd of beoordeeld liggen hieraan ten grondslag. Wie daadwerkelijk wil weten wie er tegenover hem zit en het maximale uit bestaand personeel wil halen, moet precies weten welke werkzaamheden en resultaten verwacht worden en wat het gewenste gedrag moet zijn om succesvol te zijn in de functie. Dit praktijkboek geeft u een duidelijk handvat om deze vereiste resultaten en dit gewenst gedrag concreet te maken. Vervolgens kunt u hierop selecteren, ontwikkelen en beoordelen.

De tma methode en instrumenten

De Talenten Motivatie Analyse Methode, in het kort TMA Methode, staat voor talent en competentie empowerment. U geeft hiermee eenvoudig, gestructureerd en professioneel uw talent- en competentie management vorm. U beschikt direct over 22 drijfveren, 44 talenten, 23 resultaatgebieden en 53 competenties. De TMA Methode geeft u inzicht in de relatie tussen talenten en competenties. U weet met welke talenten en competenties van uw (toekomstige) medewerkers de beste performance kan worden behaald. U krijgt concrete handvatten om mensen optimaal te versterken, te ontwikkelen, risico's te beheersen en om valkuilen heen te managen. U gebruikt de TMA instrumenten bij uw selectie, coaching, beoordeling, beroepskeuze, retentie, reïntegratie en mobiliteit vraagstukken.



TMA Teamanalyse

Naast het gebruik van de TMA Methode en instrumenten voor de ontwikkeling en zelfinzicht van de individuele kandidaat kunt u het ook inzetten voor de ontwikkeling en optimalisering van uw team of afdeling. Met een TMA Teamanalyse wordt inzichtelijk gemaakt welke talenten het meest aanwezig zijn in het team en welke in mindere mate. Ook wordt duidelijk welke teamleden het meeste aangeleg hebben voor bepaalde competenties. Bij voorkeur gebeurt een teamanalyse via een teamsessie die geleid wordt door een gespecialiseerde TMA Professional. Teamleden krijgen met name via een teamsessie inzicht in elkaars talenten, drijfveren en competenties. Ze begrijpen elkaar hiermee beter en daarmee wordt het wederzijdse begrip vergroot. Hierdoor zullen ze meer rekening met elkaar houden en weten waarbij ze de ander kunnen ondersteunen en weten wat ze juist moeten vermijden bij de anderen. Taken kunnen beter onderling worden verdeeld zodat de teamleden meer in hun kracht worden gezet. Een teamanalyse met teamsessie versterkt de samenwerking en betrokkenheid, hiermee kunnen conflicten worden opgelost of vermeden. Het uiteindelijke doel is de effectiviteit van het team te vergroten en de mensen op een positieve manier te laten samenwerken.

Talent- en competentie management

Met de TMA Methode worden talent- en competentie management naadloos met elkaar geïntegreerd. Talent- en competentie management zijn een symbiose; het één kan niet zonder het ander want competentie management zonder talent management is “harteloos” en talent management zonder competentie management is “doelloos”. Competentie management maakt namelijk de verwachtingen helder en is bedoeld om te bepalen welk gedrag nodig is om een functie succesvol te vervullen in een organisatie. Met andere woorden competentie management geeft richting aan het gewenste gedrag om een organisatie succesvol te maken. Talent management is er juist op gericht om mensen op hun talenten en voorkeursgedrag te laten werken zodat ze plezier in hun werk krijgen en erbij betrokken raken. Met andere woorden het laat mensen met passie werken. In hoofdstuk 5.3 wordt dit concept verder uitgewerkt met het TMA Alignement model. Dit model maakt duidelijk hoe mens en organisatie, via het gedrag, het beste op elkaar aangesloten worden.

Inhoud jubileum editie

Dit is de en herziene versie van het praktijkboek Van Talent naar Performance. Het omvat ook nu weer de definities van de 22 TMA drijfveren en de uitgebreide omschrijvingen van de 44 bijbehorende talenten, maar op een meer overzichtelijke wijze vormgegeven met alleen de essentiële onderdelen erin opgenomen. De grootste wijziging van deze versie van het praktijkboek zijn de nieuwe praktijkcases. Aan het eind van het boek vindt u de praktijkcases van de genomineerde organisaties voor de TMA Talent Award 2019. Deze geven u een idee hoe bij deze organisaties de afgelopen periode de TMA Methode en instrumenten succesvol zijn geïmplementeerd. De finalisten zijn Merkle, Monuta en XTNT. Tijdens de TMA Talent Award uitreiking op 14 november 2019 wordt de winnaar gekozen door het aanwezige publiek.

Dit praktijkboek bevat wederom op alfabetische volgorde de 53 TMA competenties en 23 resultaatgebieden waarmee u praktisch elk competentieprofiel voor de rollen en functies van uw organisatie kunt samenstellen.

Iedere competentie is compleet uitgewerkt met gedragsvoorbeelden, ontwikkelactiviteiten en coachingsadviezen. De gedragsvoorbeelden zijn onderverdeeld in vier niveaus: algemeen, operationeel, tactisch en strategisch niveau. Zo kunt u zelf competenties verfijnen op specifiek gedragsniveau voor uw eigen organisatie.

Ieder resultaatgebied bestaat uit een definitie en taken die mensen concreet kunnen uitvoeren. Tevens wordt bij elke taak van een resultaatgebied aangegeven welke competenties de betreffende taak ondersteunen om deze goed te kunnen uitvoeren. De resultaatgebieden en competenties geven u zo grip op specifiek succesvol gedrag en heldere resultaten die verwacht worden binnen uw eigen organisatie.

Daarnaast bevat dit praktijkboek praktische handleidingen om te gebruiken binnen uw dagelijkse HR praktijk als het aankomt op het talentgericht selecteren, ontwikkelen en beoordelen van mensen voor uw organisatie.

In deze jubileum uitgave is ook de Theorie en achtergrond van de TMA Methode weer opgenomen zodat u inzicht heeft om de inhoud van dit boek succesvol in te zetten binnen uw organisatie.

Voor wie

Dit praktijkboek is bestemd voor elke HR professional, manager, ondernemer, psycholoog, coach of trainer die te maken heeft met de selectie, ontwikkeling en beoordeling van mensen. Of u nu voor één persoon of voor een hele organisatie competentieprofielen moet samenstellen: met dit praktijkboek kunt u deze taak op gestructureerde wijze vormgeven. Daarnaast kunt u het gebruiken tijdens sollicitatie-, ontwikkel- en beoordelingsgesprekken.

Doel van dit praktijkboek

Het primaire doel van dit praktijkboek is u als professional te empoweren bij het samenstellen van eenduidige en heldere competentieprofielen voor rollen en functies. Daarnaast heeft dit praktijkboek als doel de professional een praktische handleiding aan te reiken om talentgericht en gestructureerd sollicitatie-, ontwikkel- en beoordelingsgesprekken te voeren. Als laatste heeft dit boek tot doel u te informeren over ondersteunende instrumenten, de achtergronden van de TMA Methode en cases van organisaties die de TMA Methode toepassen om competentie- en talentmanagement handen en voeten te geven.

Boek, website en online portal

Uniek aan dit boek is dat u het TMA Competentiemodel via www.competentievoorbeelden.nl in verschillende talen kunt inzien en gebruiken. Met de online TMA Portal kunt u onbeperkt functies samenstellen en competentieprofielen maken. Ook kunt u met de instrumenten, dashboards en rapporten in de portal op positieve en talentgerichte wijze mensen selecteren, ontwikkelen en beoordelen. Dit boek dient als naslagwerk zodat u snel en eenvoudig de beschikking heeft over de uitgewerkte competenties en resultaatgebieden. Voordeel van dit boek is dat het handzaam is en dat u het rustig kunt nalezen om uw overwegingen te maken. De organisaties en werkzaamheden van mensen zijn echter alles behalve statisch, ze zijn juist zeer dynamisch en aan constante veranderingen onderhevig. U kunt de door uzelf gemaakte competentieprofielen eenvoudig online aanpassen indien u dat wenst. Zo blijft u waarde toevoegen aan uw organisatie en blijven de rollen en functies binnen uw organisatie helder en actueel.

Uitgebreed maar niet uitputtend

Op het moment van verschijnen van dit boek bestaat het TMA Competentiemodel uit 53 uitgewerkte competenties en 23 resultaatgebieden. Dit is uitgebreid, maar niet uitputtend. Het is onmogelijk om alle mogelijke resultaatgebieden, competenties, taken en gedragingen volledig te omschrijven omdat er een veelvoud aan organisaties bestaat met hun eigen unieke werkzaamheden, doelen en culturen. Dit werd dan ook niet nagestreefd bij de totstandkoming van dit praktijkboek. Indien u kiest voor een eigen implementatie van de TMA Methode voor uw organisatie kunt u uw specifieke en unieke uitgewerkte competenties eenvoudig online beheeren.

Meerdere talen beschikbaar en taalonafhankelijk

De trend van globalisering en internationale samenwerking gaat steeds verder. Mensen uit andere landen komen vaker bij onze organisaties werken en organisaties leveren steeds vaker diensten en producten over de grens. Het is dan ook van belang dat uw buitenlandse sollicitanten en medewerkers geselecteerd, ontwikkeld en beoordeeld worden op gelijke criteria. Daarom is het TMA Competentiemodel beschikbaar in andere talen waaronder het Engels, Duits, Spaans en Frans. De meeste instrumenten van de TMA Methode zijn eveneens beschikbaar in verschillende talen en volledig taalonafhankelijk. Zo is het bijvoorbeeld mogelijk een kandidaat de TMA talentenanalyse in het Engels te laten doen en vervolgens de rapportage in het Nederlands of Frans te downloaden. Een ander voordeel van de taalonafhankelijkheid is dat het bij 360° feedback competentie-analyses voor deelnemers mogelijk is om in hun eigen taal feedback te geven.

Empowerment

Wij geloven dat u zelf het beste weet welke eisen u stelt aan uw (potentiële) medewerkers. Wij geloven ook dat u het beste weet welke cultuur er heerst binnen uw organisatie. Ons uitgangspunt is een talentgerichte benadering waarmee u zelf het maximale potentieel uit uw medewerkers kunt halen. We willen u dan ook stimuleren met dit boek en de bijbehorende website zelf uw functies samen te stellen en daarover actief na te denken. Vervolgens kunt u zelf de selectie, ontwikkeling en beoordeling van sollicitanten en medewerkers op positieve, gestructureerde en professionele wijze ter hand nemen.

We hopen wederom dat dit boek voor velen als basis zal dienen om talent- en competentie management professioneel te implementeren in organisaties zodat nog meer mensen met plezier op hun talenten gaan werken en organisaties beter gaan presteren.

Wij wensen u veel succes toe met het talentgericht selecteren, ontwikkelen en beoordelen!

Het TMA team

Leeswijzer



Dit praktijkboek hoeft u niet van voren naar achteren te lezen. Het is een handzaam naslagwerk waarin u direct gericht een onderdeel kunt opzoeken afhankelijk van uw vraag.

Gebruik van dit boek

Als u wilt weten hoe u een competentieprofiel kunt samenstellen of als u een gestructureerd selectie-, ontwikkel- of beoordelingsgesprek wilt voeren, dan kijkt u bij het onderdeel Handleidingen (hoofdstuk 1) en leest u de gewenste handleiding.

Als u direct iets wilt weten over een drijfveer, talent, competentie of resultaatgebied omdat u met een medewerker in een selectie-, ontwikkel- of beoordelingsstraject zit, dan gaat u direct naar het onderdeel Resultaatgebieden (hoofdstuk 2) of het onderdeel Competenties (hoofdstuk 3) of het onderdeel Drijfveren en talenten (hoofdstuk 4).

Als u iets wilt weten over de achtergronden van dit praktijkboek: de TMA Methode of instrumenten, dan kijkt u bij het onderdeel Theorie en achtergrond (hoofdstuk 5).

Als u benieuwd bent hoe andere organisaties de TMA Methode en haar instrumenten hebben gebruikt en ervaren kijk dan bij het onderdeel Praktijkcases en onderzoek (hoofdstuk 6).

Enkele voorbeelden van gebruik

U heeft bijvoorbeeld alleen behoefte aan enkele coachingsadviezen voor een bepaalde competentie, dan zoekt u de betreffende competentie in hoofdstuk 3 op en bekijkt daar de geformuleerde coachingsadviezen voor die competentie.

U wilt weten in het kader van een nieuwe functie welke competenties daarvoor van belang zijn, ga dan in hoofdstuk 2 naar de resultaatgebieden die u voor de betreffende functie van belang vindt en kijk welke faciliterende competenties worden genoemd bij de taken.

U bent bezig met een selectiegesprek en wilt iemand over een bepaalde competentie aan de tand voelen, ga hiervoor in hoofdstuk 3 naar de betreffende competentie en stel de relevante interviewvragen aan de sollicitant. Wilt u iets over zijn drijfveren of talenten te weten komen ga dan naar hoofdstuk 4.

U wilt een compleet competentieprofiel samenstellen voor een rol of functie, kijk dan naar de handleidingen in hoofdstuk 1 en volg de instructies van de Handleiding competentieprofielen samenstellen.

Uit deze voorbeelden blijkt dus dat het niet nodig is direct alle onderdelen van het praktijkboek integraal te gebruiken. Het is mogelijk maar niet noodzakelijk om de complete cirkel van selecteren, ontwikkelen en beoordelen volledig rond te maken. U kunt bijvoorbeeld beginnen met het invoeren van een meer eenduidige selectieprocedure of alleen het gestructureerd beoordelen van uw medewerkers.

P.S. Waar in de tekst in de mannelijke vorm wordt gesproken kunt u ook de vrouwelijke vorm lezen.

1. Handleidingen

Door Edwin van IJendoorn, Liesbeth van Weert en Bastian Müller



In dit onderdeel vindt u praktische handleidingen op het gebied van selectie, ontwikkeling en beoordeling van sollicitanten en medewerkers. U wordt per handleiding stap voor stap door het betreffende onderwerp heen geholpen zodat u gemakkelijk en eenvoudig uw HR doelen bereikt. De volgende handleidingen zijn beschikbaar:

1.1 Handleiding competentieprofielen samenstellen

1.2 Handleiding gedragsgericht interviewen

1.3 Handleiding selectiegesprek

1.4 Handleiding ontwikkelgesprek

1.5 Handleiding beoordelingsgesprek

Ondersteuning door meetinstrumenten

Ter ondersteuning van een sollicitatie-, ontwikkel- of beoordelingstraject kan het zeer nuttig zijn om te meten hoe iemand qua persoonlijkheid in elkaar zit of welk gedrag de kandidaat vertoont. Voor de verschillende situaties zijn er verschillende instrumenten ontwikkeld die u in uw dagelijkse praktijk kunt gebruiken.

Meetinstrumenten zijn altijd hulpmiddelen om tot een beter gesprek te komen. Wij vinden het dan ook minder zinvol een meetinstrument in te zetten bij een HR vraagstuk als er daarna geen persoonlijke terugkoppeling volgt met de kandidaat waarbij de behaalde resultaten worden toegelicht.

Overzicht meetinstrumenten

Hieronder een overzicht per organisatie/HR vraagstuk welke soort meetinstrumenten in het algemeen kunnen worden ingezet, daarachter de specifieke instrumenten van de TMA Methode:

Vraagstuk: Selectie

Instrumenten algemeen

- Persoonlijkheidstesten
- Intelligentietesten
- Assessments

Instrumenten TMA Methode

- TMA Talentanalyse
- Capaciteitanalyses
- Competentie assessment

Vraagstuk: Ontwikkeling / retentie

Instrumenten algemeen

- Persoonlijkheidstesten
- Competentie feedback testen
- Persoonlijk Ontwikkel Plan

Instrumenten TMA Methode

- TMA Talentanalyse
- 0°, 90° of 360° feedback competentie-analyses
- Mogelijkheid tot maatwerk POP inbouwen

Vraagstuk: Beoordeling

Instrumenten algemeen

- Beoordelingsformulieren

Instrumenten TMA Methode

- 90° feedback competentie-analyses

Vraagstuk: Mobiliteit

Instrumenten algemeen

- Persoonlijkheidstesten
- Competentie feedback testen
- Beroepskeuzetesten

Instrumenten TMA Methode

- TMA Talentanalyse
- 90° of 360° feedback competentie-analyses
- Beroepssectoren- en activiteiteninteresse-analyse
- TMA Career Advisor

Vraagstuk: Beroepskeuze

Instrumenten algemeen

- Persoonlijkheidstesten
- Intelligentietesten
- Beroepskeuzetesten

Instrumenten TMA Methode

- TMA Talentanalyse
- Capaciteitanalyses
- Beroepssectoren- en activiteiteninteresse-analyse
- TMA Career Advisor

Vraagstuk: Reintegratie / Outplacement

Instrumenten algemeen

- Persoonlijkheidstesten
- Beroepskeuzetesten

Instrumenten TMA Methode

- TMA Talentanalyse
- Beroepssectoren- en activiteiteninteresse-analyse
- TMA Career Advisor

Vraagstuk: Functies

Vaststellen

Instrumenten algemeen

- Functie
profileringsinstrumenten

Instrumenten TMA Methode

- Job profiler
- Competentie Set Analyse (CSA)

Vraagstuk: Teamontwikkeling en Samenwerking

Instrumenten algemeen

- Persoonlijkheidstesten
- Competentie feedback
testen

Instrumenten TMA Methode

- TMA Talentanalyse
- 0°, 90° of 360° feedback competentie-analyses
- TMA Teamanalyse

Bij de meeste HR vraagstukken kunnen matchingsinstrumenten worden ingezet om te bekijken of mensen passen bij bepaalde functies of rollen. De TMA Methode bevat de Talentmatch en Competentiematch welke kunnen worden ingezet nadat kandidaten een TMA Talentanalyse hebben gedaan. De uitkomsten van de analyses kunnen gematcht worden met de competentieprofielen die u zelf heeft vastgesteld.

Voordeel van de TMA Methode is dat deze instrumenten geïntegreerd zijn in één geautomatiseerde portal (TMA Portal) waarbij de analyses op elkaar aansluiten. Daarnaast worden na afronding van de analyses direct heldere dashboards en rapporten gegenereerd waarmee u het gesprek aan kunt gaan. U krijgt relevante interviewvragen, ontwikkelactiviteiten en coachingsadviezen voor de kandidaten in handzame en praktische rapportages.

De analyses van de TMA Methode kunnen kandidaten overal online invullen indien ze beschikken over een computer met internetaansluiting. De analyses zijn zo gemaakt dat ze niet in een specifieke testruimte hoeven te worden afgenomen. Met name bij selectievraagstukken adviseren wij de capaciteitanalyses af te nemen in een gecontroleerde omgeving, dit om te voorkomen dat iemand anders dan de kandidaat de capaciteitanalyses invult. Dit betekent concreet dat u een rustige ruimte ter beschikking stelt met computer en internet waar de kandidaat de capaciteitanalyses ongestoord kan maken. Voor meer informatie over de TMA Methode en haar meetinstrumenten verwijzen wij u naar www.tma.nl.

In de handleidingen over selectie-, ontwikkel- en beoordelingsgesprekken zal bij de hulpmiddelen telkens worden verwezen naar TMA instrumenten die het betreffende gesprek ondersteunen.

1.1 HANDLEIDING COMPETENTIEPROFIELEN SAMENSTELLEN

Het formuleren van een competentieprofiel voor een rol of functie is van groot belang om te leren spreken en denken in één gemeenschappelijke competentietaal, het hanteren van dezelfde definities en het hebben van hetzelfde begrippenkader. Hiermee weet u precies welk gedrag verwacht wordt, welke taken verricht dienen te worden en welke resultaten verwacht mogen worden.

Stap 1: Vaststellen resultaatgebieden voor een rol of functie

Bepaal eerst welke resultaatgebieden (zie hoofdstuk 2) u voor de rol of functie van belang vindt.

Stap 2: Vaststellen taken voor een functie

Vervolgens kiest u per resultaatgebied één of meerdere taken die door de medewerker binnen de rol of functie moeten worden uitgevoerd.

Stap 3: Vaststellen vereiste competenties voor een functie

Bepaal welke specifieke competenties (zie hoofdstuk 3) iemand in deze rol of functie moet hebben. Wij adviseren tussen de 3 en 7 competenties te kiezen per rol of functie. Ter ondersteuning bij het kiezen van de competenties kunt u kijken bij de profielmatch (stap 2) die u voor de betreffende functie heeft gekozen en welke faciliterende competenties daarbij worden aangegeven. Dit zijn competenties die nodig zijn om de betreffende taak goed te kunnen uitvoeren.

Stap 4: Vaststellen vereist gedrag voor een functie

Ten slotte bepaalt u het specifieke gedrag waarmee u de gekozen competenties wilt operationaliseren. U heeft de mogelijkheid uit verschillende niveaus gedragsvoorbeelden te selecteren. Kies circa 5 gedragsvoorbeelden per competentie.

Met deze vier eenvoudige stappen heeft u een compleet competentieprofiel samengesteld voor een rol of functie.

Online functies samenstellen

Het ondersteunende systeem bij dit praktijkboek helpt u in het bijzonder bij het maken en vastleggen van rollen en functies. Op eenvoudige wijze loopt u door een workflow heen en maakt u uw rollen en functies concreet en werkbaar. Indien u wijzigingen wilt aanbrengen kunt u dit online doen.

1.2 HANDLEIDING GEDRAGSGERICHT INTERVIEWEN

Het voeren van een goed gesprek is niet eenvoudig. Dit komt omdat mensen zich niet altijd gemakkelijk bloot geven en proberen sociaal wenselijk gedrag te vertonen. Met andere woorden: de antwoorden op goede vragen tijdens een selectiegesprek corresponderen niet altijd met het gedrag dat de kandidaat in de uitoefening van de functie laat zien. Dit komt doordat de HR professional niet precies weet naar welk specifiek gedrag hij op zoek is en de kandidaat sociaal wenselijk gedrag laat zien.

Met behulp van dit praktijkboek kunt u voor al uw functies gewenst gedrag concreet maken en hierop interviewen met behulp van de STAR-methode, ook wel gedragsgericht interviewen genoemd. STAR staat voor: Situatie - Taak - Actie - Resultaat.

Gedragsgericht interviewen is gebaseerd op een analyse van gedrag van de kandidaat uit het verleden. De uitgangspunten zijn eenvoudig: de HR professional probeert de antwoorden van de kandidaat te relateren aan gedrag in het verleden en te projecteren op (waarschijnlijk) gedrag in de toekomst.

Gedragsgericht interviewen (STAR)

Bij het beoordelen van het gedrag van een kandidaat kijkt u naar wat iemand in het verleden in een bepaalde situatie gezegd en gedaan heeft. Op grond van door u verzameld feitenmateriaal spreekt u een waardering uit over het gedrag.

In het interview met uw kandidaat onderzoekt u dit gedrag door middel van het stellen van vragen.

U gaat op zoek naar voorbeelden van gedrag die illustratief zijn voor competenties die voor de uit te oefenen functie van belang zijn en leiden tot een succesvol resultaat.

Om informatie te verkrijgen over het gedrag van een kandidaat of medewerker is het belangrijk de juiste soort vragen te stellen.

De vragen moeten zo gesteld worden dat de gesprekspartner tijdens het beantwoorden van de vraag concreet beschrijft wat hij gezegd en gedaan heeft in een bepaalde situatie in het verleden.

Alleen gedragsgerichte vragen leveren gedetailleerde gegevens op, op grond waarvan gedrag beoordeeld kan worden. Met behulp van een gedragsgerichte vraag kan onderzocht worden of het gedrag van een kandidaat of medewerker binnen een bepaalde situatie effectief is. In dit hoofdstuk behandelen wij de gedragsgerichte vraag en twee soorten vragen die nagenoeg geen informatie over gedrag opleveren: de theoretische en de suggestieve vraag.

Een gedragsgerichte vraag heeft de volgende kenmerken:

- is gesteld in de verleden tijd
- vraagt naar een concreet voorbeeld
- vraagt naar uitspraken / acties
- gebruikt voornaamwoord 'u' of 'je'
- gaat over een competentie

Een voorbeeld van een gedragsgerichte vraag is:

“Hoe gaf u leiding aan de medewerker toen hij aangaf dat hij niet verder kon werken, wat zei of deed u toen?”

Deze voorbeeldvraag is zo gesteld dat de geïnterviewde de gelegenheid krijgt te vertellen over wat hij zelf heeft gedaan in een bepaalde situatie.

De vraag is geformuleerd in de verleden tijd om de geïnterviewde te helpen bij het concrete voorbeeld te blijven. Zonder de verleden tijd te gebruiken loopt u het risico dat hij of zij gaat spreken over een denkbeeldige situatie.

Door gebruik te maken van het persoonlijk voornaamwoord ‘u’ of ‘je’ vraagt u om informatie over wat hij zelf aan acties heeft ondernomen. U wilt immers weten welk gedrag de kandidaat zelf vertoond heeft en niet dat van eventuele collega’s. Om acties goed in kaart te brengen gebruikt u formuleringen als: ‘deed’, ‘gedaan’, ‘wat deed u toen’, ‘wat zei u’, ‘hoe ging u verder’.

Vragen stellen over een concreet voorbeeld maakt het gemakkelijker voor kandidaten om niet te vervallen in algemeenheden en vage uitspraken over hun gedrag. Hoe concreter het voorbeeld, hoe gemakkelijker het zal zijn voor de kandidaat om te kunnen vertellen over eigen gedrag met betrekking tot een competentie, en hoe effectiever u uw eigen beoordeling kunt maken.

Vragen die geen relevante informatie over gedrag opleveren zijn de theoretische en de suggestieve vraag.

Theoretische vragen

Een theoretische vraag heeft betrekking op het gedrag dat een kandidaat of medewerker in een bepaalde situatie eventueel zou vertonen en niet wat hij in een concrete situatie gedaan heeft. Daarmee krijgt u een indruk van de verbeeldingskracht of theoretische kennis van een kandidaat of medewerker. Misschien heeft de kandidaat een boek gelezen waaruit hij citeert. Dat zegt echter niets over het gedrag dat iemand in de werkelijkheid vertoond heeft. Het daadwerkelijke gedrag kan sterk afwijken van het antwoord uit het boekje. Het kenmerk van een theoretische vraag is dat er gevraagd wordt, al dan niet impliciet, wat iemand zal of zou doen in een bepaalde situatie. Het antwoord verwijst daarmee naar een denkbeeldige situatie.

Voorbeeldvragen

Theoretische vragen (leveren geen informatie over gedrag)

- Hoe geeft u leiding?

Gedragsgerichte vragen

- Hoe gaf u toen leiding? Wat zei u?

Theoretische vragen

- Wat doet u als een medewerker hevig geëmotioneerd reageert?

Gedragsgerichte vragen

- Vertelt u eens over de laatste keer dat u met een hevig geëmotioneerde medewerker van doen had.

Theoretische vragen

- Zou u kunnen delegeren?

Gedragsgerichte vragen

- Welke taken hebt u onlangs gedelegeerd?

Theoretische vragen

- Als u een planning maakt, hoe doet u dat dan?

Gedragsgerichte vragen

- Op welke wijze heeft u de planning van dat project opgesteld? Hoe zag dat eruit?

Suggestieve vragen

Een tweede vraag die niet effectief is omdat deze geen relevante gedragsinformatie oplevert, is de suggestieve vraag. In de suggestieve vraag zit reeds het verlangde antwoord opgenomen. De kandidaat weet onmiddellijk welk antwoord positief zal scoren en zal desgewenst reageren. De interviewer heeft (net als bij de theoretische vraag) vaak niet in de gaten dat hij de kandidaat naar een bepaald antwoord heeft geleid.

Voorbeeldvragen

Suggestieve vragen (leveren geen informatie over gedrag)

- Kunt u goed leidinggeven?

Gedragsgerichte vragen

- Hoe gaf u leiding in die situatie? Wat zei of deed u?

Suggestieve vragen (leveren geen informatie over gedrag)

- Slechtnieuwsgesprekken gaan u goed af?

Gedragsgerichte vragen

- Vertelt u eens over de laatste keer dat u een slechtnieuwsgesprek heeft gevoerd.

Suggestieve vragen (leveren geen informatie over gedrag)

- Lukte het u te bereiken wat u zich had voorgenomen? Ging het goed?

Gedragsgerichte vragen

- Wat was het resultaat?

Het STAR-model

Om het gedrag van een kandidaat of medewerker goed te kunnen beoordelen zijn er gegevens nodig over het gedrag, maar ook over de situatie, welke taak er lag, welke acties er precies zijn ondernomen en wat het resultaat hiervan was. Voordat we kunnen beoordelen moet er zekerheid zijn over:

S = Situatie: De situationele omstandigheden waarin de persoon zich bevond die hebben geleid tot bepaalde acties.

T = Taak: De taak van de persoon, wat werd er verwacht, wat was zijn rol?

A = Actie: Welke acties heeft de persoon ondernomen? Wat heeft hij gezegd en gedaan?

R = Resultaat: Wat was het resultaat van de acties van de persoon?

Elk element is van belang. Indien we de situationele omstandigheden niet kennen is het onmogelijk te beoordelen of het gedrag niet effectief was vanwege de omstandigheden of anderszins. Zonder informatie over de taak weten we niet of de persoon het zelf heeft gedaan of spreekt namens een team en kunnen we niets zeg-

gen over de effectiviteit van de acties. Door te vragen naar het resultaat weten we of de persoon de verwachtingen heeft ingelost. En uiteraard hebben we informatie over de acties, het gedrag nodig.

STAR-schema

Situatie

- situatie?
- personen?
- wanneer?
- waar?
- welk probleem?

Actie

- gezegd?
- gedaan?
- reacties anderen?
- en toen?

Taak

- rol?
- verwachting?
- taak?
- doel?

Resultaat

- het resultaat?
- de afloop?
- effect?

Door bovenstaand schema over te nemen en vervolgens de antwoorden van de kandidaat in het betreffende vlak (Situatie, Taak, Actie of Resultaat) in te vullen bent u er zeker van dat u niets vergeet. Daarbij is het van belang goed door te vragen en niet tevreden te zijn met oppervlakkige antwoorden. Voor een beoordeling van gedrag leveren deze weinig informatie op.

1.3 HANDLEIDING SELECTIEGESPREK

Vorbereiding

Zorg dat u de competenties en resultaatgebieden voor de functie in kaart hebt gebracht. U dient te weten wat u van de kandidaat verwacht. Voor een goed selectiegesprek dient u dus:

- De resultaatgebieden waarvoor de kandidaat verantwoordelijk wordt te kennen;
- De plaats in de organisatie te kennen;
- Verantwoordelijkheden en bevoegdheden te kennen;
- De vereiste competenties te kennen.

Hulpmiddelen

Om vooraf inzicht te krijgen in de persoonlijkheid van de kandidaat en de ontwikkelbaarheid van de competenties bij de kandidaat op basis van zijn of haar unieke persoonlijkheid kunt u voorafgaande aan het selectiegesprek een TMA Talentanalyse laten uitvoeren. Hiermee krijgt u een uitgebreide persoonlijkheidsomschrijving van de kandidaat en specifieke interviewvragen om de mogelijke kwaliteiten en valkuilen die uit de persoonlijkheid van de kandidaat voortvloeien te bevragen. Ook brengt deze analyse de ontwikkelbaarheid van de 53 TMA competenties in kaart. U krijgt hiermee een indicatie of een competentie gemakkelijk of moeilijk te ontwikkelen is op basis van de persoonlijkheid van uw kandidaat. Om te kunnen achterhalen of de kandidaat voldoende cognitieve capaciteiten heeft om de functie te vervullen kunt u de kandidaat capaciteitanalyses laten doen. Zo kunt u verschillende capaciteiten in kaart brengen afhankelijk van de vraag wat u van belang vindt voor de functie. Voor de verschillende soorten capaciteitanalyses kijk op www.tma.nl.

Algemene aandachtspunten bij het gesprek

- Geef ruimte voor reacties;
- Let op non-verbaal gedrag;
- Maak aantekeningen van uw bevindingen.

Stappen ten behoeve van het selectiegesprek

Stap 1: Stel de kandidaat op zijn gemak en geef uitleg over de selectieprocedure

Creëer een situatie waarbij de kandidaat zich op zijn gemak voelt en vrijuit kan praten. Stel uw kandidaat bijvoorbeeld gerust door uitleg te geven over de functie en organisatie.

Stap 2: Stel algemene vragen voorafgaand aan het competentiegerichte gesprek

Algemene inleidende vragen:

- Wat verwacht je van deze functie?
- Wat zijn op dit moment je dagelijkse taken en bezigheden?

Algemene ontwikkelvragen:

- In welke richting wil je je ontwikkelen?
- Waar krijg je energie van?
- Waar word je minder enthousiast van?
- Waar liggen je ambities?
- Kun je een rode draad in je loopbaankeuzes ontdekken?

Algemene selectievragen:

- Wat voor werk doe je nu, doe je dat al lang?
- Wat vind je van je huidige werk?
- Kun je iets vertellen over de cultuur waar je nu in werkt?
- Wat vind je positief en wat vind je negatief aan de omgeving waarin je momenteel functioneert?
- Hou zouden je collega's je omschrijven?
- Hoe ben je op deze nieuwe uitdaging/baan gekomen?
- Wat vind je interessant aan deze baan?
- Hoe is het contact met het nieuwe bedrijf tot nu toe verlopen? Wat vind je daarvan?

Extra algemene vragen

- Wat hoop je met je loopbaan te bereiken tussen nu en vijf jaar?
- Wat zijn je belangrijkste drijfveren in je werk of carrière? (Bijvoorbeeld: erkenning, meer bestedingsmogelijkheden, maatschappelijk aanzien, collegiale samenwerking, zelfontplooiing)
- Welke taken en activiteiten in je huidige of vorige functie spreken je het meest aan en waarom?
- Welke taken en activiteiten in je huidige of vorige functie spreken je het minst aan en waarom?
- Welke situatie in je werk wil je bijvoorbeeld nooit meer meemaken?
- Wat zijn je sterke punten, persoonlijke kwaliteiten en capaciteiten?
- Wat zijn je zwakkere punten en valkuilen?

Negatief kritische selectievragen:

- Noem eens een aantal tekortkomingen?
- Wat zou je aan jezelf willen veranderen?
- Welke problemen op je huidige werk wil je nooit meer meemaken?
- Aan welke zwakke eigenschappen heb je de laatste tijd gewerkt?
- Wat lijkt je moeilijk aan de nieuwe functie?
- Wat vond je moeilijk aan je laatste functie?
- Waar heb je de grootste hekel aan in dit soort gesprekken?
- Welke problemen heb je met je collega's gehad?
- Hoe probeer je je zwakke eigenschappen te verbergen?
- Waarom zouden we je niet moeten aannemen?
- Aan welke punten moest je werken tijdens je laatste beoordeling?

Stap 3: Stel de interviewvragen over de competenties die van belang zijn voor de functie

Voor specifieke vragen over een competentie kunt u de interviewvragen gebruiken die in dit praktijkboek staan. Daarmee krijgt u een beter beeld of de kandidaat daadwerkelijk over de competentie beschikt. Daarnaast toetst u of de kandidaat de competentie op het gewenste niveau beheerst (operationeel, tactisch of strategisch). Schrijf direct uw aandachtspunten op met betrekking tot antwoorden en gedragingen die u opvallen tijdens het gesprek. Deze kunt u later (eventueel) weer verwerken in de kandidaat-rapportage en conclusie.

Door interviewvragen te stellen gebaseerd op de STAR-methode (zie hoofdstuk 1.2) zullen kandidaten vaker concrete voorbeelden geven waardoor kandidaten

minder gemakkelijk vervallen in algemeenheden en vage uitspraken over hun gedrag. Hoe concreter de voorbeelden van kandidaten, hoe gemakkelijker het voor u zal zijn om een inschatting te maken over het (toekomstige) gedrag met betrekking tot een competentie, en hoe effectiever u daarmee de juiste kandidaat voor een functie kunt selecteren.

Stap 4: Afronding

Bij de afronding van het gesprek kunt u aangeven wat het vervolg van de selectieprocedure inhoudt, wat u gaat doen en wat u van de kandidaat verwacht.

1.4 HANDLEIDING ONTWIKKELGESPREK

Vorbereiding

Zorg dat u een situatie en omgeving creëert waarin de kandidaat zich vrij voelt om zich te uiten. Maak expliciet duidelijk dat de kandidaat niet afgerekend wordt op de zaken die hij aan u toevertrouwt, maar dat u er juist voor hem bent, om de ontwikkeling te begeleiden en te stimuleren.

Indien u een ontwikkelgesprek heeft met een persoon waarvan u de direct leidinggevende bent, is het van belang dat de toevertrouwde zaken geen invloed hebben op een latere beoordeling. Als u van uzelf weet dat u dit moeilijk kunt scheiden is het wellicht een optie gebruik te maken van een persoon die het ontwikkelgesprek voert, bijvoorbeeld een interne of externe coach.

Houd er bij een ontwikkelgesprek rekening mee dat uw houding een grote invloed heeft op de kandidaat. Hieronder een aantal algemene punten die u kunt overwegen bij de voorbereiding en uitvoering van een ontwikkelgesprek:

- Stel voor elk ontwikkelgesprek globaal vast welke doelen u zelf denkt te bereiken met de kandidaat.
- Houd er rekening mee dat uw positie aan de tafel iets zegt over uw relatie met uw kandidaat. Tegenover elkaar zitten creëert bijvoorbeeld meer afstand dan naast elkaar zitten.
- Bedenk voordat u het gesprek begint, op welke wijze u wilt overkomen om de kandidaat het beste te helpen met zijn ontwikkeling. Wilt u doelen bereiken door te confronteren, meegaand te zijn, kritisch te zijn, als leraar op te treden of door een voorbeeld te zijn? Wees u bewust van de impact die het heeft als u verschillende rollen aanneemt.
- Vraag uw kandidaat het probleem of de uitdaging samen te vatten in één eenvoudige zin. Kom tijdens de gesprekken terug op deze zin.
- Vraag zo min mogelijk “Waarom?” Het stellen van de “Waarom?”-vraag geeft uw kandidaat het gevoel aangevallen te worden en zal een defensieve reactie opleveren.
- Gebruik zo min mogelijk negatieve suggesties zoals “Ik denk niet dat...” en “Je zou niet”. Deze roepen een defensieve reactie op. Probeer in het algemeen vragen te beginnen met “Wat zou er gebeuren als” of “Misschien kun je” of “Een andere optie zou zijn om”.
- Vergelijk de prestaties en vorderingen van de verschillende kandidaten die u begeleidt in hun ontwikkeling niet met elkaar. Behandel elk individu uniek in zijn proces.
- Ga alleen uit van feiten en niet van zaken die u van anderen heeft gehoord over uw kandidaat.
- Houd er rekening mee dat twijfel, onzekerheid of defensief gedrag van uw kandidaat vaak voortkomen uit dieper liggende belemmeringen die voortvloeien uit de bewuste en onbewuste denkprocessen (persoonlijkheid) van de kandidaat. (Om dit in kaart te brengen kunt u bijvoorbeeld de kandidaat een TMA Talentanalyse laten uitvoeren om de persoonlijkheid in kaart te brengen. Lees hierover meer onder het kopje hulpmiddelen in dit hoofdstuk.)
- De timing van uw interventies dragen in hoge mate bij aan het succes van de ontwikkeling van de kandidaat.
- Geef aan wanneer uw kandidaat ineffectief gedrag vertoont, wees hier dan duidelijk over. Probeer uw kandidaat zelf te laten inzien welk gedrag een volgende keer effectiever zou zijn.
- Om vooruitgang te boeken, dient uw kandidaat zich bewust te zijn van (mindere) prestaties. Vraag uw kandidaat zijn eigen gedrag in een bepaalde situatie te analy-

- seren zodat hij zelf inziet waar de gebieden zich bevinden die aandacht verdienen.
- Geef complimenten over zowel kleine als grote behaalde resultaten en houd het ontwikkelgesprek zo eenvoudig en duidelijk mogelijk.

Hulpmiddelen

Om voorafgaand aan het ontwikkelgesprek of tijdens een ontwikkeltraject inzicht te krijgen in de competenties en op welke wijze de omgeving deze ervaart kunt u een 360° feedback competentie-analyse uitvoeren bij de kandidaat. Hiermee krijgt u gestructureerd inzicht in het gedrag en het zelfbeeld van uw kandidaat. Het is ook mogelijk om de ontwikkelbaarheid van competenties in kaart te brengen middels een TMA Talentanalyse. Deze geeft u een concrete indicatie of een competentie gemakkelijk, redelijk of moeilijk te ontwikkelen is op basis van de persoonlijkheid van uw kandidaat. Een voorbeeld van een competentiepotentieel-rapportage kunt u vinden via www.tma.nl.

Stappen ten behoeve van het ontwikkelgesprek

Stap 1: Ontwikkelingsrichting onderzoeken

In deze fase probeert u te achterhalen op welke competenties de kandidaat zich moet of wil ontwikkelen en op welk niveau (operationeel, tactisch of strategisch) de ontwikkeling moet plaatsvinden. Dit kan voortvloeien uit de huidige functie of de richting die iemand op wil. Hieronder staan algemene vragen om inzicht te verwerven in de ontwikkelingsrichting van een medewerker.

- In welke richting wilt u zich ontwikkelen?
- Waar krijgt u energie van?
- Waar wordt u minder enthousiast van?
- Waar liggen uw ambities?
- Kunt u een rode draad in uw loopbaankeuzes ontdekken?
- Wat hoopt u tussen nu en vijf jaar met uw loopbaan te bereiken?
- Wat zijn uw belangrijkste drijfveren in uw werk of carrière? (Bijvoorbeeld: erkenning, meer bestedingsmogelijkheden, maatschappelijk aanzien, collegiale samenwerking, zelfontplooiing.)
- Welke taken en activiteiten in uw huidige of vorige functie spreken u het meest aan en waarom?
- Welke taken en activiteiten in uw huidige of vorige functie spreken u het minst aan en waarom?
- Welke situatie in uw werk wilt u nooit meer meemaken?
- Wat zijn uw sterke punten, persoonlijke kwaliteiten en capaciteiten?
- Wat zijn uw zwakkere punten en valkuilen?
- Waar wilt u aan werken? Wat is de reden daarvoor? Heeft u al enig idee hoe u dit wilt bereiken?

Selecteer uiteindelijk niet meer dan drie competenties waarop een kandidaat zich in een bepaalde periode dient te ontwikkelen. In deze fase is het ook handig te weten welke competenties gemakkelijk en moeilijk te ontwikkelen zijn op basis van de persoonlijkheid van de kandidaat. Hiervoor kunt u een TMA Talentanalyse gebruiken. Indien de kandidaat helemaal niet weet welke richting hij op wil, kan het interessant zijn hem een beroepskeuze-analyse te laten doen. Voorbeelden van beroepskeuze-analyses en rapportages kunt u vinden via www.tma.nl.

Stap 2: Het ontwikkelingsniveau van de competenties bepalen

In deze fase probeert u een beeld te krijgen van het huidige gedrag en daarmee van de competenties. Hiervoor kunt u de interviewvragen gebruiken die staan vermeld bij de competenties in hoofdstuk 3. Door interviewvragen te stellen gebaseerd op de STAR-methode (zie hoofdstuk 1.2) zullen kandidaten vaker concrete voorbeelden geven waardoor ze minder gemakkelijk vervallen in algemeenheden en vage uitspraken over hun gedrag. Hoe concreter de voorbeelden van kandidaten, hoe gemakkelijker het voor u zal zijn om te kunnen vertellen over gedrag met betrekking tot een competentie en hoe effectiever u uw kandidaat kunt helpen en adviseren.

Schrijf direct uw aandachtspunten op met betrekking tot antwoorden en gedragingen die u opvallen tijdens dit gesprek. Hiervoor kunt u gebruik maken van het STAR-schema zoals is weergegeven aan het eind van hoofdstuk 1.2.

Juist bij deze fase is een hulpmiddel als een 360° feedback competentie-analyse handig om te zien wat directe relaties (bijvoorbeeld collega's, medewerkers en klanten) vinden van het gedrag van een kandidaat. Hiermee wordt ook vaak duidelijk hoe een kandidaat zijn eigen gedrag ziet. Voorbeelden van 360° feedback-rapportages kunt u vinden via www.tma.nl.

Stap 3: SMART vastleggen van ontwikkeldoelen

Maak concrete afspraken met de kandidaat over een tijdsperiode waarin aan de competenties gewerkt wordt en welke doelen behaald moeten worden. Probeer in elk geval commitment te krijgen voor de gestelde doelen, bijvoorbeeld door de collega's of leidinggevende te betrekken in de doelstellingen.

Realiseer u dat het veranderen van gedrag meestal een moeilijke en uitdagende zaak is waardoor het al een prestatie is als de gestelde doelen gedeeltelijk behaald worden. Beperk u daarom tot een klein aantal doelen en zorg er in elk geval voor dat deze afspraken SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden) gedefinieerd zijn. Deze afspraken kunnen worden vastgelegd in een Persoonlijk Ontwikkelplan (POP).

Stap 4: Suggesties voor ontwikkeling op competenties meegeven

Zodra bekend is aan welke competenties en gedragsvaardigheden gewerkt gaat worden en binnen welke tijdsperiode dit gaat gebeuren kunt u ontwikkelactiviteiten aanreiken aan de kandidaat. Hiermee kan deze zelfstandig werken aan zijn competenties. De ontwikkelactiviteiten kunt u vinden bij de betreffende competenties in dit praktijkboek of ontvangt u automatisch op uw e-mail na afronding van een 360° feedbackronde. Ook ontvangt u coachingsadviezen op maat; dit zijn concrete opdrachten die u de kandidaat kunt laten uitvoeren om zijn competenties te ontwikkelen.

We adviseren uw ontwikkelgesprek te eindigen door aan uw kandidaat te vragen wat de belangrijkste zaken zijn die hij tijdens de sessie ontdekt heeft. Uw kandidaat zal zich hierdoor meer betrokken en tevreden voelen en u kunt gezamenlijk effectiever aan een oplossing werken.

1.5 HANDLEIDING BEOORDELINGSGESPREK

Vorbereiding

Zorg ervoor dat u de competenties en resultaatgebieden voor de functie in kaart heeft gebracht. U dient precies te weten wat u van de medewerker verwacht. Voor een goed beoordelingsgesprek dient u dus:

- Zoveel mogelijk informatie in te winnen over het functioneren van de medewerker;
- De resultaatgebieden waarvoor de kandidaat verantwoordelijk is te kennen;
- De vereiste competenties te kennen.

Hulpmiddelen

Om voorafgaand aan het beoordelingsgesprek inzicht te krijgen in de competenties en de manier waarop u deze als leidinggevende heeft ervaren kunt u een 90° feedback competentie-analyse doen met de kandidaat. Zo kunt u gestructureerd beoordelen hoe de medewerker de afgelopen periode heeft gepresteerd op competentie- en gedragsniveau. Tevens geeft de medewerker zelf een beeld van zijn gedrag. Om daarnaast de activiteiten van een medewerker in kaart te brengen kunt u een activiteitenevaluatie gebruiken. Hier geeft u een beoordeling als leidinggevende per activiteit of die goed is uitgevoerd.

Algemene aandachtspunten bij het gesprek

- Vermijd subjectiviteit zoveel mogelijk;
- Laat de perceptie van de medewerker niet meespelen in uw beoordeling;
- Bespreek eerst uw positieve feedback zodat de medewerker meer ontvankelijk is en open staat voor eventuele verbeterpunten.

Stappen ten behoeve van het beoordelingsgesprek

Stap 1: Agenda doornemen

De agenda bevat de punten die tijdens het gesprek aan de orde komen en het doel van het gesprek. Stuur de agenda voor het gesprek naar de medewerker.

Stap 2: Doel van gesprek

Begin het gesprek met het opnoemen van de doelen van het gesprek. Daarna neemt u de agenda door en vraagt u of de medewerker nog een onderwerp wil toevoegen.

Stap 3: Uw oordeel bespreken

- Bespreek eerst uw oordeel en zorg dat u uw oordeel zo helder mogelijk toelicht;
- Onderbouw uw oordeel met feiten;
- Onderbouw uw oordeel met specifieke voorbeelden;
- Maak het gesprek niet persoonlijk (praat altijd in de “u doet”-vorm en nooit in de “u bent”-vorm);
- Zorg dat u eerst zelf een competentie of resultaatgebied helemaal besproken heeft en bespreek daarna de opmerkingen van de medewerker. (Dit heeft echter geen invloed meer op uw beoordeling, die is gemaakt en staat vast.)

Na uw oordeel en toelichting is het aan de medewerker om hierop te reageren. Zorg dat u goed luistert. Heb oog voor het gevoel van de medewerker. Een eventueel negatief oordeel kan hard aankomen. Het is daarom verstandig eerst uw positieve feedback te bespreken zodat de medewerker meer ontvankelijk is en

open staat voor eventuele verbeterpunten. Bespreek vervolgens de verbeterpunten. Loop op deze wijze samen met de medewerker alle onderdelen door die zijn beoordeeld.

Stap 4: Eindoordeel

Voorafgaand aan een eindoordeel bepaalt u welke consequenties dit voor de medewerker heeft. Eventueel heeft u op organisatieniveau (financiële) consequenties verbonden aan uw oordeel.

Stap 5: Vastleggen

Afspraken voor de toekomstige ontwikkeling van de medewerker die uit de beoordeling volgen kunt u vastleggen in een Persoonlijk Ontwikkelplan (POP).

2. Resultaatgebieden

Door Edwin van IJzendoorn, Liesbeth van Weert en Bastian Müller



In dit onderdeel staan 23 veel voorkomende resultaatgebieden.

Een resultaatgebied bestaat uit een groep taken die nauw met elkaar verbonden zijn om een bepaald resultaat te behalen.

Taken zijn omschrijvingen van werkzaamheden die binnen een resultaatgebied uitgevoerd dienen te worden. De getoonde taken zijn voorbeelden en zijn niet uitputtend bedoeld. Bij elke taak staan één of meerdere faciliterende competenties die vaak voor de betreffende taak nodig zijn om deze adequaat te kunnen uitvoeren.

- Accountmanagement
- Administratie en boekhouding
- Advisering
- Beleidsontwikkeling
- Bestuur en management
- Coaching en begeleiding
- Human resource management
- Inkoopmanagement
- Kwaliteitsmanagement
- Leidinggeven
- Logistiek en fac. management
- Marketing
- Onderzoek
- Ontwikkeling en innovatie
- Planning en organisatie
- PR en voorlichting
- Procesmanagement
- Productie en dienstverlening
- Projectmanagement
- Sales en acquisitie
- Service, support en zorg
- Training en opleiding
- Veiligheid en bewaking



Accountmanagement

Administratie en boekhouding
Advisering
Beleidsontwikkeling
Bestuur en management
Coaching en begeleiding
Human resource management
Inkoopmanagement
Kwaliteitsmanagement
Leidinggeven
Logistiek en fac. management
Marketing
Onderzoek
Ontwikkeling en innovatie
Planning en organisatie
PR en voorlichting
Procesmanagement
Productie en dienstverlening
Projectmanagement
Sales en acquisitie
Service, support en zorg
Training en opleiding
Veiligheid en bewaking

Accountmanagement

Taken die gericht zijn op het behouden en vergroten van het rendement bij bestaande accounts en klanten.

Onderhouden van klantcontacten

Faciliterende competenties

- Commercieel vermogen
- Initiatief
- Klantgerichtheid
- Samenwerken
- Inlevingsvermogen
- Sociabiliteit

Adviseren van bestaande klanten over de eigen dienstverlening (Leveren van toegevoegde waarde)

Faciliterende competenties

- Initiatief
- Klantgerichtheid
- Mondelinge vaardigheid
- Overtuigingskracht
- Schriftelijke vaardigheid

Verkopen van producten en diensten bij bestaande klanten

Faciliterende competenties

- Ambitie
- Commercieel vermogen
- Creativiteit
- Stressbestendigheid

Onderhandelen met klanten

Faciliterende competenties

- Assertiviteit
- Commercieel vermogen
- Durf
- Inlevingsvermogen
- Sociabiliteit

Administreren van klantcontacten

Faciliterende competenties

- Aandacht voor details
- Schriftelijke vaardigheid
- Voortgangscontrole

Overdragen van specifieke klantwensen aan productie en/of uitvoerende dienstverleners

Faciliterende competenties

- Aandacht voor details
- Mondelinge vaardigheid

Prognoses maken over rendement van beheerde accounts en klanten
Faciliterende competenties

- Commercieel vermogen
- Luisteren

Inzicht verkrijgen in klant vragen en wensen
Faciliterende competenties

- Luisteren
- Probleemanalyse

Accountmanagement

Administratie en boekhouding
 Advisering
 Beleidsontwikkeling
 Bestuur en management
 Coaching en begeleiding
 Human resource management
 Inkoopmanagement
 Kwaliteitsmanagement
 Leidinggeven
 Logistiek en fac. management
 Marketing
 Onderzoek
 Ontwikkeling en innovatie
 Planning en organisatie
 PR en voorlichting
 Procesmanagement
 Productie en dienstverlening
 Projectmanagement
 Sales en acquisitie
 Service, support en zorg
 Training en opleiding
 Veiligheid en bewaking

Accountmanagement

● **Administratie en boekhouding**

Advisering

Beleidsontwikkeling

Bestuur en management

Coaching en begeleiding

Human resource management

Inkoopmanagement

Kwaliteitsmanagement

Leidinggeven

Logistiek en fac. management

Marketing

Onderzoek

Ontwikkeling en innovatie

Planning en organisatie

PR en voorlichting

Procesmanagement

Productie en dienstverlening

Projectmanagement

Sales en acquisitie

Service, support en zorg

Training en opleiding

Veiligheid en bewaking

Administratie en boekhouding

Taken die gericht zijn op het efficiënt (financieel) ordenen en vastleggen van gegevens in een administratiesysteem.

Invoeren van financiële gegevens

Faciliterende competenties

- Aandacht voor details
- Kwaliteitsgerichtheid
- Integriteit

Opzetten administratie

Faciliterende competenties

- Aandacht voor details
- Kwaliteitsgerichtheid
- Visie

Controleren administratie

Faciliterende competenties

- Voortgangscntrole
- Kwaliteitsgerichtheid
- Integriteit

Factureren

Faciliterende competenties

- Aandacht voor details
- Kwaliteitsgerichtheid

Verschaffen van informatie uit administratiesystemen

Faciliterende competenties

- Aandacht voor details
- Kwaliteitsgerichtheid
- Probleemanalyse
- Schriftelijke vaardigheid

Advisering

Taken en resultaten die gericht zijn op het geven van informatie, oplossingsrichtingen en aanbevelingen over problemen en vraagstukken.

Adviezen geven

Faciliterende competenties

- Creativiteit
- Oordeelsvorming
- Resultaatgerichtheid
- Visie
- Probleemanalyse

Verkrijgen van inzicht in problemen

Faciliterende competenties

- Aandacht voor details
- Probleemanalyse
- Luisteren

Bedenken en formuleren van verschillende oplossingen en alternatieven voor een probleem of vraagstuk

Faciliterende competenties

- Creativiteit
- Innoverend vermogen
- Oordeelsvorming
- Resultaatgerichtheid
- Visie
- Probleemanalyse

Schrijven van adviesrapportages en beleidsstukken

Faciliterende competenties

- Aandacht voor details
- Schriftelijke vaardigheid

Advisering ●

- Accountmanagement
- Administratie en boekhouding
- Beleidsontwikkeling
- Bestuur en management
- Coaching en begeleiding
- Human resource management
- Inkoopmanagement
- Kwaliteitsmanagment
- Leidinggeven
- Logistiek en fac. management
- Marketing
- Onderzoek
- Ontwikkeling en innovatie
- Planning en organisatie
- PR en voorlichting
- Procesmanagement
- Productie en dienstverlening
- Projectmanagement
- Sales en acquisitie
- Service, support en zorg
- Training en opleiding
- Veiligheid en bewaking

Accountmanagement
Administratie en boekhouding
Advisering
● **Beleidsontwikkeling**
Bestuur en management
Coaching en begeleiding
Human resource management
Inkoopmanagement
Kwaliteitsmanagement
Leidinggeven
Logistiek en fac. management
Marketing
Onderzoek
Ontwikkeling en innovatie
Planning en organisatie
PR en voorlichting
Procesmanagement
Productie en dienstverlening
Projectmanagement
Sales en acquisitie
Service, support en zorg
Training en opleiding
Veiligheid en bewaking

Beleidsontwikkeling

Taken die gericht zijn op het bepalen en implementeren van het beleid van de organisatie om de continuïteit te borgen en versterken.

Beleid (strategie) bepalen van de organisatie of afdeling

Faciliterende competenties

- Omgevingsbewustzijn
- Oordeelsvorming
- Organisatiesensitiviteit
- Probleemanalyse
- Visie

Schrijven en formuleren van (strategische) beleidsplannen

Faciliterende competenties

- Schriftelijke vaardigheid

Analyseren van verschillende (strategische) beleidskeuzes

Faciliterende competenties

- Oordeelsvorming
- Probleemanalyse

Sterkte/zwakte (SWOT)-analyse maken van de afdeling en/of organisatie

Faciliterende competenties

- Omgevingsbewustzijn
- Probleemanalyse
- Politieke sensitiviteit
- Visie

Beleidsplannen formuleren naar concrete doelstellingen en acties

Faciliterende competenties

- Creativiteit
- Resultaatgerichtheid
- Visie

Uitdragen van beleid en/of strategie

Faciliterende competenties

- Optreden
- Overtuigingskracht
- Presenteren
- Politieke sensitiviteit

Beargumenteren van (strategische) beleidskeuzes

Faciliterende competenties

- Probleemanalyse
- Kwaliteitsgerichtheid
- Mondelinge vaardigheid
- Schriftelijke vaardigheid

Accountmanagement
Administratie en boekhouding
Advisering
Beleidsontwikkeling
Bestuur en management
Coaching en begeleiding
Human resource management
Inkoopmanagement
Kwaliteitsmanagement
Leidinggeven
Logistiek en fac. management
Marketing
Onderzoek
Ontwikkeling en innovatie
Planning en organisatie
PR en voorlichting
Procesmanagement
Productie en dienstverlening
Projectmanagement
Sales en acquisitie
Service, support en zorg
Training en opleiding
Veiligheid en bewaking

Bestuur en management

Taken die gericht zijn op het optimaal besturen en managen van de organisatie of afdeling.

Strategie bepalen

Faciliterende competenties

- Innoverend vermogen
- Omgevingsbewustzijn
- Ondernemerschap
- Probleemanalyse
- Visie

Doelen stellen

Faciliterende competenties

- Besluitvaardigheid
- Ondernemerschap
- Resultaatgerichtheid
- Discipline

Enthousiasmeren

Faciliterende competenties

- Optreden
- Netwerken
- Overtuigingskracht
- Presenteren

De organisatie en/of afdeling vertegenwoordigen en representeren

Faciliterende competenties

- Optreden
- Netwerken
- Presenteren

Verantwoordelijkheid nemen voor projecten, producten en/of diensten

Faciliterende competenties

- Delegeren
- Resultaatgerichtheid
- Kwaliteitsgerichtheid
- Verantwoordelijkheid
- Voortgangsccontrole

Rapporteren en controleren van voortgang

Faciliterende competenties

- Voortgangsccontrole

Besluiten nemen

Faciliterende competenties

- Besluitvaardigheid
- Oordeelsvorming
- Visie

RESULTAATGEBIEDEN

Accountmanagement
Administratie en boekhouding
Advisering
Beleidsontwikkeling
● **Bestuur en management**
Coaching en begeleiding
Human resource management
Inkoopmanagement
Kwaliteitsmanagement
Leidinggeven
Logistiek en fac. management
Marketing
Onderzoek
Ontwikkeling en innovatie
Planning en organisatie
PR en voorlichting
Procesmanagement
Productie en dienstverlening
Projectmanagement
Sales en acquisitie
Service, support en zorg
Training en opleiding
Veiligheid en bewaking

Prioriteiten stellen

Faciliterende competenties

- Besluitvaardigheid
- Plannen en organiseren
- Organisatiesensitiviteit
- Oordeelsvorming

Vormgeven en implementeren van organisatiestructuren, systemen en (werk)methoden

Faciliterende competenties

- Aandacht voor details
- Plannen en organiseren

Toewijzen van middelen en budgetten aan afdelingen, medewerkers en projecten

Faciliterende competenties

- Ondernemerschap
- Resultaatgerichtheid
- Plannen en organiseren

Toewijzen van taken en verantwoordelijkheden aan afdelingen, medewerkers en projecten

Faciliterende competenties

- Delegeren
- Ondernemerschap
- Plannen en organiseren
- Resultaatgerichtheid

Coaching en begeleiding

Taken die gericht zijn op het coachen en begeleiden van mensen in het kader van hun persoonlijke ontwikkeling en hun loopbaan.

Voeren van ontwikkel- en loopbaangesprekken met kandidaten

Faciliterende competenties

- Coachen
- Luisteren
- Mondelinge vaardigheid
- Inlevingsvermogen

Analyseren van de loopbaan- en ontwikkelvraagstelling van kandidaten

Faciliterende competenties

- Oordeelsvorming
- Probleemanalyse
- Inlevingsvermogen
- Inzicht

Vergroten van het zelfinzicht van kandidaten

Faciliterende competenties

- Coachen
- Flexibel gedrag
- Mondelinge vaardigheid
- Ontwikkelen van medewerkers
- Oordeelsvorming

Inzetten, bespreken en interpreteren van psychologische en/of competentie-meetinstrumenten ten behoeve van de coaching en ontwikkeling van kandidaten

Faciliterende competenties

- Integriteit
- Kwaliteitsgerichtheid
- Mondelinge vaardigheid
- Oordeelsvorming

Metten van het effect van de coaching- en ontwikkelsessies

Faciliterende competenties

- Voortgangscntrole

Uitvoeren van coachingsactiviteiten (bijv. oefeningen en rollenspellen) samen met kandidaten

Faciliterende competenties

- Coachen
- Mondelinge vaardigheid

Aandragen van ontwikkelactiviteiten aan kandidaten

Faciliterende competenties

- Creativiteit
- Mondelinge vaardigheid

RESULTAATGEBIEDEN

Accountmanagement
Administratie en boekhouding
Advisering
Beleidsontwikkeling
Bestuur en management
● **Coaching en begeleiding**
Human resource management
Inkoopmanagement
Kwaliteitsmanagement
Leidinggeven
Logistiek en fac. management
Marketing
Onderzoek
Ontwikkeling en innovatie
Planning en organisatie
PR en voorlichting
Procesmanagement
Productie en dienstverlening
Projectmanagement
Sales en acquisitie
Service, support en zorg
Training en opleiding
Veiligheid en bewaking

Begeleiden in het formuleren van loopbaan-ontwikkeldoelstellingen van kandidaten

Faciliterende competenties

- Resultaatgerichtheid

Human resource management

Taken die gericht zijn op het maximaal inzetten van medewerkers voor de organisatie om de productiviteit en het rendement te optimaliseren.

Accountmanagement
Administratie en boekhouding
Advisering
Beleidsontwikkeling
Bestuur en management
Coaching en begeleiding
Human resource management ●
Inkoopmanagement
Kwaliteitsmanagement
Leidinggeven
Logistiek en fac. management
Marketing
Onderzoek
Ontwikkeling en innovatie
Planning en organisatie
PR en voorlichting
Procesmanagement
Productie en dienstverlening
Projectmanagement
Sales en acquisitie
Service, support en zorg
Training en opleiding
Veiligheid en bewaking

Begeleiden en adviseren (lijn)management bij sollicitatiegesprekken

Faciliterende competenties

- Assertiviteit
- Luisteren
- Inlevingsvermogen
- Sociabiliteit

Begeleiden en adviseren (lijn)management bij ontslagprocedures

Faciliterende competenties

- Aandacht voor details
- Voortgangscntrole
- Integriteit

Vergroten van inzetbaarheid van medewerkers (employability)

Faciliterende competenties

- Coachen
- Ontwikkelen van medewerkers

Inzetten, bespreken en interpreteren van (psychologische) selectie-, ontwikkelings- en beoordelingsinstrumenten

Faciliterende competenties

- Integriteit
- Kwaliteitsgerichtheid
- Mondelinge vaardigheid
- Oordeelsvorming

Opstellen en uitvoeren personeel- en organisatiebeleid

Faciliterende competenties

- Aandacht voor details
- Creativiteit
- Omgevingsbewustzijn
- Overtuigingskracht
- Problemanalyse
- Schriftelijke vaardigheid
- Visie

Opstellen en adviseren over beloningsbeleid

Faciliterende competenties

- Aandacht voor details
- Creativiteit
- Omgevingsbewustzijn
- Schriftelijke vaardigheid
- Visie

RESULTAATGEBIEDEN

Accountmanagement
Administratie en boekhouding
Advisering
Beleidsontwikkeling
Bestuur en management
Coaching en begeleiding
● **Human resource management**
Inkoopmanagement
Kwaliteitsmanagement
Leidinggeven
Logistiek en fac. management
Marketing
Onderzoek
Ontwikkeling en innovatie
Planning en organisatie
PR en voorlichting
Procesmanagement
Productie en dienstverlening
Projectmanagement
Sales en acquisitie
Service, support en zorg
Training en opleiding
Veiligheid en bewaking

Begeleiden en adviseren (lijn)management bij beoordelingen

Faciliterende competenties

- Integriteit
- Luisteren
- Inlevingsvermogen

Opstellen en adviseren over ziekteverzuim- en arbeidsomstandighedenbeleid

Faciliterende competenties

- Aandacht voor details
- Creativiteit
- Omgevingsbewustzijn
- Schriftelijke vaardigheid
- Visie

Opstellen en adviseren over (intern) opleidingsbeleid

Faciliterende competenties

- Aandacht voor details
- Creativiteit
- Omgevingsbewustzijn
- Schriftelijke vaardigheid
- Visie

Medewerkers inlichten over rechten en plichten (bijv. over salaris, secundaire arbeidsvoorwaarden en overwerk)

Faciliterende competenties

- Mondelinge vaardigheid

Accountmanagement
 Administratie en boekhouding
 Advisering
 Beleidsontwikkeling
 Bestuur en management
 Coaching en begeleiding
 Human resource management
Inkoopmanagement ●
 Kwaliteitsmanagement
 Leidinggeven
 Logistiek en fac. management
 Marketing
 Onderzoek
 Ontwikkeling en innovatie
 Planning en organisatie
 PR en voorlichting
 Procesmanagement
 Productie en dienstverlening
 Projectmanagement
 Sales en acquisitie
 Service, support en zorg
 Training en opleiding
 Veiligheid en bewaking

Inkoopmanagement

Taken die gericht zijn op het inkopen en verwerven van producten en diensten voor de organisatie om de productiviteit en het rendement te optimaliseren.

Inkopen van producten en diensten

Faciliterende competenties

- Aandacht voor details
- Kwaliteitsgerichtheid
- Oordeelsvorming
- Onderhandelen

Onderzoeken en beoordelen van leveranciers

Faciliterende competenties

- Kwaliteitsgerichtheid
- Oordeelsvorming
- Onafhankelijkheid

Inkopen van producten en diensten tegen de juiste voorwaarden

Faciliterende competenties

- Commercieel vermogen
- Onderhandelen
- Onafhankelijkheid

Onderhandelen over de voorwaarden waartegen producten en diensten worden ingekocht

Faciliterende competenties

- Commercieel vermogen
- Durf
- Onderhandelen
- Vasthoudendheid

Kennis verwerven van de markt en prijsverhoudingen

Faciliterende competenties

- Aandacht voor details
- Netwerken
- Omgevingsbewustzijn

Beheersen van budgetten

Faciliterende competenties

- Aandacht voor details
- Voortgangsccontrole

Adviseren of de in te kopen producten of diensten daadwerkelijk toegevoegde waarde leveren

Faciliterende competenties

- Assertiviteit
- Probleemanalyse

RESULTAATGEBIEDEN

Accountmanagement
Administratie en boekhouding
Advisering
Beleidsontwikkeling
Bestuur en management
Coaching en begeleiding
Human resource management

● Inkoopmanagement

Kwaliteitsmanagement
Leidinggeven
Logistiek en fac. management
Marketing
Onderzoek
Ontwikkeling en innovatie
Planning en organisatie
PR en voorlichting
Procesmanagement
Productie en dienstverlening
Projectmanagement
Sales en acquisitie
Service, support en zorg
Training en opleiding
Veiligheid en bewaking

Beoordelen van offertes en aanbiedingen

Faciliterende competenties

- Aandacht voor details
- Kwaliteitsgerichtheid
- Oordeelsvorming
- Onafhankelijkheid

Bepalen inkoopbeleid

Faciliterende competenties

- Aandacht voor details
- Creativiteit
- Omgevingsbewustzijn
- Visie

Kwaliteitsmanagement

Taken die gericht zijn op het controleren en bewaken van de kwaliteit van producten, diensten en bedrijfsprocessen.

Controleren of aan de vastgestelde eisen en kwaliteit is voldaan

Faciliterende competenties

- Aandacht voor details
- Kwaliteitsgerichtheid
- Voortgangscontrolle

Rapporteren over uitgevoerde controles

Faciliterende competenties

- Mondelinge vaardigheid
- Schriftelijke vaardigheid

Vaststellen van eisen en kwaliteitsnormen voor producten, diensten en bedrijfsprocessen

Faciliterende competenties

- Aandacht voor details
- Kwaliteitsgerichtheid
- Visie

Medewerkers bewust maken van het belang van kwaliteitsnormen

Faciliterende competenties

- Overtuigingskracht
- Kwaliteitsgerichtheid
- Mondelinge vaardigheid

Informerende medewerkers en belanghebbenden over kwaliteitsnormen

Faciliterende competenties

- Presenteren
- Mondelinge vaardigheid
- Schriftelijke vaardigheid

Accountmanagement
Administratie en boekhouding
Advisering
Beleidsontwikkeling
Bestuur en management
Coaching en begeleiding
Human resource management
Inkoopmanagement
Kwaliteitsmanagement ●
Leidinggeven
Logistiek en fac. management
Marketing
Onderzoek
Ontwikkeling en innovatie
Planning en organisatie
PR en voorlichting
Procesmanagement
Productie en dienstverlening
Projectmanagement
Sales en acquisitie
Service, support en zorg
Training en opleiding
Veiligheid en bewaking

Accountmanagement
Administratie en boekhouding
Advisering
Beleidsontwikkeling
Bestuur en management
Coaching en begeleiding
Human resource management
Inkoopmanagement
Kwaliteitsmanagement
● **Leidinggeven**
Logistiek en fac. management
Marketing
Onderzoek
Ontwikkeling en innovatie
Planning en organisatie
PR en voorlichting
Procesmanagement
Productie en dienstverlening
Projectmanagement
Sales en acquisitie
Service, support en zorg
Training en opleiding
Veiligheid en bewaking

Leidinggeven

Taken die gericht zijn op het direct leidinggeven aan ondergeschikten en medewerkers.

Afstemmen van werkzaamheden van medewerkers op de afdelings- en/of organisatiedoelen

Faciliterende competenties

- Flexibel gedrag
- Managementidentificatie
- Plannen en organiseren

Beoordelen van medewerkers

Faciliterende competenties

- Integriteit
- Luisteren
- Oordeelsvorming
- Voortgangscontrole

Faciliteren, coachen en ondersteunen van medewerkers

Faciliterende competenties

- Coachen
- Ontwikkelen van medewerkers

De samenwerking en sfeer binnen het team of de afdeling bewaken en bevorderen

Faciliterende competenties

- Conflicthantering
- Groepsgericht leidinggeven
- Luisteren
- Organisatiesensitiviteit
- Ontwikkelen van medewerkers

Voeren van slechtnieuwsgesprekken

Faciliterende competenties

- Assertiviteit
- Conflicthantering
- Mondelinge vaardigheid

Bemiddelen bij conflicten tussen medewerkers

Faciliterende competenties

- Conflicthantering

Medewerkers enthousiasmeren om de doelen en missie van de organisatie en afdeling te realiseren

Faciliterende competenties

- Overtuigingskracht
- Flexibel gedrag
- Leidinggeven

Controleren van medewerkers

Faciliterende competenties

- Discipline
- Voortgangscontrolle

Doelen en visie van het management overdragen op de medewerkers

Faciliterende competenties

- Overtuigingskracht
- Groepsgericht leidinggeven
- Managementidentificatie

Instrueren van medewerkers en ondergeschikten over hun verantwoordelijkheden en uit te voeren werkzaamheden

Faciliterende competenties

- Delegeren
- Kwaliteitsgerichtheid
- Leidinggeven
- Mondelinge vaardigheid

Toewijzen van taken en activiteiten aan medewerkers en ondergeschikten

Faciliterende competenties

- Delegeren
- Plannen en organiseren

Implementeren van systemen en (werk)methoden

Faciliterende competenties

- Aandacht voor details
- Plannen en organiseren

Accountmanagement
 Administratie en boekhouding
 Advisering
 Beleidsontwikkeling
 Bestuur en management
 Coaching en begeleiding
 Human resource management
 Inkoopmanagement
 Kwaliteitsmanagement
Leidinggeven ●
 Logistiek en fac. management
 Marketing
 Onderzoek
 Ontwikkeling en innovatie
 Planning en organisatie
 PR en voorlichting
 Procesmanagement
 Productie en dienstverlening
 Projectmanagement
 Sales en acquisitie
 Service, support en zorg
 Training en opleiding
 Veiligheid en bewaking

Accountmanagement
Administratie en boekhouding
Advisering
Beleidsontwikkeling
Bestuur en management
Coaching en begeleiding
Human resource management
Inkoopmanagement
Kwaliteitsmanagement
Leidinggeven
● **Logistiek en fac. management**
Marketing
Onderzoek
Ontwikkeling en innovatie
Planning en organisatie
PR en voorlichting
Procesmanagement
Productie en dienstverlening
Projectmanagement
Sales en acquisitie
Service, support en zorg
Training en opleiding
Veiligheid en bewaking

Logistiek en facilitair management

Taken die gericht zijn op het managen en beheren van logistieke processen zoals levering, distributie en voorraadbeheer.

Controleren van de kwaliteit van de voorraden

Faciliterende competenties

- Kwaliteitsgerichtheid
- Voortgangscntrole

Aantrekken van middelen zoals producten, grondstoffen, halffabrikaten, diensten of mensen

Faciliterende competenties

- Aandacht voor details
- Plannen en organiseren
- Voortgangscntrole

Distribueren van middelen zoals producten, grondstoffen, halffabrikaten, diensten of mensen

Faciliterende competenties

- Aandacht voor details
- Plannen en organiseren
- Voortgangscntrole

Afstemmen van het logistieke proces en de voorraad met belanghebbenden

Faciliterende competenties

- Mondelinge vaardigheid
- Plannen en organiseren
- Samenwerken

Anticiperen op eventuele knelpunten in het logistieke proces

Faciliterende competenties

- Organisatiesensitiviteit
- Oordeelsvorming
- Initiatief
- Voortgangscntrole

Afstemmen van de voorraad, levering en distributie op piekmomenten

Faciliterende competenties

- Omgevingsbewustzijn
- Plannen en organiseren

Maken van logistieke planningen voor belanghebbenden

Faciliterende competenties

- Plannen en organiseren
- Schriftelijke vaardigheid
- Visie

Beheren van de voorraad

Faciliterende competenties

- Plannen en organiseren

Bewaken van de hoeveelheid voorraad

Faciliterende competenties

- Plannen en organiseren
- Voortgangscontrole

Accountmanagement
Administratie en boekhouding
Advisering
Beleidsontwikkeling
Bestuur en management
Coaching en begeleiding
Human resource management
Inkoopmanagement
Kwaliteitsmanagment
Leidinggeven
Logistiek en fac. management ●
Marketing
Onderzoek
Ontwikkeling en innovatie
Planning en organisatie
PR en voorlichting
Procesmanagement
Productie en dienstverlening
Projectmanagement
Sales en acquisitie
Service, support en zorg
Training en opleiding
Veiligheid en bewaking

Accountmanagement
Administratie en boekhouding
Advisering
Beleidsontwikkeling
Bestuur en management
Coaching en begeleiding
Human resource management
Inkoopmanagement
Kwaliteitsmanagement
Leidinggeven
Logistiek en fac. management

Marketing

Taken die gericht zijn op het in positieve zin onder de aandacht brengen en bekend maken van de organisatie, producten en diensten bij de gewenste doelgroepen.

Ontwikkelen en opzetten marketingcampagne

Faciliterende competenties

- Creativiteit
- Innoverend vermogen
- Omgevingsbewustzijn
- Resultaatgerichtheid
- Visie

Bepalen van de marketingstrategie

Faciliterende competenties

- Innoverend vermogen
- Omgevingsbewustzijn
- Probleemanalyse
- Visie

Opstellen van marketingplannen

Faciliterende competenties

- Schriftelijke vaardigheid

Bepalen en definiëren wat de (strategische) doelgroepen zijn

Faciliterende competenties

- Omgevingsbewustzijn
- Visie

Marktonderzoek doen

Faciliterende competenties

- Omgevingsbewustzijn
- Probleemanalyse

Onderzoeken wat het effect en/of rendement is van marketingcampagnes

Faciliterende competenties

- Probleemanalyse

Onderzoeken wat de behoeftes zijn van de doelgroep

Faciliterende competenties

- Probleemanalyse

Onderzoeken wat de doelgroep is

Faciliterende competenties

- Probleemanalyse

Accountmanagement
Administratie en boekhouding
Advisering
Beleidsontwikkeling
Bestuur en management
Coaching en begeleiding
Human resource management
Inkoopmanagement
Kwaliteitsmanagement
Leidinggeven
Logistiek en fac. management
Marketing
Onderzoek
Ontwikkeling en innovatie
Planning en organisatie
PR en voorlichting
Procesmanagement
Productie en dienstverlening
Projectmanagement
Sales en acquisitie
Service, support en zorg
Training en opleiding
Veiligheid en bewaking

Onderzoek

Taken die gericht zijn op het onderzoeken van zaken, vraagstukken en / of problemen.

Uitvoeren van onderzoeken

Faciliterende competenties

- Kwaliteitsgerichtheid
- Probleemanalyse
- Voortgangscontrol

Vertalen van klantvragen naar onderzoeksvragen

Faciliterende competenties

- Luisteren
- Oordeelsvorming
- Probleemanalyse

Rapporteren en publiceren van onderzoeken

Faciliterende competenties

- Aandacht voor details
- Kwaliteitsgerichtheid
- Schriftelijke vaardigheid

Formuleren van onderzoeksvragen

Faciliterende competenties

- Creativiteit
- Probleemanalyse
- Schriftelijke vaardigheid

Opzetten van onderzoeken

Faciliterende competenties

- Kwaliteitsgerichtheid
- Plannen en organiseren
- Probleemanalyse

Conclusies trekken uit onderzoeken

Faciliterende competenties

- Oordeelsvorming
- Probleemanalyse

Accountmanagement
Administratie en boekhouding
Advisering
Beleidsontwikkeling
Bestuur en management
Coaching en begeleiding
Human resource management
Inkoopmanagement
Kwaliteitsmanagement
Leidinggeven
Logistiek en fac. management
Marketing
Onderzoek

● **Ontwikkeling en innovatie**
Planning en organisatie
PR en voorlichting
Procesmanagement
Productie en dienstverlening
Projectmanagement
Sales en acquisitie
Service, support en zorg
Training en opleiding
Veiligheid en bewaking

Ontwikkeling en innovatie

Taken die gericht zijn op het verbeteren en uitbreiden van processen, producten en/of diensten.

Bedenken van nieuwe producten en/of diensten

Faciliterende competenties

- Creativiteit
- Innoverend vermogen
- Visie
- Probleemanalyse

Producten en diensten geschikt maken voor de markt

Faciliterende competenties

- Aandacht voor details
- Kwaliteitsgerichtheid
- Resultaatgerichtheid

Inventariseren van klantwensen bij maatwerk ontwikkelingsprojecten

Faciliterende competenties

- Luisteren
- Probleemanalyse

Schrijven van ontwikkelingsplannen

Faciliterende competenties

- Creativiteit
- Schriftelijke vaardigheid

Schrijven van businesscases voor ontwikkelingsprojecten

Faciliterende competenties

- Creativiteit
- Schriftelijke vaardigheid

Verbeteren van bestaande producten en/of diensten

Faciliterende competenties

- Aandacht voor details
- Kwaliteitsgerichtheid
- Innoverend vermogen

Plannen van toekomstige ontwikkelingen en innovaties van producten en/of diensten

Faciliterende competenties

- Creativiteit
- Plannen en organiseren
- Visie

Planning en organisatie

Taken die gericht zijn op het optimaal plannen, afstemmen en coördineren van activiteiten en bijeenkomsten.

Planningen maken

Faciliterende competenties

- Aandacht voor details
- Organisationsensitiviteit
- Plannen en organiseren

Activiteiten organiseren

Faciliterende competenties

- Aandacht voor details
- Plannen en organiseren
- Voortgangscontrole

Bijeenkomsten organiseren

Faciliterende competenties

- Aandacht voor details
- Plannen en organiseren

Inventariseren van beschikbare tijd en middelen

Faciliterende competenties

- Plannen en organiseren

Prioriteiten stellen

Faciliterende competenties

- Plannen en organiseren

Accountmanagement
 Administratie en boekhouding
 Advisering
 Beleidsontwikkeling
 Bestuur en management
 Coaching en begeleiding
 Human resource management
 Inkoopmanagement
 Kwaliteitsmanagement
 Leidinggeven
 Logistiek en fac. management
 Marketing
 Onderzoek
 Ontwikkeling en innovatie
Planning en organisatie ●
 PR en voorlichting
 Procesmanagement
 Productie en dienstverlening
 Projectmanagement
 Sales en acquisitie
 Service, support en zorg
 Training en opleiding
 Veiligheid en bewaking

Accountmanagement
Administratie en boekhouding
Advisering
Beleidsontwikkeling
Bestuur en management
Coaching en begeleiding
Human resource management
Inkoopmanagement
Kwaliteitsmanagement
Leidinggeven
Logistiek en fac. management
Marketing
Onderzoek
Ontwikkeling en innovatie
Planning en organisatie
● PR en voorlichting
Procesmanagement
Productie en dienstverlening
Projectmanagement
Sales en acquisitie
Service, support en zorg
Training en opleiding
Veiligheid en bewaking

PR en voorlichting

Taken die gericht zijn op public relations en voorlichten uit naam van de organisatie.

Verstrekken van informatie

- Mondelinge vaardigheid
- Schriftelijke vaardigheid
- Presenteren

Analyseren van nieuwsberichten over de organisatie en dienstverlening

- Omgevingsbewustzijn
- Probleemanalyse

Bewaken hoe er over de organisatie en haar dienstverlening wordt gesproken in de media en op het internet

- Omgevingsbewustzijn
- Oordeelsvorming
- Probleemanalyse

Reageren op berichten in de media en op het internet

- Assertiviteit
- Oordeelsvorming
- Probleemanalyse
- Schriftelijke vaardigheid

Schrijven van communicatieplannen

- Schriftelijke vaardigheid

Schrijven van persberichten

- Schriftelijke vaardigheid

Organiseren van communicatie-evenementen en persconferenties

- Plannen en organiseren

Procesmanagement

Taken die gericht zijn op het optimaal managen en beheren van organisatie-, productie- en bedrijfsprocessen.

Begeleiden en ondersteunen van organisatie-, productie- en bedrijfsprocessen

Faciliterende competenties

- Aandacht voor details
- Kwaliteitsgerichtheid
- Sociabiliteit

Oplossen van stagnaties in organisatie-, productie- en bedrijfsprocessen

Faciliterende competenties

- Probleemanalyse
- Oordeelsvorming
- Resultaatgerichtheid

Beschrijven van organisatie-, productie- en bedrijfsprocessen

Faciliterende competenties

- Aandacht voor details
- Organisationsensitiviteit
- Probleemanalyse
- Schriftelijke vaardigheid

Inzicht hebben in de organisatie-, productie- en bedrijfsprocessen

Faciliterende competenties

- Organisationsensitiviteit
- Probleemanalyse
- Visie

Ontwerpen en verbeteren van organisatie-, productie- en bedrijfsprocessen

Faciliterende competenties

- Innoverend vermogen
- Kwaliteitsgerichtheid
- Organisationsensitiviteit
- Probleemanalyse
- Visie

Accountmanagement
Administratie en boekhouding
Advisering
Beleidsontwikkeling
Bestuur en management
Coaching en begeleiding
Human resource management
Inkoopmanagement
Kwaliteitsmanagement
Leidinggeven
Logistiek en fac. management
Marketing
Onderzoek
Ontwikkeling en innovatie
Planning en organisatie
PR en voorlichting
Procesmanagement ●
Productie en dienstverlening
Projectmanagement
Sales en acquisitie
Service, support en zorg
Training en opleiding
Veiligheid en bewaking

Accountmanagement
Administratie en boekhouding
Advisering
Beleidsontwikkeling
Bestuur en management
Coaching en begeleiding
Human resource management
Inkoopmanagement
Kwaliteitsmanagement
Leidinggeven
Logistiek en fac. management
Marketing
Onderzoek
Ontwikkeling en innovatie
Planning en organisatie
PR en voorlichting
Procesmanagement
● **Productie en dienstverlening**
Projectmanagement
Sales en acquisitie
Service, support en zorg
Training en opleiding
Veiligheid en bewaking

Productie en dienstverlening

Taken die gericht zijn op het leveren van concrete producten en diensten binnen vastgestelde kaders.

Correct en tijdig vervaardigen van producten

Faciliterende competenties

- Aandacht voor details
- Kwaliteitgerichtheid
- Resultaatgerichtheid
- Vakgerichtheid

Correct en tijdig leveren van diensten

Faciliterende competenties

- Aandacht voor details
- Kwaliteitgerichtheid
- Resultaatgerichtheid
- Vakgerichtheid

Controleren van producten en diensten

Faciliterende competenties

- Aandacht voor details
- Kwaliteitgerichtheid
- Vakgerichtheid

Voldoen aan procedures en eisen

Faciliterende competenties

- Discipline
- Kwaliteitsgerichtheid

Projectmanagement

Taken die gericht zijn op het managen van projecten zodat deze succesvol worden afgerond.

Planningen voor projecten maken

Faciliterende competenties

- Aandacht voor details
- Organisatiesensitiviteit
- Plannen en organiseren

Activiteiten voor projecten organiseren

Faciliterende competenties

- Initiatief
- Plannen en organiseren
- Resultaatgerichtheid

Projectplannen schrijven

Faciliterende competenties

- Schriftelijke vaardigheid
- Visie

Projectvergaderingen voorzitten

Faciliterende competenties

- Optreden
- Organisatiesensitiviteit
- Overtuigingskracht
- Mondelinge vaardigheid

Projectbijeenkomsten organiseren

Faciliterende competenties

- Aandacht voor details
- Plannen en organiseren

Budgetteren van projecten

Faciliterende competenties

- Plannen en organiseren

Voortgang van projecten bewaken

Faciliterende competenties

- Resultaatgerichtheid
- Voortgangscntrole

Prioriteiten binnen projecten stellen

Faciliterende competenties

- Besluitvaardigheid
- Plannen en organiseren
- Resultaatgerichtheid

Accountmanagement
Administratie en boekhouding
Advisering
Beleidsontwikkeling
Bestuur en management
Coaching en begeleiding
Human resource management
Inkoopmanagement
Kwaliteitsmanagement
Leidinggeven
Logistiek en fac. management
Marketing
Onderzoek
Ontwikkeling en innovatie
Planning en organisatie
PR en voorlichting
Procesmanagement
Productie en dienstverlening
Projectmanagement
Sales en acquisitie
Service, support en zorg
Training en opleiding
Veiligheid en bewaking

Accountmanagement
Administratie en boekhouding
Advisering
Beleidsontwikkeling
Bestuur en management
Coaching en begeleiding
Human resource management
Inkoopmanagement
Kwaliteitsmanagement
Leidinggeven
Logistiek en fac. management
Marketing
Onderzoek
Ontwikkeling en innovatie
Planning en organisatie
PR en voorlichting
Procesmanagement
Productie en dienstverlening
Projectmanagement
● **Sales en acquisitie**
Service, support en zorg
Training en opleiding
Veiligheid en bewaking

Sales en acquisitie

Taken die gericht zijn op het verwerven van nieuwe klanten en opdrachten.

Werven van nieuwe klanten en opdrachten

Faciliterende competenties

- Ambitie
- Durf
- Initiatief
- Mondelinge vaardigheid
- Overtuigingskracht
- Presenteren
- Vasthoudendheid
- Commercieel vermogen

Benaderen van potentiële klanten en opdrachtgevers

Faciliterende competenties

- Ambitie
- Durf
- Mondelinge vaardigheid
- Sociabiliteit
- Commercieel vermogen

Onderhandelen met nieuwe klanten

Faciliterende competenties

- Assertiviteit
- Commercieel vermogen
- Durf
- Onderhandelen
- Inlevingsvermogen
- Sociabiliteit

Aanboren van andere / alternatieve afzetmarkten

Faciliterende competenties

- Initiatief
- Creativiteit
- Omgevingsbewustzijn
- Ondernemerschap
- Commercieel vermogen
- Flexibel gedrag
- Sociabiliteit
- Visie

Administreren van klantcontacten

Faciliterende competenties

- Aandacht voor details
- Schriftelijke vaardigheid
- Voortgangscontrole

Opstellen van verkoopplannen

Faciliterende competenties

- Commercieel vermogen
- Omgevingsbewustzijn
- Schriftelijke vaardigheid
- Visie

Schrijven van offertes

Faciliterende competenties

- Aandacht voor details
- Schriftelijke vaardigheid

Accountmanagement
 Administratie en boekhouding
 Advisering
 Beleidsontwikkeling
 Bestuur en management
 Coaching en begeleiding
 Human resource management
 Inkoopmanagement
 Kwaliteitsmanagment
 Leidinggeven
 Logistiek en fac. management
 Marketing
 Onderzoek
 Ontwikkeling en innovatie
 Planning en organisatie
 PR en voorlichting
 Procesmanagement
 Productie en dienstverlening
 Projectmanagement
Sales en acquisitie ●
 Service, support en zorg
 Training en opleiding
 Veiligheid en bewaking

Accountmanagement
Administratie en boekhouding
Advisering
Beleidsontwikkeling
Bestuur en management
Coaching en begeleiding
Human resource management
Inkoopmanagement
Kwaliteitsmanagement
Leidinggeven
Logistiek en fac. management
Marketing
Onderzoek
Ontwikkeling en innovatie
Planning en organisatie
PR en voorlichting
Procesmanagement
Productie en dienstverlening
Projectmanagement
Sales en acquisitie
● **Service, support en zorg**
Training en opleiding
Veiligheid en bewaking

Service, support en zorg

Taken die gericht zijn op het verlenen van zorg, hulp, service en ondersteuning aan anderen zoals klanten, cliënten, patiënten en collega's.

Afhandelen van hulp- en ondersteuningsvragen

Faciliterende competenties

- Klantgerichtheid
- Mondelinge vaardigheid
- Probleemanalyse
- Resultaatgerichtheid

Klachten afhandelen

Faciliterende competenties

- Conflictantering
- Luisteren
- Mondelinge vaardigheid
- Probleemanalyse
- Resultaatgerichtheid
- Inlevingsvermogen

Collega's helpen en ondersteunen bij hun werkzaamheden

Faciliterende competenties

- Klantgerichtheid
- Samenwerken

Mensen uitleggen hoe ze iets moeten doen

Faciliterende competenties

- Mondelinge vaardigheid
- Inlevingsvermogen

Telefonisch mensen helpen en ondersteunen

Faciliterende competenties

- Mondelinge vaardigheid
- Inlevingsvermogen

Documenten voorbereiden en/of corrigeren voor collega's

Faciliterende competenties

- Aandacht voor details
- Schriftelijke vaardigheid

Agenda's beheren van collega's

Faciliterende competenties

- Plannen en organiseren

Mensen ontvangen bij de receptie en doorverwijzen

Faciliterende competenties

- Mondelinge vaardigheid
- Optreden

Telefoon aannemen en doorschakelen naar de juiste persoon

Faciliterende competenties

- Mondelinge vaardigheid
- Luisteren

Verslagen / notulen maken van vergaderingen en bijeenkomsten

Faciliterende competenties

- Luisteren
- Schriftelijke vaardigheid

Klanten, gasten, klanten en/of patiënten helpen en ondersteunen

Faciliterende competenties

- Klantgerichtheid
- Probleemanalyse
- Resultaatgerichtheid

Signaleren van problemen bij klanten, gasten, klanten en/of patiënten

Faciliterende competenties

- Inlevingsvermogen
- Inzicht
- Mondelinge vaardigheid

Het verzorgen van gasten, klanten en/of patiënten

Faciliterende competenties

- Aandacht voor details
- Klantgerichtheid
- Resultaatgerichtheid
- Samenwerken
- Sociale empathie

Monitoren van klanten en/of patiënten en indien nodig bevindingen vastleggen en/of actief de status doorgeven

Faciliterende competenties

- Aandacht voor details
- Inlevingsvermogen
- Inzicht
- Mondelinge vaardigheid
- Schriftelijke vaardigheid
- Vakgerichtheid

Accountmanagement
Administratie en boekhouding
Advisering
Beleidsontwikkeling
Bestuur en management
Coaching en begeleiding
Human resource management
Inkoopmanagement
Kwaliteitsmanagement
Leidinggeven
Logistiek en fac. management
Marketing
Onderzoek
Ontwikkeling en innovatie
Planning en organisatie
PR en voorlichting
Procesmanagement
Productie en dienstverlening
Projectmanagement
Sales en acquisitie
Service, support en zorg ●
Training en opleiding
Veiligheid en bewaking

Accountmanagement
Administratie en boekhouding
Advisering
Beleidsontwikkeling
Bestuur en management
Coaching en begeleiding
Human resource management
Inkoopmanagement
Kwaliteitsmanagement
Leidinggeven
Logistiek en fac. management
Marketing
Onderzoek
Ontwikkeling en innovatie
Planning en organisatie
PR en voorlichting
Procesmanagement
Productie en dienstverlening
Projectmanagement
Sales en acquisitie
Service, support en zorg
Training en opleiding
● Veiligheid en bewaking

Training en opleiding

Taken die gericht zijn op het trainen en opleiden van mensen zodat ze kennis en vaardigheden opdoen.

Overdragen van kennis

Faciliterende competenties

- Mondelinge vaardigheid
- Presenteren

Aanleren van vaardigheden

Faciliterende competenties

- Coachen
- Luisteren
- Mondelinge vaardigheid

Oefeningen en rollenspellen uitvoeren

Faciliterende competenties

- Durf
- Presenteren

Vorbereiden van cursussen en trainingen

Faciliterende competenties

- Aandacht voor details
- Kwaliteitsgerichtheid
- Plannen en organiseren

Begeleiden van cursisten en studenten

Faciliterende competenties

- Coachen

Ontwikkelen van nieuwe cursussen en trainingen

Faciliterende competenties

- Innoverend vermogen
- Visie

Bijhouden van kennis en vaardigheden

Faciliterende competenties

- Leervermogen
- Zelfontwikkeling

Veiligheid en bewaking

Taken die gericht zijn op het veilig maken en houden van zaken en individuen.

Zich houden aan veiligheidsvoorschriften

Faciliterende competenties

- Discipline
- Integriteit

Opstellen van veiligheidsvoorschriften

Faciliterende competenties

- Aandacht voor details
- Schriftelijke vaardigheid

Herkennen en signaleren van onveilige situaties

Faciliterende competenties

- Besluitvaardigheid
- Oordeelsvorming

Voorstellen doen om veiligheid te verbeteren

Faciliterende competenties

- Oordeelsvorming
- Overtuigingskracht
- Probleemanalyse
- Mondelinge vaardigheid

Adequaat optreden in onveilige situaties

Faciliterende competenties

- Oordeelsvorming
- Besluitvaardigheid
- Mondelinge vaardigheid
- Stressbestendigheid
- Conflicthantering
- Integriteit
- Optreden

Rapporteren over veiligheidsincidenten

Faciliterende competenties

- Aandacht voor details
- Mondelinge vaardigheid
- Schriftelijke vaardigheid

Accountmanagement
Administratie en boekhouding
Advisering
Beleidsontwikkeling
Bestuur en management
Coaching en begeleiding
Human resource management
Inkoopmanagement
Kwaliteitsmanagement
Leidinggeven
Logistiek en fac. management
Marketing
Onderzoek
Ontwikkeling en innovatie
Planning en organisatie
PR en voorlichting
Procesmanagement
Productie en dienstverlening
Projectmanagement
Sales en acquisitie
Service, support en zorg
Training en opleiding
Veiligheid en bewaking ●

3. Competenties

Door Edwin van IJendoorn, Liesbeth van Weert en Bastian Müller



Dit onderdeel bevat het TMA Competentiemodel en bestaat uit 53 uitgewerkte competenties.

Binnen het TMA Competentiemodel maakt u zelf een keuze uit de competenties voor een rol of functie. Hieropvolgend maakt u de competentie specifiek op gedragsniveau door de gewenste gedragsvoorbeelden te selecteren. Wij adviseren tussen 3 en 7 gedragsvoorbeelden per competentie te kiezen. Gedragsvoorbeelden voor een rol of functie kunnen derhalve op verschillende niveaus gekozen worden.

Het TMA Competentiemodel is verder op maat te maken aan uw organisatie en bevat per competentie:

- Een definitie.
- Gedragsvoorbeelden op algemeen, operationeel, tactisch en strategisch niveau.
- Een indicatie van de ontwikkelbaarheid van de competentie op basis van de TMA drijfveren. Deze kunnen in kaart worden gebracht door een kandidaat een TMA Talentanalyse te laten doen. Voor achtergrondinformatie over de ontwikkelbaarheid van competenties en een overzicht van de ontwikkelbaarheid van alle TMA Competenties zie hoofdstuk 5.3.
- Interviewvragen op basis van de STAR-methode. Met deze vragen kunt u op betrouwbare wijze een beeld krijgen van uw kandidaat door te vragen naar de Situatie, Taak, Actie en Resultaat (zie hoofdstuk 1.2).
- Ontwikkelactiviteiten: suggesties voor een kandidaat om zichzelf te ontwikkelen op de competentie zonder directe aanwezigheid van een manager, trainer of coach.
- Coachingsadviezen: adviezen voor de manager, trainer of coach om gedrag van de medewerker te ontwikkelen.

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflictantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscontrole
 Zelfontwikkeling



Aandacht voor details

Aanpassingsvermogen
Ambitie
Assertiviteit
Besluitvaardigheid
Coachen
Commercieel vermogen
Conflicthantering
Creativiteit
Delegeren
Discipline
Durf
Energie
Flexibel gedrag
Groepsgericht leidinggeven
Initiatief
Inlevingsvermogen
Innoverend vermogen
Integriteit
Inzicht
Klantgerichtheid
Kwaliteitsgerichtheid
Leervermogen
Leidinggeven
Luisteren
Managementidentificatie
Mondelinge vaardigheid
Netwerken
Omgevingsbewustzijn
Onafhankelijkheid
Onderhandelen
Ondernemerschap
Ontwikkelen van medewerkers
Oordeelsvorming
Optreden
Organisatiesensitiviteit
Overtuigingskracht
Plannen en organiseren
Politieke sensitiviteit
Presenteren
Prestatiemotivatie
Probleemanalyse
Resultaatgerichtheid
Samenwerken
Schriftelijke vaardigheid
Sociabiliteit
Stressbestendigheid
Vakgerichtheid
Vasthoudendheid
Verantwoordelijkheid
Visie
Voortgangscntrole
Zelfontwikkeling

Aandacht voor details

Consistent en effectief kunnen omgaan met detailinformatie.

GEDRAGSVOORBEELDEN

Algemeen gedrag

- Blijft alert en geconcentreerd.
- Laat de aandacht niet verslappen bij detailinformatie.
- Stoort zich aan kleine fouten.

Operationeel gedrag

- Blijft in routinetaken kritisch en alert; let op de eigen uitvoering hiervan.
- Controleert het eigen werk zorgvuldig en blijft alert op details.
- Gaat nauwkeurig om met details en maakt daarbij weinig fouten.
- Kan langdurig omgaan met inhoudelijk materiaal.
- Voert nauwkeurig voorgeschreven instructies foutloos uit.

Tactisch gedrag

- Herkent vlot lacunes in tabellen en schema's.
- Herkent vlot tegenstrijdigheden in gedetailleerde informatie.
- Kan systemen uitwerken om detailinformatie adequaat te kunnen beheren en overzien.
- Ordent gegevens met oog voor relevante details.
- Werkt grondig en gedetailleerd ideeën uit tot een effectief plan van aanpak.

Strategisch gedrag

- Herkent details in gegevens en in gedrag die relevant zijn voor een bepaald patroon.
- Herkent trends in cijfermatig materiaal.
- Kan de juiste essentiële details uit een complexe hoeveelheid informatie halen.
- Signaleert vlot inconsistenties in rapporten, voortgangsrapportages en begrotingen.
- Signaleert vlot tegenstrijdigheden in een complexe hoeveelheid informatie.

INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Aandacht voor details is makkelijk ontwikkelbaar als op de drijfveer Orde & structuur hoog (7, 8, 9) gescoord wordt.

INTERVIEWVRAGEN

- 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?

Aandacht voor details ●

Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflicthantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscntrole
 Zelfontwikkeling

- 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 laatste werk geleverd waar fouten in zaten?

ONTWIKKELACTIVITEITEN

- Neem de tijd voor uw probleem, de details bepalen het succes van uw werk.
- Bekijk werk van anderen en probeer onnauwkeurigheden op te sporen.
- Bekijk uw vraagstuk, ga even pauzeren en bekijk het daarna weer.
- Blijf vooral nauwkeurig werken als u onder druk wordt gezet.
- Kijk de kunst van het netjes werken van een collega af.

COACHINGSADVIEZEN

- Kijk met uw kandidaat of zijn werk zonder fouten is uitgevoerd en probeer de kandidaat zelf een oplossing te laten bedenken hoe het een volgende keer beter zou kunnen.
- Geef uw kandidaat de tijd om zorgvuldiger te werken, zorg dat hij geen druk voelt om het werk snel af te maken.
- Laat uw kandidaat onderzoeken wat het belang van details in zijn werk is en wat de gevolgen van onzorgvuldigheid kunnen zijn.
- Kijk samen met uw kandidaat of er een patroon in het soort nauwkeurighedsfouten zit.

Aanpassingsvermogen

Zich bij veranderende omstandigheden (omgeving, werkwijzen of mensen) gemakkelijk aanpassen.

GEDRAGSVOORBEELDEN

Algemeen gedrag

- Is bereid om eigen routines te veranderen.
- Is niet rigide.
- Verwart aanpassingsvermogen niet met het opgeven van de eigen identiteit (en normen en waarden).

Operationeel gedrag

- Gaat gemakkelijk om met andere normen en waarden.
- Heeft niet al te veel tijd nodig om zich aan te passen aan een nieuwe taak.
- Past de eigen werkwijzen gemakkelijk aan wanneer de situatie hierom vraagt.
- Past zich gemakkelijk aan aan een nieuwe werkomgeving met andere regels.
- Werkt effectief wanneer taken onverwacht veranderen.

Tactisch gedrag

- Is in staat adequate werkrelaties op te bouwen en in stand te houden met klanten en collega's van verschillende etnische achtergronden, religies en karakters.
- Past de eigen gedragsstijl snel aan aan de andere cultuur in andere werkomgevingen.
- Past de eigen plannen en doelen aan wanneer hiermee een bepaald voordeel te behalen is.
- Past planningen en schema's vlot aan en stuurt deze bij wanneer dit noodzakelijk blijkt.
- Past zich na fusies of overnames gemakkelijk aan aan de veranderde eisen en taken.

Strategisch gedrag

- Gedraagt zich in verschillende culturen passend en hanteert de juiste normen en waarden.
- Maakt zich vlot de gedragsregels en de attitude eigen die aansluiten bij een nieuwe positie in en buiten de organisatie.
- Signaleert in allerlei situaties en omgevingen vlot wat de relevante cultuurelementen zijn en kan hier passend op reageren.
- Staat open voor een grote diversiteit aan normen, waarden en gedragsregels zonder het gevoel te hebben de eigen identiteit te verliezen.
- Stelt in onderhandelingen het eigen doel en standpunt bij om uiteindelijk het beoogde resultaat te behalen.

INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Aanpassingsvermogen is makkelijk ontwikkelbaar als op de drijfveer Afwisseling hoog (7, 8, 9) en op de drijfveer Orde & structuur laag (1, 2, 3) gescoord wordt.

INTERVIEWVRAGEN

- 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?
- Organisatieveranderingen komen overal voor. Hoe ging u persoonlijk met een recente reorganisatie om?
- Met welke problemen bent u geconfronteerd toen u aan uw vorige uitdaging/baan begon?
- 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?

ONTWIKKELACTIVITEITEN

- Probeer bij een nieuwe situatie goed te bedenken waar u precies moeite mee heeft.
- Probeer efficiënt te blijven werken onder wisselende omstandigheden door u steeds aan te passen aan de omgeving, taken, verantwoordelijkheden en/of mensen.
- Zoek doelbewust situaties op waarin een beroep op uw aanpassingsvermogen wordt gedaan.
- Werk waar mogelijk samen met iemand die zich gemakkelijk aanpast in nieuwe situaties en leer van zijn talenten.
- Probeer uzelf te beheersen bij een tegenvaller zonder uw eigen belang uit het oog te verliezen.

COACHINGSADVIEZEN

- Zorg dat uw kandidaat feedback vraagt aan anderen over zijn aanpassingsvermogen door middel van 360° feedback. Hoe ervaren zij zijn aanpassingsvermogen? Wat gaat goed en wat zou eventueel beter kunnen? Bespreek de rapportage met hem.
- Pas uw rol en stijl tijdens de gesprekken regelmatig aan (vriendelijk, rolmodel, streng) en vraag uw kandidaat wat dit met hem doet.
- Zorg dat uw kandidaat in een klein rollenspel met u oefent in het communiceren met een “type” dat hem niet ligt.
- Werp bij een klein rollenspel problemen op (“dit gaat niet zo gebeuren, dit kan je niet maken, dit werkt zo niet”) en laat uw kandidaat oefenen hiermee strategisch om te gaan.
- Kijk samen met uw kandidaat waar zijn blokkades liggen om zich aan te passen aan anderen.

Aandacht voor details

Aanpassingsvermogen ●

Ambitie

Assertiviteit

Besluitvaardigheid

Coachen

Commercieel vermogen

Conflictthering

Creativiteit

Delegeren

Discipline

Durf

Energie

Flexibel gedrag

Groepsgericht leidinggeven

Initiatief

Inlevingsvermogen

Innoverend vermogen

Integriteit

Inzicht

Klantgerichtheid

Kwaliteitsgerichtheid

Leervermogen

Leidinggeven

Luisteren

Managementidentificatie

Mondelinge vaardigheid

Netwerken

Omgevingsbewustzijn

Onafhankelijkheid

Onderhandelen

Ondernemerschap

Ontwikkelen van medewerkers

Oordeelsvorming

Optreden

Organisatiesensitiviteit

Overtuigingskracht

Plannen en organiseren

Politieke sensitiviteit

Presenteren

Prestatiemotivatie

Probleemanalyse

Resultaatgerichtheid

Samenwerken

Schriftelijke vaardigheid

Sociabiliteit

Stressbestendigheid

Vakgerichtheid

Vasthoudendheid

Verantwoordelijkheid

Visie

Voortgangscontrole

Zelfontwikkeling

Aandacht voor details
Aanpassingsvermogen

● **Ambitie**

Assertiviteit
Besluitvaardigheid
Coachen
Commercieel vermogen
Conflicthantering
Creativiteit
Delegeren
Discipline
Durf
Energie
Flexibel gedrag
Groepsgericht leidinggeven
Initiatief
Inlevingsvermogen
Innoverend vermogen
Integriteit
Inzicht
Klantgerichtheid
Kwaliteitsgerichtheid
Leervermogen
Leidinggeven
Luisteren
Managementidentificatie
Mondelinge vaardigheid
Netwerken
Omgevingsbewustzijn
Onafhankelijkheid
Onderhandelen
Ondernemerschap
Ontwikkelen van medewerkers
Oordeelsvorming
Optreden
Organisatiesensitiviteit
Overtuigingskracht
Plannen en organiseren
Politieke sensitiviteit
Presenteren
Prestatiemotivatie
Probleemanalyse
Resultaatgerichtheid
Samenwerken
Schriftelijke vaardigheid
Sociabiliteit
Stressbestendigheid
Vakgerichtheid
Vasthoudendheid
Verantwoordelijkheid
Visie
Voortgangscntrole
Zelfontwikkeling

Ambitie

Ernaar streven hogerop te komen, carrière te maken en succes te behalen en zich inspinnen om dit te bereiken.

GEDRAGSVOORBEELDEN

Algemeen gedrag

- Beschikt over voldoende energie.
- Leert van succesvolle personen.
- Steekt energie in de eigen ontwikkeling.
- Zet eigen loopbaanplan uit en handelt hiernaar.

Operationeel gedrag

- Ontwikkelt zijn expertise in eigen tijd via opleidingen, coaching en/of zelfstudie.
- Profileert zich door vakinhoudelijke kwaliteiten.
- Werkt hard en wil uitblinken in de functie.
- Zoekt naar kansen om zichtbare successen te behalen.

Tactisch gedrag

- Bouwt een netwerk op binnen en buiten de eigen organisatie om de eigen carrièrekansen te vergroten.
- Heeft duidelijke doelstellingen voor ogen.
- Neemt geen genoegen met een situatie waarin weinig promotiemogelijkheden voorhanden zijn.
- Oriënteert zich in de organisatie om eigen mogelijkheden te verkennen.
- Trekt verantwoordelijkheden naar zich toe en neemt extra taken op zich.

Strategisch gedrag

- Herkent actief kansen om de organisatie verder te profileren.
- Heeft zitting in verschillende comités, organisaties en/of besturen.
- Is actief geïnteresseerd in de eigen organisatie en haar relatie met de omgeving.
- Is extern gericht en dus niet alleen op de eigen organisatie georiënteerd.
- Representeert de organisatie in relevante netwerken, organisaties en instanties.

INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Ambitie is makkelijk ontwikkelbaar als op de drijfveren Ambitie & uitdaging, Energie & actie en Volharding hoog (7, 8, 9) gescoord wordt.

INTERVIEWVRAGEN

- Kunt u een voorbeeld geven waaruit blijkt hoe belangrijk winnen voor u is?
- Heeft u een plan gemaakt voor uw persoonlijke loopbaan? Waar staat u nu in dat plan?
- Wanneer bent u tevreden over het werk dat u doet? Welke specifieke eisen stelt u aan uw werk?

- Welke extra taken heeft u in uw laatste functie uitgevoerd zonder dat deze bij uw officiële taakomschrijving hoorden?

ONTWIKKELACTIVITEITEN

- Bekijk een probleem als een uitdaging.
- Zoek uit waar uw echte ambities liggen.
- Brainstorm met commerciële collega's over mogelijkheden om de organisatie succesvoller te maken.
- Wacht niet af als zich een kans voordoet.

COACHINGSADVIEZEN

- Ga na welke normen en eisen uw kandidaat stelt aan zijn eigen prestaties. Zijn er bepaalde soorten werk waarbij zijn ambitie hoger is? Wat voor soort werk is dit? Laat hem uitzoeken hoe hij dat soort werk zou kunnen gaan doen.
- Laat uw kandidaat nadenken over kansen voor zichzelf en manieren om deze kansen te realiseren.
- Bespreek met uw kandidaat zijn wensen wat betreft de toekomst. Confronteer hem, indien nodig, met het ontbreken van ambitie en vraag naar de oorzaak hiervan.
- Zorg dat uw kandidaat werkzaamheden verricht waarmee hij succes heeft, dit zal hem waarschijnlijk motiveren meer successen te behalen.
- Bekijk bij welk soort werk de ambities van uw kandidaat het hoogst liggen en in welk soort werk het laagst. Bespreek deze verschillen en probeer erachter te komen waar ze vandaan komen.

Aandacht voor details
Aanpassingsvermogen

Ambitie

Assertiviteit

Besluitvaardigheid

Coachen

Commercieel vermogen

Conflicthantering

Creativiteit

Delegeren

Discipline

Durf

Energie

Flexibel gedrag

Groepsgericht leidinggeven

Initiatief

Inlevingsvermogen

Innoverend vermogen

Integriteit

Inzicht

Klantgerichtheid

Kwaliteitsgerichtheid

Leervermogen

Leidinggeven

Luisteren

Managementidentificatie

Mondelinge vaardigheid

Netwerken

Omgevingsbewustzijn

Onafhankelijkheid

Onderhandelen

Ondernemerschap

Ontwikkelen van medewerkers

Oordeelsvorming

Optreden

Organisatiesensitiviteit

Overtuigingskracht

Plannen en organiseren

Politieke sensitiviteit

Presenteren

Prestatiemotivatie

Probleemanalyse

Resultaatgerichtheid

Samenwerken

Schriftelijke vaardigheid

Sociabiliteit

Stressbestendigheid

Vakgerichtheid

Vasthoudendheid

Verantwoordelijkheid

Visie

Voortgangsccontrole

Zelfontwikkeling

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 ● Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflicthantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscntrole
 Zelfontwikkeling

Assertiviteit

De eigen standpunten op een heldere en effectieve manier overbrengen zonder daarmee de relatie met de ander te schaden.

GEDRAGSVOORBEELDEN

Algemeen gedrag

- Blijft rustig reageren, ook wanneer anderen dominant en luidruchtig handelen en spreken.
- Spreekt de eigen mening uit (bijvoorbeeld tijdens een teamvergadering), ook al staat deze haaks op de mening van collega's.
- Spreekt rustig en duidelijk een mening of standpunt uit.
- Straalt zelfvertrouwen uit door een rechte lichaamshouding en kijkt de ander aan.
- Wacht, wanneer er iets wringt, niet af, maar uit ongenoegen uit eigen beweging.

Operationeel gedrag

- Geeft duidelijk aan welk gedrag niet prettig gevonden wordt en geeft niet direct een mening over de desbetreffende persoon.
- Houdt de eigen mening niet voor zich maar formuleert deze zodanig dat deze niet beledigend overkomt.
- Spreekt zich duidelijk uit en maakt de eigen mening kenbaar.

Tactisch gedrag

- Geeft de eigen belangen weer zonder het organisatiebelang uit het oog te verliezen.
- Komt op voor de eigen belangen, rekening houdend met het algemeen belang.
- Spreekt de eigen mening uit op een zodanige manier dat de verhoudingen niet geschaad worden.

Strategisch gedrag

- Handelt diplomatiek; weet wanneer zich wel of niet duidelijk uit te spreken.
- Houdt de eigen mening soms bewust even voor zich totdat er voldoende steun is verworven.
- Komt in samenwerkingsverbanden op voor de belangen van de eigen organisatie.

INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Assertiviteit is makkelijk ontwikkelbaar als op de drijfveren Confrontatie, Dominantie en Sociabiliteit & contact hoog (7, 8, 9) gescoord wordt.

INTERVIEWVRAGEN

- Met welk soort gedrag van anderen heeft u moeite? Hoe komt dit? Waar ergert u zich dan precies aan? Wat doet u hiermee?

- Kunt u een voorbeeld geven van de wijze waarop uw verkoopsgesprekken beginnen? Pakt u dit ook wel eens anders aan? Geef eens een voorbeeld.
- Beschrijf een recente ervaring waarin het maken van een goede eerste indruk heel belangrijk was. Wat was precies de situatie? Wat was uw doel? Wat gebeurde er precies? Wat was het resultaat?
- Wanneer heeft u voor het laatst iemand ergens van moeten overtuigen? Hoe is dit gegaan?
- Kunt u een voorbeeld geven van een moeilijk verkoopsgesprek dat u heeft moeten voeren? Wat was precies de situatie? Wat was uw doel? Wat gebeurde er precies? Wat was het resultaat?

ONTWIKKELACTIVITEITEN

- Probeer meer inzicht te krijgen in uw achterliggende motieven en behoeften door een TMA Talentenanalyse.
- Probeer meer te zeggen: “Ik vind dat...Ik denk.....Ik ben van mening”.
- Probeer u meer in te leven in de behoeften en voorkeuren van een ander zonder uw persoonlijke doelen uit het oog te verliezen.
- Behandel anderen niet als vijand; richt u op de bal en niet op de speler.
- Vermijd waar mogelijk afzwakkende taal. Probeer duidelijk te zeggen wat u wilt.

COACHINGSADVIEZEN

- Werp bij een rollenspel problemen op (“dit nooit, dit kan je niet maken, dit werkt zo niet!”) en laat uw kandidaat oefenen hier strategisch tegenin te gaan.
- Zorg dat uw kandidaat zelf een situatie beschrijft waarin hij weerstand bij een ander tegenkwam. Laat hem aangeven wat dat met hem deed. Vraag ook door naar de reactie van de ander. Vraag vervolgens wat goed ging en wat beter zou kunnen gaan. Probeer samen andere assertieve manieren van reageren te bedenken. Laat uw kandidaat hiermee oefenen in de praktijk en bespreek zijn ervaringen.
- Laat uw kandidaat eens proberen gedrag te vertonen dat niet strookt met zijn natuurlijke aard. Voor de veiligheid kan dit eerst tijdens de coaching, later eventueel in de praktijk.
- Laat uw kandidaat in zijn communicatie zowel op verbale signalen als op lichaamstaal van anderen letten. Probeer hem in te laten zien dat deze vaak niet synchroon lopen en dat hij hier zijn voordeel mee kan doen.

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
Assertiviteit ●
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflicthantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscntrole
 Zelfontwikkeling

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 ● Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflicthantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscntrole
 Zelfontwikkeling

Besluitvaardigheid

Op het juiste moment beslissingen nemen en standpunten innemen en zich hieraan committeren door ze uit te spreken en/of ernaar te handelen.

GEDRAGSVORBEELDEN

Algemeen gedrag

- Aarzelt niet.
- Formuleert kort en bondig de eigen mening.
- Neemt standpunten in en hakt knopen door.
- Stelt direct actieplannen op op basis van genomen beslissingen.

Operationeel gedrag

- Grijpt vlot in wanneer zich een acuut probleem op de werkvloer voordoet.
- Hakt knopen door tijdens (team)vergaderingen.
- Neemt beslissingen die direct ingrijpen in de dagelijkse gang van zaken.
- Neemt standpunten in en spreekt een eigen mening uit over de gang van zaken en over het functioneren van anderen.
- Onderneemt acties wanneer zich structurele problemen voordoen die de dagelijkse gang van zaken belemmeren.

Tactisch gedrag

- Neemt beslissingen die mede van invloed zijn op en gevolgen hebben voor andere afdelingen.
- Neemt beslissingen en onderneemt acties die de efficiency en effectiviteit van de eigen afdeling en die van andere afdelingen bevorderen.
- Neemt beslissingen en onderneemt acties die regelmatig voorkomende problemen structureel oplossen.
- Neemt besluiten die getuigen van een afdelingsoverstijgende invalshoek.
- Vertaalt het organisatiebeleid naar acties voor de eigen afdeling, rekening houdend met andere afdelingen.

Strategisch gedrag

- Neemt beslissingen die gevolgen hebben voor het toekomstige dienstenpakket van de organisatie.
- Neemt beslissingen die van invloed zijn op de koers die de organisatie de komende tijd dient in te slaan.
- Neemt beslissingen op basis van globale informatie met betrekking tot ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie en de maatschappij.
- Neemt risicovolle beslissingen met verregaande gevolgen voor de organisatie en haar medewerkers (fusie, overname, inkrimping, diversificatie enzovoort).

INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Besluitvaardigheid is makkelijk ontwikkelbaar als op de drijfveren Besluiten nemen en Onafhankelijk denken & handelen hoog (7, 8, 9) gescoord wordt.

INTERVIEWVRAGEN

- Heeft u wel eens een goede kans voorbij laten gaan omdat u te lang wachtte met het nemen van een beslissing? Kunt u een voorbeeld geven van de manier waarop dit in uw nadeel heeft gewerkt?
- Vertel eens over een moeilijke beslissing of overweging die u afgelopen tijd heeft moeten maken. Waarom had u juist moeite met het nemen van deze beslissing?
- Met het nemen van wat voor soort beslissingen heeft u in het algemeen weinig moeite? Geef eens een voorbeeld.
- Met wat voor soort beslissingen heeft u in het algemeen veel moeite? Geef eens een voorbeeld.
- Heeft u moeite met het nemen van impopulaire beslissingen? Kunt u een recent voorbeeld geven van de manier waarop u hiermee om bent gegaan?

ONTWIKKELACTIVITEITEN

- Ontdek met de TMA Talentanalyse op welke wijze u besluiten neemt (bijvoorbeeld gemakkelijk standpunten innemen, snel een mening hebben, vasthouden aan genomen besluiten).
- Achterhaal in welke situaties u gemakkelijker beslissingen neemt of juist eerder beslissingen uitstelt.
- Vraag een ander om met u mee te denken, misschien helpt het om de voors en tegens van een beslissing te delen met een ander.
- Maak meerdere scenario's voor uzelf: "als dit... dan dat, als zus... dan zo." Kies daarna voor het beste scenario.
- Als u moeite heeft om een beslissing te nemen, vraagt u zich dan af wat de nadelen en de voordelen zouden zijn van helemaal geen besluit nemen.

COACHINGSADVIEZEN

- Onderzoek samen met uw kandidaat wat hem tegenhoudt om over bepaalde zaken te beslissen. Liggen de belemmeringen in zijn persoonlijkheid of juist in het onderwerp besloten?
- Vraag uw kandidaat hoe hij te werk gaat bij het nemen van moeilijke besluiten. Wat zijn de overwegingen? Hoe is hij tot deze overwegingen gekomen? Kan hij zich verdedigen met overtuigende argumenten voor zijn beslissingen?
- Probeer te achterhalen welke tegenwerkende ideeën uw kandidaat heeft. Kandidaat: Ik wil altijd op zeker spelen. Coach: Hoe weet je dat je op zeker speelt als je de beslissing uitstelt? Wat heb je nodig om meer zekerheid te krijgen? Kandidaat: Ik ben bang om vergissingen te maken. Coach: Om welke reden ben je daar bang voor? Wat zou er kunnen gebeuren?
- Zorg dat uw kandidaat 360° feedback vraagt aan anderen over de manier waarop zij zijn besluitvaardigheid (of gebrek daaraan) ervaren. Wat gaat goed en wat zou beter kunnen? Bespreek de resultaten met hem.
- Vraag uw kandidaat een bepaalde periode te beschrijven waarin hij beslissingen heeft genomen en beslissingen heeft uitgesteld. Bespreek de resultaten met hem om te reflecteren op het soort besluiten waar hij moeite mee heeft en te vragen waarom dit zo is en wat hieraan te doen is.

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflictthering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscontrole
 Zelfontwikkeling

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 ● **Coachen**
 Commercieel vermogen
 Conflicthantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscntrole
 Zelfontwikkeling

Coachen

Medewerkers begeleiden en motiveren om hen effectiever te laten functioneren door hun zelfinzicht en probleemoplossend vermogen te vergroten.

GEDRAGSVOORBEELDEN

Algemeen gedrag

- Beschikt over een goed zelfinzicht.
- Beschikt over ervaring en de juiste kennis om te coachen.
- Onderkent de eigen positie als coach en de invloed hiervan op anderen.

Operationeel gedrag

- Geeft anderen eigen verantwoordelijkheid met name voor hun eigen leertraject.
- Geeft tips, aanwijzingen en deskundig advies met het doel de taakuitvoering van anderen te verbeteren.
- Inventariseert en verheldert de problemen met de taakuitvoering van anderen.
- Maakt anderen duidelijk wat er van hen verwacht wordt en helpt hen dit te realiseren.
- Stimuleert en motiveert anderen om zelf met mogelijke oplossingen te komen.

Tactisch gedrag

- Draagt geen oplossingen aan, maar vergroot het probleemoplossend vermogen van anderen.
- Helpt anderen de juiste contacten in de organisatie op te bouwen.
- Maakt anderen het belang van een brede oriëntatie in de organisatie duidelijk en is hen hierin behulpzaam.
- Stimuleert anderen in het ondernemen van organisatiebrede activiteiten.
- Vergroot het inzicht van anderen in de informele spelregels en in circuits van de organisatie.

Strategisch gedrag

- Is behulpzaam bij het realiseren van de loopbaanwensen van anderen, ook wanneer deze buiten de eigen organisatie liggen.
- Is behulpzaam bij het verkennen van de grenzen en mogelijkheden van een ander, ook al liggen die mogelijk buiten de eigen organisatie.
- Onderkent de talenten van anderen.
- Stimuleert anderen in het uitzetten van hun eigen loopbaantraject.
- Stimuleert anderen om acties te ondernemen die hun eigen loopbaanwensen realiseerbaar maken.

INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Coachen is makkelijk ontwikkelbaar als op de drijfveren Hulpverleners en Sociale empathie hoog (7, 8, 9) gescoord wordt.

INTERVIEWVRAGEN

- Wat doet u aan de persoonlijke ontwikkeling van uw medewerkers?
- Op welke wijze houdt u een ontwikkelgesprek met een ongemotiveerde medewerker? Geef eens een voorbeeld.
- Kunt u een voorbeeld geven van een medewerker die u lastig te begeleiden vond? Om welke reden vond u juist deze medewerker lastig te coachen?
- Wanneer heeft u voor het laatst een medewerker door persoonlijke begeleiding een eind op weg geholpen? Geef eens een voorbeeld.
- Hoeveel tijd besteedt u gemiddeld aan de persoonlijke ontwikkeling van uw medewerkers? Geef eens voorbeelden van recente succesvolle persoonlijke ontwikkeltrajecten.

ONTWIKKELACTIVITEITEN

- Bespreek met anderen hoe zij uw stijl van coachen ervaren. Komt dit overeen met uw eigen visie? Wat wilt en kunt u eenvoudig verbeteren?
- Geef anderen regelmatig feedback, zowel complimenten en waardering als positief geformuleerd commentaar.
- Wees u bewust van uw luisterhouding. Let vooral op een actieve, positieve luisterhouding (aankijken, samenvatten, knikken, rapport maken).
- Maak een overzicht van de talenten van uw medewerkers. Welke kwaliteiten hebben ze? Hoe zouden ze deze verder kunnen ontwikkelen? Maak op basis hiervan concrete doelen voor de persoonlijke ontwikkeling van uw medewerkers.
- Maak u vertrouwd met de adviezen voor het en ontwikkelgesprek onder hoofdstuk 1.4.

COACHINGSADVIEZEN

- Zorg dat er afspraken worden gemaakt over hoe en wanneer uw kandidaat het coachen gaat oefenen in de praktijk. Laat hem terugkoppelen hoe de praktijk is verlopen. Ga zo mogelijk een keer observeren bij de stijl van coachen van uw kandidaat, zodat u feedback kunt geven.
- Probeer in een rollenspel een coachingsgesprek na te bootsen (u speelt de gecoachte), geef uw kandidaat feedback en laat hem meteen de ontwikkelpunten oefenen.
- Onderzoek met uw kandidaat welke aspecten van het coachen hij bij zichzelf wil ontwikkelen. Stel samen met uw kandidaat een aantal leerdoelen en actiepunten op.
- Zorg dat uw kandidaat nadenkt over de vraag wat hem tegenhoudt om anderen te coachen. Ga samen met hem na waar de weerstand ligt. Laat hem eens mensen gaan coachen op een eenvoudig onderwerp en kijk waar hij tegenaan loopt.

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflictantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscontrole
 Zelfontwikkeling

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen

● **Commercieel vermogen**

Conflicthantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscntrole
 Zelfontwikkeling

Commercieel vermogen

Handelen vanuit kansen in de markt en deze op juiste commerciële waarde schatten; klantgericht handelen en de juiste relaties aangaan.

GEDRAGSVOORBEELDEN

Algemeen gedrag

- Inventariseert wensen van een klant.
- Is geloofwaardig en kan een goede sfeer creëren om tot kopen te verleiden.
- Is zich bewust van wat 'commercieel' is.
- Signaleert mogelijkheden en producten in de markt en vormt zich een juist beeld van de commerciële mogelijkheden hiervan.
- Voert op correcte wijze eenvoudige klantgesprekken.

Operationeel gedrag

- Creëert zelf kansen en mogelijkheden om de verkoop te stimuleren.
- Kent de markt en de spelers.
- Kent financiële consequenties van commerciële voorstellen.
- Toont belangstelling voor de klant en kan de eisen en wensen van de klant omzetten in overtuigende verkoopgerichte acties voor de langere termijn.
- Voert zelfstandig verkoopgesprekken en maakt op basis daarvan offertes die geaccepteerd worden.

Tactisch gedrag

- Neemt zelfstandig initiatief om zich te verdiepen in de situatie van de klant.
- Onderhandelt succesvol, herkent de onderhandelingsstrategie van de partner en speelt hierop in.
- Voert zelfstandig complexe verkoopgesprekken en overtuigt klanten daarmee om producten en/of diensten af te nemen.
- Zet ideeën om in verbeterde producten en diensten die goed aansluiten op de vraag in de markt.
- Zoekt en ontdekt zelf nieuwe verkoopmogelijkheden en zet deze om in succesvolle trajecten.

Strategisch gedrag

- Bedrijft een proactieve commerciële strategie en stemt verschillende organisatieonderdelen hiervoor op elkaar af.
- Bouwt en onderhoudt actief een divers netwerk.
- Gaat een conflict niet uit de weg, maar hanteert het bewust om tot een beter resultaat te komen.
- Legt en onderhoudt relaties met topklanten voor de lange termijn en kan deze aan de organisatie binden.
- Onderhandelt op hoog niveau, kan daarbij verschillende strategieën toepassen.
- Vertaalt de wensen van klanten naar nieuw te ontwikkelen producten of diensten.

INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Commercieel vermogen is makkelijk ontwikkelbaar als op de drijfveren Ambitie & uitdaging en Sociabiliteit & contact hoog (7, 8, 9) gescoord wordt.

INTERVIEWVRAGEN

- Kunt u een voorbeeld geven van een recent klantbezoek? Hoe had u zich hierop voorbereid? Hoe wist u zeker dat u de wensen van de klant duidelijk kreeg? Wat heeft u uiteindelijk hiermee gedaan?
- Overtuig mij ervan dat u de juiste persoon voor deze functie bent.
- Niet iedereen laat zich gemakkelijk overtuigen. Welk soort klanten vindt u het moeilijkst te overtuigen? Waarom juist deze klanten?
- Geef eens een voorbeeld van een onderhandeling waarin u de motieven, behoeften of gevoelens van de andere partij verkeerd had ingeschat.
- Welke eigenschappen moet een goede verkoper volgens u hebben? Waarom denkt u dat? Welke van deze eigenschappen heeft u wel/niet?

ONTWIKKELACTIVITEITEN

- Beloof minder dan u waarmaakt (underpromise en overdeliver).
- Wees duidelijk over uw dienstverlening. Voor een lange-termijnrelatie met de klant is het beter geen “verhaaltjes te vertellen”.
- Vraag door bij een afwijzing van uw dienstverlening.
- Probeer tijdens een onderhandelingsgesprek goed te luisteren (verbaal en lichaamstaal) om achter de motieven en belangen van de andere partij te komen. Probeer strategisch op deze belangen in te spelen.

COACHINGSADVIEZEN

- Speel een situatie na van een lastige klant met een vage wens en kijk hoe uw kandidaat hierop reageert. Geef na afloop feedback. Luistert hij goed? Toont hij begrip? Probeert hij de vraag achter uw vraag te vinden? Vraagt hij door?
- Maak uw kandidaat duidelijk dat het belangrijk is te weten wat de verwachtingen van klanten zijn en dat hij beter minder belooft naar klanten en meer waarmaakt dan andersom (underpromise en overdeliver).
- Laat uw kandidaat in zijn communicatie zowel op verbale als non-verbale signalen (lichaamstaal) van anderen letten. Probeer hem in te laten zien dat deze vaak niet synchroon lopen en hij hier zijn voordeel mee kan doen.
- Zorg dat uw kandidaat zoveel mogelijk open vragen stelt, dus vragen die niet slechts met ja of nee beantwoord kunnen worden. (Open vragen beginnen vaak met: wie, wat, waar, welke of hoe.)

Aandacht voor details
Aanpassingsvermogen
Ambitie
Assertiviteit
Besluitvaardigheid
Coachen

Commercieel vermogen ●

Conflicthantering
Creativiteit
Delegeren
Discipline
Durf
Energie
Flexibel gedrag
Groepsgericht leidinggeven
Initiatief
Inlevingsvermogen
Innoverend vermogen
Integriteit
Inzicht
Klantgerichtheid
Kwaliteitsgerichtheid
Leervermogen
Leidinggeven
Luisteren
Managementidentificatie
Mondelinge vaardigheid
Netwerken
Omgevingsbewustzijn
Onafhankelijkheid
Onderhandelen
Ondernemerschap
Ontwikkelen van medewerkers
Oordeelsvorming
Optreden
Organisatiesensitiviteit
Overtuigingskracht
Plannen en organiseren
Politieke sensitiviteit
Presenteren
Prestatiemotivatie
Probleemanalyse
Resultaatgerichtheid
Samenwerken
Schriftelijke vaardigheid
Sociabiliteit
Stressbestendigheid
Vakgerichtheid
Vasthoudendheid
Verantwoordelijkheid
Visie
Voortgangscontrole
Zelfontwikkeling

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 ● **Conflicthantering**
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscntrole
 Zelfontwikkeling

Conflicthantering

Op een diplomatieke wijze omgaan met belangentegenstellingen en deze helpen oplossen.

GEDRAGSVOORBEELDEN

Algemeen gedrag

- Onderkent belangen en drijfveren van gesprekspartners.
- Schat de emoties en de diepgang van de conflicterende partijen goed in.
- Schat de reikwijdte van het conflict goed in.

Operationeel gedrag

- Draagt verschillende oplossingen aan die geaccepteerd worden door de conflicterende partijen.
- Onderzoekt wat de redenen en achtergronden van een conflict zijn.
- Voelt spanningen in een team aan en benoemt deze.
- Zoekt naar concrete oplossingen waarin alle partijen zich kunnen vinden.

Tactisch gedrag

- Anticipeert op mogelijke complexe belangentegenstellingen en latente conflicten.
- Heeft vooraf verschillende strategieën voorhanden om spanningen te doen verminderen.
- Onderkent complexe belangen en onuitgesproken meningen.
- Overbrugt tegengestelde meningen door te zoeken naar een of meerdere gemeenschappelijke noemers.
- Schat de machtsverhoudingen in een team of groep goed in.

Strategisch gedrag

- Doordringt conflicterende partijen van het voordeel van beide om te komen tot een oplossing van het conflict.
- Laat de voordelen van wederzijdse samenwerking zien en ervaren.
- Stelt gerichte vragen om zo de diepgang en reikwijdte van de tegenstellingen of het conflict te analyseren.
- Stimuleert de conflicterende partijen om zelf te komen met mogelijke oplossingen.
- Wint bij de verschillende ruziemakende personen informatie in over de redenen van het conflict.

INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Conflicthantering is makkelijk ontwikkelbaar als enerzijds op de drijfveren Sociabiliteit & contact en Sociale empathie hoog (7, 8, 9) gescoord wordt en anderzijds op de drijfveer Confrontatie laag (1, 2, 3) gescoord wordt.

INTERVIEWVVRAGEN

- Als er iets gebeurt wat u niet bevalt, wat is dan uw reactie? Hoe reageert uw omgeving daarop? Geef eens een recent voorbeeld.
- Hoe is uw reactie wanneer iemand u of uw familie beledigt?
- Hoe bent u in het verleden omgegaan met mensen die u actief tegenwerkten? Geef eens een voorbeeld. Wat deed u precies om uw gelijk te halen?
- Welk soort gedrag van mensen vindt u lastig? Hoe komt dit? Waar ergert u zich dan aan? Wat doet u in een dergelijke situatie om voor uw eigen belang op te komen?
- Wanneer iemand tegen uw normen en waarden in handelden u heeft daar persoonlijk nadeel van, wat is dan uw reactie? Geef eens een recent voorbeeld.

ONTWIKKELACTIVITEITEN

- Probeer wanneer u een conflict heeft, niet alleen naar het verhaal van de ander te luisteren maar kijk ook naar de lichaamstaal. Wat zegt deze?
- Breng uw idee van de gevoelens van een ander onder woorden en vraag of dit klopt.
- Ga voor uzelf na in welke situaties u het moeilijker vindt om uit een conflict te komen; zit hier een patroon in? Wat zou u zelf kunnen doen om deze situaties te vermijden?
- Probeer scherp te letten op signalen van weerstand bij een ander: niet aankijken, verveeld kijken, bezig zijn met het eigen verhaal, steeds met dezelfde opmerkingen komen, in de rede vallen, ja-maargebruik, afwijzende lichaamshouding.

COACHINGSADVIEZEN

- Werp bij een rollenspel irritaties en conflicten op door direct te zijn en op de persoon te spelen ("je bent...", dit kan niet, dit kan je niet maken, dit werkt niet") en laat uw kandidaat oefenen hiermee op rustige wijze om te gaan.
- Zorg dat uw kandidaat zelf een situatie beschrijft waarin hij weerstand bij een ander tegenkwam. Laat hem aangeven wat hij op dat moment voelde en deed. Wat was de reactie van de ander? Wat ging goed en wat zou beter kunnen om conflicten te vermijden? Probeer samen nog meer andere wijzen van reageren te bedenken. Laat hem hiermee oefenen.
- Zorg dat uw kandidaat niet alleen op verbale signalen, maar ook op lichaamstaal let zoals intonatie, gezichtsuitdrukking en vooral houding. Wat communiceert het lichaam anders dan de woorden van de ander tijdens een conflictsituatie?
- Vraag wie veel voorkomende gesprekspartners zijn en vraag hierop welke aanpak verschillende partners nodig hebben tijdens een potentieel conflict: fluwelen handschoenen, directe of indirecte benadering, agressie enzovoort. Vraag hem of hij die specifieke aanpak ook toepast en wat er zou gebeuren als hij dit niet deed.

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
Conflictantering ●
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscontrole
 Zelfontwikkeling

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflicthantering
 ● **Creativiteit**
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscntrole
 Zelfontwikkeling

Creativiteit

Originele of nieuwe ideeën en oplossingen kunnen bedenken; invalshoeken vinden die afwijken van de gevestigde denkpatronen.

GEDRAGSVORBEELDEN

Algemeen gedrag

- Gelooft in het eigen vermogen.
- Heeft het lef om met vindingrijke en ongewone oplossingen te komen.
- Is onafhankelijk van geest.

Operationeel gedrag

- Doet voorstellen voor originele producten, werkwijzen, benaderingen.
- Experimenteert met nieuwe mogelijkheden en werkwijzen.
- Kijkt verder dan de meest voor de hand liggende oplossing.
- Legt gemakkelijk verbanden tussen ogenschijnlijk los van elkaar staande aspecten.
- Zoekt naar betere alternatieven.

Tactisch gedrag

- Herkent de waarde van de ideeën van anderen.
- Herschikt ideeën en gegevens om zo te komen tot een vernieuwend idee of alternatieve aanpak.
- Laat bestaande structuren en werkwijzen los.
- Praat in termen van mogelijkheden in plaats van problemen.

Strategisch gedrag

- Is in het redeneren niet altijd voor anderen te volgen vanwege de snelle en ongebruikelijke associaties.
- Komt met ideeën die buiten bestaande kaders liggen.
- Komt met onconventionele oplossingen en ideeën.
- Komt met totaal nieuwe ideeën die voor anderen (nog) onuitvoerbaar lijken.
- Verbindt concepten en denkwijzen uit verschillende vakgebieden met elkaar.

INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Creativiteit is makkelijk ontwikkelbaar als enerzijds op de drijfveer Onafhankelijk denken & handelen hoog (7, 8, 9) gescoord wordt en anderzijds op de drijfveren Conformereren en Orde & structuur laag (1, 2, 3) gescoord wordt.

INTERVIEWVRAGEN

- Welke creatieve ideeën heeft u de afgelopen periode ingebracht? Bleken deze ideeën effectief en haalbaar in de praktijk? Waarom wel/niet?
- Op welke creatieve prestatie van de afgelopen periode bent u het meest trots? Waarom bent u juist trots op deze prestatie?

- Vindt u zichzelf een creatieve persoon? Waar blijkt die creativiteit uit? Geef eens een aantal recente voorbeelden.
- Hoe zorgt u ervoor dat u zich onderscheidt van anderen? Geef eens een aantal recente voorbeelden.
- Heeft u voor een klant wel eens een oplossing bedacht waar nog niemand mee gekomen was? Geef eens een recent voorbeeld.

ONTWIKKELACTIVITEITEN

- Als u een nieuwe oplossing zoekt voor een probleem bedenk dan steeds dat er vele manieren zijn om een probleem op te lossen. Begin niet automatisch met de eerste de beste oplossing.
- Durf te denken buiten de geijkte kaders.
- Vertrouw op uzelf om ook met minder voor de hand liggende ideeën te komen.
- Analyseer creatieve ideeën van anderen.
- Probeer uzelf te verplaatsen in een ander; hoe zou iemand met een andere achtergrond het probleem oplossen?

COACHINGSADVIEZEN

- Zorg dat uw kandidaat 360° feedback vraagt aan anderen. Hoe ervaren zij zijn creativiteit? Waarin is hij goed? Wat is voor verbetering vatbaar? Bespreek de resultaten met hem.
- Zorg voor een veilige omgeving waarin uw kandidaat mag 'mislukken'. Laat hem experimenteren en spelen met nieuwe ideeën en concepten en stimuleer hem door te gaan in dit creatieve proces.
- Brainstorm en associeer samen met uw kandidaat over een bepaald onderwerp of een actueel probleem. Zorg ervoor dat geen enkel idee te gek is tijdens de brainstorming.
- Ga samen met uw kandidaat brainstormen over een bepaald probleem en probeer tot minimaal vijf verschillende oplossingen te komen.

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflictantering
Creativiteit ●
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscontrole
 Zelfontwikkeling

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflicthantering
 Creativiteit
 ● Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscntrole
 Zelfontwikkeling

Delegeren

Taken en verantwoordelijkheden doorgeven, rekening houdend met de interesse, ambitie, ontwikkeling en competentie van medewerkers; de gedelegeerde taken opvolgen.

GEDRAGSVORBEELDEN

Algemeen gedrag

- Delegeert aan de juiste persoon.
- Doet afstand van de eigen bevoegdheden indien dit effectiever is.
- Heeft vertrouwen in de kwaliteiten van anderen.

Operationeel gedrag

- Draagt taken over die aansluiten bij het competentieniveau van de medewerker (de juiste taak aan de juiste persoon).
- Durft anderen fouten te laten maken en hen te blijven steunen.
- Geeft de persoon aan wie taken gedelegeerd zijn voldoende instructies over de wijze waarop de taken dienen te worden uitgevoerd.
- Geeft duidelijk aan wat er van de ander verwacht wordt met betrekking tot de uitvoering en de planning van de gedelegeerde activiteiten.
- Heeft vertrouwen in de kwaliteiten van de persoon aan wie taken gedelegeerd zijn.

Tactisch gedrag

- Bespreekt de mogelijke gevolgen van de gedelegeerde taken en verantwoordelijkheden met het hoger management.
- Biedt voldoende speelruimte om de gedelegeerde taken naar eigen inzicht uit te voeren.
- Houdt bij het delegeren van verantwoordelijkheden rekening met haalbaarheid en afbreukrisico.
- Informeert klanten en andere betrokkenen over de delegatie van taken en verantwoordelijkheden.
- Ziet het delegeren als ontwikkelingsmogelijkheid voor de betrokken medewerker en gebruikt het als zodanig.

Strategisch gedrag

- Delegeert om hiermee zelf meer speelruimte en vrijheid te verkrijgen en aldus een bijdrage te leveren aan het verhogen van de kwaliteit van de eigen organisatie.
- Draagt alle taken en verantwoordelijkheden aan anderen over die door anderen gedaan kunnen worden.
- Draagt belangrijke en aantrekkelijke taken en projecten aan anderen over, ook wanneer hier status aan verbonden is.
- Durft los te laten en volledig te vertrouwen op de kwaliteiten van anderen.
- Geeft zijn collega's en medewerkers de eer bij behaalde successen.
- Staat open voor de risico's en problemen die gepaard gaan met de delegatie van taken.

INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Delegeren is makkelijk ontwikkelbaar als op de drijfveren Hulverlenen en Verantwoording & leiderschap laag (1, 2, 3) gescoord wordt.

INTERVIEWVRAGEN

- Wie neemt uw werk over als u ziek of op vakantie bent? Is dit in de praktijk wel eens fout gegaan?
- Welke aspecten van uw werk draagt u liever niet over aan uw collega's of medewerkers? Geef eens een voorbeeld van het soort werk dat u liever niet delegeert.
- Welke problemen zijn er opgetreden toen u recent werk delegeerde? Wat was de grootste misser?
- Is het wel eens voorgekomen dat u plotseling uw werk niet kon uitvoeren? Wie nam toen uw werk over en hoe verliep dat? Welke oplossing heeft u voor dit soort problemen?

ONTWIKKELACTIVITEITEN

- Vraag aan collega's welke taken zij delegeren en wat hun ervaringen hiermee zijn.
- Onderzoek samen met uw medewerkers hoe deze een nieuwe taak kunnen invullen. Laat hen zelf met een voorstel komen om de taak uit te werken.
- Wees duidelijk in uw verwachtingen naar uw medewerkers.
- Spreek medewerkers aan op hun verantwoordelijkheden. Wees hier duidelijk in.
- Wees bereid om uw medewerkers meer verantwoordelijkheid te geven dan u gewend bent. Laat hen eens voor u invallen bij vergaderingen of voor u in de plaats naar een klant gaan.

COACHINGSADVIEZEN

- Zorg dat uw kandidaat 360° feedback vraagt aan anderen. Hoe ervaren zij het als uw kandidaat iets aan hen delegeert? Wat gaat goed en wat is voor verbetering vatbaar? Bespreek de rapportage met hem.
- Inventariseer samen met uw kandidaat wat de voordelen zijn van delegeren voor hemzelf en voor degenen aan wie hij delegeert zoals de organisatie of collega's.
- Zoek samen met uw kandidaat naar een taak om te delegeren. Dit kunt u bereiken door de volgende vragen te stellen: Welke taken kun je eenvoudig delegeren? Wie zouden daarvoor in aanmerking komen? Waarom juist deze persoon? Wat zouden de maximale risico's kunnen zijn?
- Ga samen met uw kandidaat onderzoeken wat hem belemmert om zijn taken te delegeren, vraag uw kandidaat waar hij bang voor is als hij delegeert. Vraag door en stel belemmeringen ter discussie.

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflicthantering
 Creativiteit
Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscontrole
 Zelfontwikkeling

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflicthantering
 Creativiteit
 Delegeren
 ● Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscntrole
 Zelfontwikkeling

Discipline

Zich aanpassen aan de geldende regels, procedures en het organisatiebeleid; bij verandering of twijfel bevestiging zoeken bij de juiste persoon.

GEDRAGSVORBEELDEN

Algemeen gedrag

- Onderkent de effecten van het zich houden aan de regels.
- Voegt zich zonder moeite naar de bestaande regelgeving.
- Ziet het nut van regels en procedures in.

Operationeel gedrag

- Houdt zich actief op de hoogte van veranderingen omtrent de regelgeving, procedures en werkwijzen.
- Onderkent duidelijk de grenzen van het eigen vakgebied, de functie en de eigen bevoegdheid.
- Ontvangt graag duidelijke instructie omtrent regels, procedures en werkwijzen.
- Verricht alleen handelingen die in overeenstemming zijn met de regels en procedures.
- Vraagt raad aan hoger management indien zich een situatie voordoet waarin de geldende regels en procedures overschreden dienen te worden.

Tactisch gedrag

- Signaleert situaties waarin afgeweken dient te worden van de regelgeving.
- Stelt zich op de hoogte van het organisatiebeleid en de ethiek van de organisatie.
- Vraagt raad aan hoger management bij kwesties die de eigen bevoegdheden overstijgen.
- Zoekt bij onduidelijkheid over de regelgeving bevestiging bij de juiste autoriteit.

Strategisch gedrag

- Onderkent dat er een 'grijs gebied' is waarin de regels en procedures naar eigen inzicht, maar binnen randvoorwaarden uitgevoerd dienen te worden.
- Ziet in dat regels en procedures noodzakelijk zijn, maar blijft kritisch kijken of deze uitvoerbaar zijn.

INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Discipline is makkelijk ontwikkelbaar als op de drijfveren Conformereren en Orde & structuur hoog (7, 8, 9) gescoord wordt.

INTERVIEWVRAGEN

- Heeft u wel eens een situatie meegemaakt waarbij u wist dat uw persoonlijke visie niet overeenstemde met de visie van de organisatie? Wat heeft u toen gedaan? Wat was het uiteindelijke resultaat?

- Iedereen kent de situatie waarin procedures ons in de weg zitten. Kunt u een voorbeeld geven van een dergelijke situatie? Wat heeft u gedaan om uw doel te bereiken?
- Kunt u een voorbeeld geven van een recente situatie waarin uw opdracht niet duidelijk was? Wat heeft u toen gedaan?
- Heeft u wel eens meegemaakt dat u van mening verschilde met uw leidinggevende? Hoe bent u hiermee omgegaan? Wat was het uiteindelijke resultaat?

ONTWIKKELACTIVITEITEN

- Maak een concreet plan van aanpak over de door u gewenste uitvoering van een project.
- Houd in deze planning rekening met onvoorziene omstandigheden.
- Maak voor uzelf een duidelijk overzicht van acties en handel daarnaar.
- Werk gestructureerd volgens regels en procedures.

COACHINGSADVIEZEN

- Ga samen met uw kandidaat oefenen om doelen in Specifieke, Meetbare, Acceptabele, Realistische en Tijdgebonden doelen (zogenaamde SMART doelen) te vertalen.
- Zorg dat uw kandidaat zelf doelen maakt, die hij gaat oefenen in de praktijk. Laat hem terugkoppelen welke doelen behaald werden en welke niet.
- Zorg dat uw kandidaat ten aanzien van een doelstelling een aantal motieven noteert die helpen en een aantal motieven die tegenwerken. Laat hem een manier zoeken om constructief met de tegenwerkende motieven om te gaan.

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflictthantering
 Creativiteit
 Delegeren
Discipline ●
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscntrole
 Zelfontwikkeling

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflicthantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 ● **Durf**
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscntrole
 Zelfontwikkeling

Durf

Risico's nemen om er (op termijn) voordeel mee te behalen.

GEDRAGSVOORBEELDEN

Algemeen gedrag

- Gaat zakelijke risico's aan.
- Heeft zicht op de reikwijdte van het risico dat genomen wordt.
- Maakt onderscheid tussen durf en bravoure.

Operationeel gedrag

- Handelt bij problemen, indien nodig, ook buiten de kaders om ze op te lossen.
- Kiest bij problemen een aanpak die niet geheel volgens de geldende afspraken is.
- Kiest voor een aanpak waarmee nog geen ervaring is opgedaan.
- Komt met een zienswijze die niet strookt met de gangbare mening.
- Steekt regelmatig zijn nek uit en doet uitspraken die weerstand zullen oproepen.

Tactisch gedrag

- Biedt diensten of producten aan die nog niet eerder geleverd zijn.
- Doet toezeggingen voor volledig nieuwe activiteiten die innovatief en realiseerbaar zijn.
- Draagt zelf verantwoordelijkheid voor acties waarvan de gevolgen niet steeds volledig te overzien zijn.
- Kiest eerder voor een veelbelovend plan waarvan de risico's niet geheel te overzien zijn dan voor een middelmatig plan dat volledige zekerheid biedt.
- Uit opbouwende kritiek in het belang van de organisatie.

Strategisch gedrag

- Durft te investeren in potentiële partnerships die een afbreukrisico met zich meebrengen maar voordelen kunnen opleveren voor de eigen organisatie.
- Investeert in nieuwe experimenten zonder dat geheel duidelijk is of zij daadwerkelijk resultaten zullen opleveren.
- Laat zich leiden door eigen intuïtie en 'Fingerspitzengefühl'.
- Neemt beslissingen die het imago van de gehele organisatie grondig kunnen veranderen.
- Schat de onverzekerbare en onvoorziene risico's die gepaard gaan met nieuwe activiteiten goed in.

INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Durf is makkelijk ontwikkelbaar als enerzijds op de drijfveren Eigenwaarde en Onafhankelijk denken & handelen hoog (7, 8, 9) gescoord wordt en anderzijds op de drijfveer Conformeren laag (1, 2, 3) gescoord wordt.

INTERVIEWVVRAGEN

- Kunt u voorbeelden geven van ‘riskante’ beslissingen die positief hebben uitgekapt?
- Kunt u voorbeelden geven van ‘riskante’ beslissingen die negatief hebben uitgekapt?
- Houdt u van gokken? Zo ja, geeft u eens een voorbeeld van een gok die positief uitpakte.
- Wat is het grootste risico dat u in uw leven ooit genomen hebt? Hoe pakte dit uit?

ONTWIKKELACTIVITEITEN

- Zeg vaker ‘nee’.
- Kom vaker met een voorstel, ook als u alle gevolgen ervan niet duidelijk voor ogen hebt. Probeer het gewoon en zie wat de precieze consequenties zijn.
- Probeer vaker te zeggen: “Ik vind... Ik denk... Volgens mij...”.
- Denk buiten de geijkte kaders.
- Analyseer iemand die meer durf heeft, kijk naar zijn gedrag, de risico's die hij neemt en de consequenties van zijn gedrag.

COACHINGSADVIEZEN

- Onderzoek samen met uw kandidaat wat belemmeringen zijn om durf te tonen in bepaalde situaties.
- Zorg dat uw kandidaat met zijn leidinggevende afspraken maakt over de manier waarop hij in zijn werk meer durf zou kunnen vertonen.
- Onderzoek samen met uw kandidaat of er situaties binnen of buiten het werk zijn waarin hij durf heeft getoond waar anderen dit niet deden. Waarom lukte het tonen van durf wel in deze situatie?
- Onderzoek samen met uw kandidaat of er situaties zijn geweest waarvan hij vindt dat anderen durf hebben getoond en hij niet. Wat waren de risico-inschattingen van de anderen vergeleken met die van hemzelf? Wat hield hem tegen?
- Zorg dat uw kandidaat een collega vraagt een seintje te geven als deze merkt dat er kansen gemist worden door een gebrek aan durf.

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflictantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
Durf ●
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscontrole
 Zelfontwikkeling

COMPETENTIES

Aandacht voor details
Aanpassingsvermogen
Ambitie
Assertiviteit
Besluitvaardigheid
Coachen
Commercieel vermogen
Conflicthantering
Creativiteit
Delegeren
Discipline
Durf
● **Energie**
Flexibel gedrag
Groepsgericht leidinggeven
Initiatief
Inlevingsvermogen
Innoverend vermogen
Integriteit
Inzicht
Klantgerichtheid
Kwaliteitsgerichtheid
Leervermogen
Leidinggeven
Luisteren
Managementidentificatie
Mondelinge vaardigheid
Netwerken
Omgevingsbewustzijn
Onafhankelijkheid
Onderhandelen
Ondernemerschap
Ontwikkelen van medewerkers
Oordeelsvorming
Optreden
Organisatiesensitiviteit
Overtuigingskracht
Plannen en organiseren
Politieke sensitiviteit
Presenteren
Prestatiemotivatie
Probleemanalyse
Resultaatgerichtheid
Samenwerken
Schriftelijke vaardigheid
Sociabiliteit
Stressbestendigheid
Vakgerichtheid
Vasthoudendheid
Verantwoordelijkheid
Visie
Voortgangscntrole
Zelfontwikkeling

Energie

Gedurende een lange(re) periode actief zijn wanneer de functie dat verlangt; uithoudingsvermogen hebben.

GEDRAGSVORBEELDEN

Algemeen gedrag

- Heeft inzicht in het eigen energieniveau.
- Heeft uithoudingsvermogen.
- Verdeelt de eigen energie adequaat.

Operationeel gedrag

- Is na intensieve en langdurige inspanning niet opgebrand.
- Straalt enthousiasme uit, ook na een dag hard werken.
- Verdeelt de eigen energie goed en efficiënt.
- Werkt lang door zonder vermoeidheid en aandachtsverlies.
- Ziet niet op tegen extra werk en inspanning.

Tactisch gedrag

- Brengt extra energie op voor een belangrijke prestatie.
- Geeft niet snel op bij het hanteren van taaie problemen, blijft zoeken naar oplossingen.
- Handelt na een zware werkdag zaken nog nauwkeurig af.
- Houdt aanzienlijke belasting lang vol.
- Is aan het einde van een lange en langdurige bijeenkomsten nog fit en alert.

Strategisch gedrag

- Herstelt zich bij zware tegenslagen snel.
- Is zich bewust van de eigen energie en verdeelt deze adequaat over de verschillende activiteiten.
- Kan emotioneel belastende gesprekken en situaties hanteren en raakt hierdoor niet uitgeblust.
- Onderkent de eigen emoties die veel energie kosten en uit deze beheerst.
- Ziet na zware teleurstellingen toch weer nieuwe mogelijkheden.

INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Energie is makkelijk ontwikkelbaar als op de drijfveren Energie & actie en Volharding hoog (7, 8, 9) gescoord wordt.

INTERVIEWVRAGEN

- Op welk moment van de dag bent u het meest actief? Wanneer bent u het minst actief en het minst productief?
- Hoeveel overwerk heeft u de afgelopen maanden verricht?

- Heeft u naast uw werk nog tijd voor verenigingen, hobby's of een studie? Hoeveel tijd heeft u de laatste maand daaraan besteed?
- Hoe heeft u deze week uw vrije tijd doorgebracht?

ONTWIKKELACTIVITEITEN

- Maak voor uzelf duidelijk wat u wilt in de nabije toekomst met uw werk. Waar krijgt u energie van?
- Ga voor uzelf na of dit type werk wel bij u past.
- Plan meer momenten van ontspanning.
- Ga vaker met de fiets naar het werk.

COACHINGSADVIEZEN

- Onderzoek waar uw kandidaat mogelijke oorzaken ziet liggen die zijn energie-niveau belemmeren. Ligt dit aan de inhoud van het werk, de organisatie van het werk, collega's of misschien een privé probleem?
- Zorg dat uw kandidaat vaker sport of vaker naar buiten gaat, bijvoorbeeld door naar het werk te fietsen.
- Ga samen met uw kandidaat kritisch kijken naar de manier waarop hij zijn leven organiseert en hoe hij omgaat met problemen. Zitten er misschien zaken tussen die veel energie kosten?
- Ga na welk soort werk de kandidaat energie oplevert en welk soort werk juist energie kost. Probeer hier een balans in te vinden.
- Ga samen met uw kandidaat na wat hem energie geeft in zijn vrije tijd. Laat hem na het werk bewust activiteiten verrichten die energie opleveren.

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflicthantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
Energie ●
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscntrole
 Zelfontwikkeling

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflicthantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 ● **Flexibel gedrag**
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscntrole
 Zelfontwikkeling

Flexibel gedrag

Het veranderen van gedragsstijl en/of invalshoek om een gesteld doel te bereiken.

GEDRAGSVOORBEELDEN

Algemeen gedrag

- Heeft een doel voor ogen.
- Kan de inhoud van het proces onderscheiden.
- Stelt de eigen aanpak ter discussie.

Operationeel gedrag

- Herkent blokkades die het realiseren van doelen belemmeren.
- Houdt niet vast aan een benaderingswijze of dezelfde argumenten om doelen te bereiken.
- Houdt vast aan gestelde doelen, maar wisselt van aanpak, invalshoek of gedragsstijl om ze te bereiken.
- Kan afwisselen tussen het hanteren van logische argumenten en het inventariseren van de oorzaak van de weerstand.
- Onderkent wanneer een gekozen aanpak of benadering geen effect heeft.

Tactisch gedrag

- Hanteert verschillende argumenten en een alternatieve stijl op soepele wijze.
- Speelt soepel in op onverwachte wendingen.
- Stelt problemen in een ander daglicht.
- Veert mee met de gesprekspartner zonder het eigen doel uit het oog te verliezen.
- Verandert van benaderingswijze als de weerstand aanhoudt (andere invalshoek, nieuwe argumenten).

Strategisch gedrag

- Maakt gebruik van de ideeën en van subtiele signalen van anderen om hiermee het gesprek in de gewenste richting te sturen.
- Maakt gebruik van meerdere beïnvloedingstactieken (lobbyen, de beslissers benaderen, sponsors zoeken).
- Past de eigen tactiek aan aan de mate en soort van weerstand.
- Wisselt verschillende gedragsstijlen af om anderen effectief te beïnvloeden.

INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Flexibel gedrag is makkelijk ontwikkelbaar als enerzijds op de drijfveer Doelgerichtheid hoog (7, 8, 9) gescoord wordt en anderzijds op de drijfveren Conformereren en Orde & structuur laag (1, 2, 3) gescoord wordt.

INTERVIEWVRAGEN

- Zijn er de afgelopen maanden omstandigheden geweest waardoor het voor u moeilijker werd uw doelen te behalen? Geef eens een aantal voorbeelden hoe deze externe omstandigheden u negatief beïnvloed hebben.
- Bent u wel eens onder druk gezet om uw visie of plan te wijzigen? Wat deed dit met u?
- Beschrijf een situatie waarin een ander niet deed wat u wilde. Hoe heeft u deze persoon verleid om toch te doen wat belangrijk voor u was?
- Past u zich gemakkelijk aan veranderingen aan? Geef eens een aantal recente voorbeelden die illustreren hoe u hiermee om bent gegaan.

ONTWIKKELACTIVITEITEN

- Bedenk wat u belemmert om te schakelen. Houdt u graag vast aan het oude? Waar voelt u precies weerstand voor? Wilt u vasthouden aan datgene wat u reeds van plan was? Houdt u erg van een oude aanpak in uw werk? Werkt dat ook nog in het heden voor u?
- Probeer meerdere alternatieven te bedenken voor uw probleem.
- Als uw omstandigheden veranderen, stel uzelf dan regelmatig de vraag of en hoe u uw doel op een andere manier (beter) kunt bereiken.
- Sta bij tegenwerking of weerstand stil bij wat er precies gebeurt en laat eventueel uw bestaande plan deels los. Probeer het perspectief van de andere partij te begrijpen, stel vragen om erachter te komen welke bezwaren de ander heeft zodat u daar op in kunt spelen.

COACHINGSADVIEZEN

- Schakel tijdens de coaching regelmatig om van stijl en bespreek de reactie van uw kandidaat hierop.
- Zorg dat uw kandidaat oefent met situaties die hij moeilijk vindt of nooit toepast door dit bijvoorbeeld in een rollenspel te oefenen.
- Werp bij een rollenspel weerstand op ("dit kan echt niet, dit kan ik niet maken, dit werkt niet zelfs al zou ik het willen") en laat uw kandidaat oefenen hiermee strategisch om gaan.
- Indien uw kandidaat een leidinggevende is, breng dan situationeel leiderschap ter sprake. Voor leidinggevendenden zijn goede oefenmomenten: coachings-, functionerings- en beoordelingsgesprekken, vooral als hierin weerstand verwacht wordt.
- Zorg dat uw kandidaat 360° feedback vraagt aan anderen. Hoe ervaren zij zijn bereidheid zich flexibel op te stellen? Wat vinden zij goed gaan en wat zijn eventuele ontwikkelpunten? Bespreek de rapportage met hem.

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflictthering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
Flexibel gedrag ●
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscntrole
 Zelfontwikkeling

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflicthantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 ● Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscntrole
 Zelfontwikkeling

Groepsgericht leidinggeven

Richting en sturing geven aan een groep; samenwerkingsverbanden tussen groepsleden stimuleren om doelstellingen te bereiken.

GEDRAGSVOORBEELDEN

Algemeen gedrag

- Benoemt de opgave waarvoor het team gesteld staat.
- Geeft aan welke resultaten van het team verwacht worden.
- Geeft de eigen positie en wijze van werken aan.
- Maakt de rol van ieder teamlid duidelijk.

Operationeel gedrag

- Geeft de planning, procedure en wijze van werken aan.
- Let erop dat de verschillende teamleden een actieve bijdrage leveren.
- Onderkent en benut de verschillende kwaliteiten en talenten van de teamleden.
- Stuurt bij wanneer blijkt dat er spanningen zijn of wanneer de resultaten niet gehaald dreigen te worden.

Tactisch gedrag

- Benadrukt de eigen verantwoordelijkheid van de teamleden om te komen tot goede prestaties.
- Geeft het belang aan van de bijdragen van de verschillende teamleden.
- Maakt onderlinge tegenstellingen bespreekbaar en overbrugt deze door te zoeken naar gemeenschappelijke factoren binnen het team.
- Stimuleert teamleden om over de grenzen van de eigen afdeling heen te kijken.
- Vergroot het probleemoplossend vermogen van het team door te stimuleren om met eigen oplossingen te komen voor gerezen problemen.

Strategisch gedrag

- Bespreekt strategische doelen, missie en visie met de teamleden en de strategische rol die de teamleden spelen in het inspireren van de lagere managementniveaus.
- Inspireert teamleden door charisma en straalt geloof in de toekomst en in de deskundigheid van de teamleden uit.
- Maakt gebruik van de (informele) invloed die teamleden hebben in de organisatie.
- Maakt gebruik van de verschillende competenties en talenten van de teamleden.
- Onderkent complexe belangen en onderlinge spanningen, maakt deze bespreekbaar en doet suggesties tot oplossingen.
- Spoort de teamleden aan om hun competenties en talenten in te zetten om de organisatiedoelen te realiseren.

INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Groepsgericht leidinggeven is makkelijk ontwikkelbaar als op de drijfveren Energie & actie, Sociabiliteit & contact en Verantwoording & leiderschap hoog (7, 8, 9) gescoord wordt.

INTERVIEWVragen

- Kunt u aangeven hoe u met uw beste medewerker omgaat?
- Kunt u aangeven hoe u met uw zwakste medewerker omgaat?
- Wat doet u om uw medewerkers te motiveren?
- Geef een voorbeeld van een recente situatie waarin u een medewerker heeft aangesproken op onvoldoende resultaten.
- Vertel eens over een recente ervaring met een ongemotiveerde medewerker. Wat heeft u gedaan om deze medewerker toch te motiveren?

ONTWIKKELACTIVITEITEN

- Besteed op gestructureerde wijze aandacht aan de persoonlijke ontwikkeling van uw medewerkers.
- Spreek medewerkers zoveel mogelijk aan op hun talenten.
- Ga samen met uw team een gezamenlijke doelstelling opstellen. Deze doelstelling geeft een motief waarbinnen de afzonderlijke teamleden op hun eigen wijze aan het gemeenschappelijke doel kunnen bijdragen.
- Vraag aan uw medewerkers wat voor hen uitdagende taken zijn, opdat zij zich optimaal voor hun werk inzetten en zich persoonlijk zullen blijven ontwikkelen.
- Vraag 360° feedback aan een collega uit uw organisatie gericht op de vraag in welke mate hij vindt dat u groepsgericht leiderschap vertoont.

COACHINGSADVIEZEN

- Onderzoek hoe de leidinggevende de samenwerking binnen het team stimuleert. Geef daar feedback op.
- Geef de leidinggevende het advies om aan het begin van een meeting te vragen wat de gewenste uitkomst hiervan is. Hij kan bijvoorbeeld vragen: 'Wat zijn jullie verwachtingen van deze vergadering?'
- Onderzoek hoe de leidinggevende aan zijn medewerkers ruimte denkt te geven voor twijfels, vragen en onzekerheden. Alert zijn op verbale signalen en lichaamstaal is een belangrijke kwaliteit voor leidinggevers.

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflicttherapie
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
Groepsgericht leidinggeven ●
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscntrole
 Zelfontwikkeling

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflicthantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven

● Initiatief

Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscntrole
 Zelfontwikkeling

Initiatief

Kansen creëren of problemen signaleren en ernaar handelen zonder af te wachten.

GEDRAGSVOORBEELDEN

Algemeen gedrag

- Creëert en benut kansen.
- Doet iets waar niet om gevraagd is.
- Heeft een actieve opstelling.
- Komt als eerste met plannen en ideeën.

Operationeel gedrag

- Komt actief met nieuwe plannen en voorstellen.
- Komt ongevraagd met voorstellen en ideeën die bijdragen aan de kwaliteit van de organisatie.
- Signaleert kansen en vertaalt deze naar voordelen voor de eigen organisatie.
- Trekt activiteiten en verantwoordelijkheden naar zich toe.
- Wacht niet af, maar handelt uit zichzelf.

Tactisch gedrag

- Creëert openingen en kansen in een gesprek om voordeel te behalen.
- Gaat bij weerstand over tot het benoemen en bespreekbaar maken van deze weerstand.
- Zoekt actief naar kansen en mogelijkheden die de dienstverlening kunnen verbeteren.
- Zoekt bij patstellingen in bijeenkomsten naar nieuwe openingen en oplossingen.

Strategisch gedrag

- Herkent kansen en openingen in samenwerkingsrelaties om de eigen organisatie beter te profileren of om anderzijds winst te boeken.
- Herkent 'kruiwagens' en relevante contacten om deze te benaderen ten voordele van de eigen organisatie.
- Is actief in het 'netwerken' en lobbyen bij de juiste personen.
- Legt voorstellen en plannen bij strategische partners neer voor toekomstige activiteiten.
- Onderkent langetermijnkansen voor de eigen organisatie en komt met plannen om hierop in te spelen.

INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Initiatief is makkelijk ontwikkelbaar als op de drijfveren Ambitie & uitdaging en Energie & actie hoog (7, 8, 9) gescoord wordt.

INTERVIEWVRAGEN

- Wat is uw meest originele idee geweest in uw werk? Wat heeft u gedaan om dit idee succesvol te implementeren?
- Op welke prestatie van uzelf bent u het meest trots?
- Welke positieve veranderingen in uw werk zijn vooral uw eigen idee geweest?
- Waar stoort u zich op dit moment aan in uw werk? Wat gaat u doen om dit op te lossen?

ONTWIKKELACTIVITEITEN

- Bedenk dat u mogelijk belemmerende gedachten of overtuigingen heeft zoals: “de manager moet altijd initiatief nemen”, “ik ben hier om te werken en niet om problemen op te lossen of ze voor te zijn”.
- Als u denkt dat u een kans ziet, grijp deze dan.
- Stel uzelf als doel om elke dag minstens één initiatief te nemen, zet dit in uw agenda, zodat u eraan herinnerd wordt.
- Als u een probleem vaststelt dat opgelost moet worden, ook al wordt niet verwacht dat u dat doet, kunt u uw collega's verrassen door hier een initiatief te nemen.
- Probeer met een beetje extra service de verwachtingen van uw klanten te overtreffen. Maak liever meer waar dan u belooft dan andersom.

COACHINGSADVIEZEN

- Zorg dat uw kandidaat zelf ook ‘kleine’ initiatieven neemt. Dat hij er bijvoorbeeld attent op is dat een groep iets nodig heeft (koffie, frisse lucht, een flip-over enzovoort), in vergaderingen een keer als eerste het woord neemt of een mening geeft als hierom gevraagd wordt.
- Ga samen met uw kandidaat doelen stellen. In welke situaties zou hij meer initiatief willen nemen? Zorg dat de doelen Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden gedefinieerd zijn (zogenaamde SMART doelen).
- Zorg dat uw kandidaat 360° feedback vraagt aan medewerkers of collega's. Hoe ervaren zij de mate waarin hij initiatief neemt? Wat vinden zij goed gaan en wat zijn eventuele ontwikkelpunten? Bespreek de rapportage met hem.
- Kijk samen met uw kandidaat in welke omgeving hij het lastig vindt om initiatief te nemen en in welke omgeving hij dat wel doet.
- Geef uw kandidaat de opdracht om na te denken over toekomstige kansen voor zichzelf of zijn afdeling, producten of diensten. Welke initiatieven en verantwoordelijkheden kan hij persoonlijk nemen om deze kansen te behalen?

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflictantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief ●
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscntrole
 Zelfontwikkeling

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflicthantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 ● **Inlevingsvermogen**
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscntrole
 Zelfontwikkeling

Inlevingsvermogen

Zich bewust zijn van de houding, gevoelens en omstandigheden van anderen en van de invloed van het eigen gedrag op hen.

GEDRAGSVORBEELDEN

Algemeen gedrag

- Beschikt over een sociale antenne.
- Beschikt over zelfinzicht.
- Heeft aandacht voor de ander en diens gedrag (in woord en daad).

Operationeel gedrag

- Geeft anderen de ruimte om hun verhaal te doen, onderbreekt hen niet steeds.
- Geeft gevoelens van anderen in eigen woorden weer om zo de ander het gevoel te geven dat deze gevoelens niet alleen gehoord maar ook begrepen zijn.
- Is zich bewust van negatieve reacties van anderen op het eigen gedrag.
- Toont openheid, interesse en respect in standpunten die afwijken van de eigen mening.
- Vraagt door op standpunten en op emotionele opmerkingen.

Tactisch gedrag

- Anticipeert op mogelijke reacties van eigen gedrag, handelingen en opmerkingen.
- Begrijpt wanneer iets pijnlijk is voor de ander en laat dit blijken door er iets over te zeggen of er juist niets over te zeggen.
- Maakt het anderen gemakkelijk om delicate kwesties en gevoelens bespreekbaar te maken.
- Maakt vermoede onvrede en onuitgesproken gevoelens bespreekbaar door deze te benoemen.
- Onderkent wanneer een opmerking verkeerd valt of verkeerd wordt opgevat.

Strategisch gedrag

- Brengt kritische zaken en delicate kwesties zodanig naar voren dat rekening wordt gehouden met de gevoelens van anderen.
- Heeft vlot inzicht in de onderlinge omgang tussen de groepsleden en maakt deze bij ineffectiviteit bespreekbaar.
- Onderkent spanningen tussen teamleden of in groepen en maakt deze bespreekbaar.
- Onderkent wanneer een ander in verlegenheid gebracht wordt en onderneemt actie om deze verlegenheid weg te nemen.
- Realiseert zich wat de invloed op de ander is van de eigen organisatorische positie en hoe de ander hierop reageert (superieur-ondergeschikte).
- Staat open voor een diversiteit aan normen, waarden, culturen en omgangsregels en handelt hiernaar.

INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Inlevingsvermogen is makkelijk ontwikkelbaar als op de drijfveer Sociale empathie hoog (7, 8, 9) gescoord wordt.

INTERVIEWVRAGEN

- Kunt u een voorbeeld geven van een recente situatie waarin u een gesprek voerde met een medewerker die een probleem had? Vanuit wiens initiatief kwam dit gesprek? Wat heeft u gedaan om te helpen dit probleem op te lossen?
- Wanneer heeft u voor het laatst te maken gehad met een emotionele collega? Wat heeft u toen gedaan? Zou u een volgende keer iets anders doen?
- Geef eens een voorbeeld van een recente situatie waarbij iemand heel anders reageerde op een probleem dan u zou doen. Wat heeft u hiermee gedaan?
- Wanneer geeft u medewerkers of collega's complimenten?

ONTWIKKELACTIVITEITEN

- Houd rekening met de situatie van een ander.
- Geef ruimte voor meningen van anderen.
- Wees u bewust van de lichaamstaal van anderen. Wat vertellen ze u niet met woorden dat hun lichaamstaal wel vertelt?
- Besteed aandacht aan belangrijke gebeurtenissen voor anderen zoals: ziekte, tegenslag en gezinsuitbreiding.

COACHINGSADVIEZEN

- Maak uw kandidaat duidelijk dat de ideeën en standpunten van anderen belangrijk zijn en probeer hem in te laten zien dat hij hier tactisch mee om kan en moet gaan.
- Maak met uw kandidaat een lijst van mensen die hem irriteren. Laat hem juist deze mensen opzoeken om hen beter te begrijpen en om het gedrag dat hem irriteert beter in relatie te brengen tot hun achtergrond en kwaliteiten. Wat kan hij van deze mensen leren?
- Let in de communicatie met uw kandidaat op zijn lichaamstaal; correspondeert deze met de woorden die hij spreekt?
- Zorg dat uw kandidaat aan anderen vraagt of zij situaties kunnen benoemen waarin hij blijf gaf geen oog te hebben voor hun gevoelens. Laat hem hierop reflecteren.

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflicthantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
Inlevingsvermogen ●
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscntrole
 Zelfontwikkeling

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflicthantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 ● **Innoverend vermogen**
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscntrole
 Zelfontwikkeling

Innoverend vermogen

Zich met een onderzoekende en nieuwsgierige geest richten op toekomstige vernieuwing van strategie, producten, diensten en markten.

GEDRAGSVOORBEELDEN

Algemeen gedrag

- Durft met zijn ideeën tegen de stroom in te roeien.
- Is op de hoogte van de toekomstige wensen van de klant c.q. afnemer.
- Is op de hoogte van toekomstige trends en ontwikkelingen die relevant zijn voor het eigen vakgebied en de eigen organisatie.
- Vertaalt trends naar vernieuwingen.

Operationeel gedrag

- Is bezig met vernieuwing en met diensten die nog niet aangeboden worden.
- Is op de hoogte van de diensten en producten waar klanten c.q. afnemers niet tevreden over zijn en achterhaalt hiervan de reden.
- Is op de hoogte van marktontwikkelingen en nieuwe vormen van technologie.
- Spreekt veel met vakgenoten en stelt vragen naar de manier waarop concurrenten werken.
- Vraagt door naar de toekomstige wensen van klanten.

Tactisch gedrag

- Discussieert veel met collega's en vakgenoten over nieuwe mogelijkheden of andere toepassingen van reeds bestaande technieken en methoden.
- Heeft geen last van competitieve gevoelens wanneer een ander met een goed idee komt, maar denkt direct mee en ziet de waarde hiervan in.
- Luistert alert naar ideeën van anderen en schat deze juist in op hun innoverende waarde.
- Participeert in netwerken die relevant zijn voor de eigen organisatie en die bekend staan om hun innoverende gedachten.
- Treedt buiten de gangbare paden en doet voorstellen die niet altijd voor de hand liggen, maar wel haalbaar zijn.

Strategisch gedrag

- Blijft geloof uitstralen in de eigen ideeën en in de eigen vernieuwende concepten en producten.
- Formuleert ideeën die door anderen nog niet gedeeld worden.
- Kan bestaande concepten en producten loslaten en komen met volstrekt nieuwe en gewaagde concepten en producten.
- Kan omgaan met weerstanden tegen de eigen ideeën zonder deze los te laten of op te geven.
- Weet anderen voor nieuwe ideeën te winnen en hen mee te krijgen om deze mede uit te dragen.

INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Innoverend vermogen is makkelijk ontwikkelbaar als op de talenten Energie & actie, Onafhankelijk denken & handelen en Pragmatisme hoog (7, 8, 9) gescoord wordt.

INTERVIEWVRAGEN

- Welke innovatieve ideeën heeft u het afgelopen jaar zelf in uw werk ingebracht?
- Hoe zorgt u er in uw werk voor dat u zich onderscheidt van anderen? Geef eens een recent voorbeeld.
- Heeft u wel eens nieuwe diensten of producten ontwikkeld? In welke mate zijn deze succesvol in de markt gezet?
- Wat beschouwt u als uw meest innovatieve product of dienst tot nu toe?

ONTWIKKELACTIVITEITEN

- Organiseer brainstormsessies om originele oplossingen voor problemen te bedenken.
- Denk buiten de geijkte kaders.
- Kap ideeën niet direct af, maar sta open voor ideeën van anderen.
- Maak overzichten van trends die de komende jaren gevolgen kunnen hebben voor de eigen organisatie.
- Bekijk de dagelijkse besommeringen vanaf een afstand.

COACHINGSADVIEZEN

- Probeer samen met uw kandidaat te brainstormen over een bepaald vraagstuk. Stel zijn suggesties (nog) niet ter discussie. Ga daarna de voor- en nadelen van elke suggestie bespreken.
- Zorg dat uw kandidaat met mensen praat die een goed zicht hebben op de trends en invloeden voor de komende tijd en bespreek zijn ervaringen.
- Zorg voor een veilig klimaat. Laat hem experimenteren en spelen met nieuwe ideeën en concepten en stimuleer hem door te zeggen dat er geen beperkingen zijn.
- Zorg dat uw kandidaat samen gaat werken met iemand die erg gericht is op innovatie. Hierdoor zal hij geïnspireerd worden tot nieuwe innovatieve ideeën.

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflicthantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscontrole
 Zelfontwikkeling

Integriteit

Zich houden aan de normen, waarden en omgangsregels die gelden voor de functie en voor de cultuur waarin men werkt; niet vatbaar zijn voor frauduleuze handelingen.

GEDRAGSVORBEELDEN

Algemeen gedrag

- Behandelt iedereen gelijk en respectvol en maakt geen onderscheid.
- Beschermt vertrouwelijke informatie.
- Draagt informatie consistent en eerlijk over (voor iedereen hetzelfde verhaal).
- Komt gemaakte beloften na.
- Maakt geen misbruik van macht of voorkennis.

Operationeel gedrag

- Informeert interne en externe klanten eerlijk over mogelijke risico's en nadelen.
- Is transparant in het eigen handelen.
- Neemt verantwoordelijkheid voor het eigen handelen.
- Verstrekt alleen informatie aan anderen indien deze daar werkelijk recht op hebben.

Tactisch gedrag

- Geeft openheid van zaken indien dit van belang is voor anderen binnen de organisatie.
- Laat blijken kritisch te zijn als er achter de rug van een collega om wordt gepraat.
- Stuurt erop aan dat anderen zich gedragen volgens aanvaarde sociale en ethische normen.
- Vertoont voorbeeldgedrag op het gebied van ethiek, normen en waarden.

Strategisch gedrag

- Draagt er zorg voor dat collega's die onethisch gedrag vertonen tot de orde worden geroepen.
- Gaat zorgvuldig om met macht.
- Komt gemaakte afspraken op organisatie-/afdelingsniveau na.
- Laat blijken welk (integer) gedrag van anderen verwacht wordt.

INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Voor integriteit is er geen indicatie van de ontwikkelbaarheid mogelijk op basis van de scores van de TMA drijfveren.

INTERVIEWVRAGEN

- Bent u wel eens onder druk gezet om gedrag te vertonen dat tegen uw gevoel indruiste? Wat deed u toen? Hoe bent u hier achteraf mee omgegaan?
- Heeft u wel eens het gevoel gehad dat u over iemand bent heengelopen?

- Kunt u een voorbeeld geven van een recente situatie waarin uw integriteit voor een persoonlijk probleem zorgde? Wat was precies de situatie? Wat waren uw overwegingen? Hoe heeft u uiteindelijk gehandeld?
- Kunt u een voorbeeld geven van een situatie waarin u in de verleiding kwam om tegen uw integriteit in te handelen? Wat heeft u gedaan en waarom? Hoe pakte dit uiteindelijk uit?
- Is het recent voorgekomen dat u gemaakte afspraken niet na kon komen? Kunt u dit toelichten? Wat was de reden dat u deze afspraak niet na kon komen? Wat heeft u ten slotte gedaan om deze situatie op te lossen?

ONTWIKKELACTIVITEITEN

- Zorg dat u zelf verantwoordelijkheid neemt voor uw gedrag.
- Zorg dat uw lichaamstaal, uitspraken en bedoelingen met elkaar in overeenstemming zijn.
- Wees duidelijk in uw bedoelingen.
- Wees helder over uw eventuele bijbedoelingen.
- Ga vertrouwelijk om met informatie van anderen.

COACHINGSADVIEZEN

- Ga met de kandidaat een gesprek aan over integriteit. Wat verstaat hij hier precies onder? In welke situatie vindt hij integriteit toepasselijk? In welke situaties vindt hij dat hij integer handelde? Zoek de grenzen op van wat volgens hem nog wel kan en wat net niet meer.
- Bespreek met de kandidaat de effecten van minder integer gedrag op zijn omgeving en laat hem hierop reflecteren.
- Oefen een situatie waarin zijn integriteit op de proef gesteld wordt. Maak het de kandidaat niet gemakkelijk. Bespreek achteraf wat hij dacht, voelde en waarom hij handelde zoals hij handelde.

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflictthanking
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
Integriteit ●
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisationsensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscontrole
 Zelfontwikkeling

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflictthanting
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 ● Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscntrole
 Zelfontwikkeling

Inzicht

Inzicht hebben en verkrijgen in situaties, problemen en processen. Het uiteenrafelen van problemen en de onderdelen op systematische wijze onderzoeken. Het hebben van een volledig beeld van de context en overzicht op het geheel.

GEDRAGSVORBEELDEN

Algemeen gedrag

- Doorziet relaties en verbanden.
- Heeft inzicht in complexe situaties, problemen en processen.
- Legt eenvoudig logische verbanden en relaties.
- Onderzoekt en analyseert op systematische wijze.
- Voorziet problemen en reageert er adequaat op.

Operationeel gedrag

- Onderneemt actie als men problemen voorziet.
- Overziet gevolgen van acties en beslissingen. Houdt daar rekening mee.
- Reageert tijdig op problemen of vragen van anderen.
- Scheidt hoofd- van bijzaken en stelt prioriteiten.
- Signaleert (nieuwe) situaties, waarin procedures en voorschriften niet voorzien.

Tactisch gedrag

- Analyseert (deel)problemen en trekt heldere en gegronde conclusies.
- Definieert (deel)problemen.
- Doet zelfstandig onderzoek naar aard en oorzaak van (deel)problemen.
- Herkent en verzamelt belangrijke gegevens en legt verbanden.
- Legt verbanden tussen verschillende aspecten van een probleem.
- Vindt nieuwe manieren om problemen op te lossen.

Strategisch gedrag

- Bekijkt zaken vanuit meerdere invalshoeken. Stelt op basis van dezelfde gegevens verschillende scenario's voor.
- Heeft overzicht over de delen en het geheel.
- Herkent structuren binnen processen.
- Komt met verschillende oplossingsrichtingen voor complexe situaties en taaie vraagstukken.
- Komt tot nieuwe scenario's wanneer gegevens en/of omstandigheden wijzigen.
- Plaatst problemen in een breder kader.

INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Voor inzicht is er geen indicatie van de ontwikkelbaarheid mogelijk op basis van de scores van de TMA drijfveren. Voor de ontwikkelbaarheid van deze competentie zijn echter wel de cognitieve capaciteiten van belang, hoe hoger deze zijn, hoe makkelijker inzicht ontwikkeld kan worden.

INTERVIEWVRAGEN

- Is het u ooit overkomen dat uw analyse van een probleem heel anders uitpakte dan u verwacht had? Geef eens een voorbeeld. Wat had u niet goed ingeschat? Hoe zou dit een volgende keer te voorkomen zijn?
- Welke stappen zet u wanneer u een juiste analyse van een probleem wilt maken? Beschrijf dit proces eens vanuit een recent probleem.
- Wanneer heeft het u moeite gekost inzicht te krijgen in een bepaald probleem? Waarom was dit zo moeilijk? Hoe heeft u het uiteindelijk opgelost?

ONTWIKKELACTIVITEITEN

- Neem de tijd voor iets, probeer niet alleen naar de hoofdlijnen te kijken.
- Wees zorgvuldig.
- Bekijk iets zorgvuldig, leg het daarna even weg en bekijk het later nog eens.
- Organiseer brainstormsessies.
- Probeer te denken buiten de geijkte kaders.
- Neem regelmatig afstand van de dagelijkse beslommeringen.
- Probeer meerdere alternatieven te bedenken voor een probleem.
- Let op nieuwe ontwikkelingen en volg deze.
- Onderzoek ontwikkelingen of vernieuwingen.
- Verzamel voldoende feitenkennis en de juiste informatie.

COACHINGSADVIEZEN

- Zorg dat de kandidaat over een bepaalde kwestie een aantal uiteenlopende scenario's beschrijft. Laat hem vervolgens de plausibiliteit van de verschillende scenario's aan u (mondeling of op papier) voorleggen. Leer hem daardoor constructief om te gaan met onzekerheden en waarschijnlijkheden.
- Laat uw kandidaat de volgende vragen stellen om een probleem duidelijk te krijgen: Wat gebeurt er? Wie veroorzaakt het probleem? Waar vindt het probleem plaats? Wanneer doet het probleem zich voor? Hoe vaak vindt het probleem plaats?

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflictantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscontrole
 Zelfontwikkeling

COMPETENTIES

Aandacht voor details
Aanpassingsvermogen
Ambitie
Assertiviteit
Besluitvaardigheid
Coachen
Commercieel vermogen
Conflicthantering
Creativiteit
Delegeren
Discipline
Durf
Energie
Flexibel gedrag
Groepsgericht leidinggeven
Initiatief
Inlevingsvermogen
Innoverend vermogen
Integriteit
Inzicht

● **Klantgerichtheid**
Kwaliteitsgerichtheid
Leervermogen
Leidinggeven
Luisteren
Managementidentificatie
Mondelinge vaardigheid
Netwerken
Omgevingsbewustzijn
Onafhankelijkheid
Onderhandelen
Ondernemerschap
Ontwikkelen van medewerkers
Oordeelsvorming
Optreden
Organisatiesensitiviteit
Overtuigingskracht
Plannen en organiseren
Politieke sensitiviteit
Presenteren
Prestatiemotivatie
Probleemanalyse
Resultaatgerichtheid
Samenwerken
Schriftelijke vaardigheid
Sociabiliteit
Stressbestendigheid
Vakgerichtheid
Vasthoudendheid
Verantwoordelijkheid
Visie
Voortgangscntrole
Zelfontwikkeling

Klantgerichtheid

De wensen en behoeften van de klant onderzoeken en hiernaar handelen, rekening houdend met de kosten en baten voor de eigen organisatie.

GEDRAGSVOORBEELDEN

Algemeen gedrag

- Heeft respect voor de klanten, ongeacht de onredelijkheid van de wensen of klachten.
- Toont de bereidheid om tot een oplossing te komen.
- Werkt toe naar een win-winsituatie.
- Ziet kansen en mogelijkheden om klantgroepen te informeren over de eigen dienstverlening.

Operationeel gedrag

- Inventariseert de wensen en de behoeften van de klant grondig.
- Licht klanten in over oplossingen die aansluiten bij hun wensen.
- Luistert aandachtig en geeft de klant het gevoel dat deze gehoord wordt en belangrijk is.
- Vertaalt de wensen van de klant naar producten en diensten van de organisatie.
- Zorgt ervoor dat de klant tevreden is en verleent desgewenst extra service.

Tactisch gedrag

- Is duidelijk tegenover de klant over de diensten en producten van de organisatie.
- Is op de hoogte van de belangen en wensen van de klant en anticipeert hierop.
- Is open en eerlijk wanneer diensten niet geboden kunnen worden.
- Kijkt vanuit de belangen van de klant naar de eigen organisatie.
- Laat de klant de voordelen van de eigen dienstverlening zien.

Strategisch gedrag

- Bouwt relaties op met organisaties en instellingen die de klanten vertegenwoordigen.
- Is op de hoogte van de wensen en problemen van specifieke klantgroepen en hun problemen.
- Komt met nieuwe manieren waarop klanten nu en in de toekomst tegemoet gekomen kunnen worden.
- Komt met strategische benaderingen die verschillende klantgroepen nu en in de toekomst bedienen.

INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Klantgerichtheid is makkelijk ontwikkelbaar als op de drijfveren Hulpverleners, Sociabiliteit & contact en Sociale empathie hoog (7, 8, 9) gescoord wordt.

INTERVIEWVRAGEN

- Vertel eens iets over een lastige klant waar u onlangs mee te maken had. Waarom was hij lastig? Wat heeft u gedaan om de klant uiteindelijk tevreden te stellen?
- Sommige klanten stellen onredelijke eisen. Wanneer is dit u voor het laatst overkomen? Waarom vond u de klant onredelijk? Wat heeft u uiteindelijk gedaan?
- Welke eigenschappen zijn belangrijk om goed met klanten om te kunnen gaan? In welke mate voldoet u aan deze eisen? In welke mate kunt u zichzelf in dit opzicht ontwikkelen?
- Kunt u een situatie schetsen waarin u minder effectief met een klant bent omgegaan?
- Welke kritiek heeft uw omgeving wel eens gehad op de manier waarop u met klanten omgaat? Waarom kreeg u deze kritiek? Wat vond u hiervan?

ONTWIKKELACTIVITEITEN

- Informeer uw klant wat u gaat doen.
- Beloof minder dan u waarmaakt (underpromise en overdeliver).
- Wees duidelijk over uw dienstverlening.
- Vraag klanten wat ze van u verwachten en vraag ze ook na de dienstverlening of ze tevreden zijn.
- Probeer de verwachtingen van klanten te overtreffen.

COACHINGSADVIEZEN

- Speel een situatie na van een lastige klant met een klacht en kijk hoe uw kandidaat hierop reageert. Geef na afloop feedback. Luistert hij goed? Toont hij begrip? Probeert hij de klacht op te lossen? Geeft hij aan dat hij alles zal doen om herhaling te voorkomen en zegt hij ook wat hij daarvoor zal gaan doen? Maak duidelijk dat de klant altijd centraal staat.
- Laat hem zich realiseren dat het de klant is die uiteindelijk de organisatie laat draaien en daarom een centrale plek in zijn denken verdient.
- Zorg dat uw kandidaat goed naar zijn klanten luistert. Confronteer hem ermee als hij niet goed naar u luistert en leg een parallel met klantrelaties.
- Maak uw kandidaat duidelijk dat het belangrijk is te weten wat de verwachtingen van klanten zijn en dat hij beter minder belooft naar klanten en meer waarmaakt dan andersom (underpromise en overdeliver).

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflictantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
Klantgerichtheid ●
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscntrole
 Zelfontwikkeling

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflicthantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 ● **Kwaliteitsgerichtheid**
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscntrole
 Zelfontwikkeling

Kwaliteitsgerichtheid

Hoge kwaliteitsnormen hanteren en streven naar voortdurende verbeteringen en borging van kwaliteit.

GEDRAGSVORBEELDEN

Algemeen gedrag

- Levert kwalitatief goed werk.
- Toont gedrag dat een voorbeeld is van een hoge kwaliteit.
- Stelt verbeteringen voor.
- Werkt zorgvuldig zonder veel fouten.

Operationeel gedrag

- Controleert regelmatig of het eigen werk aan de voorgeschreven kwaliteitsnormen voldoet.
- Herstelt fouten als deze aan het licht komen.
- Houdt zich aan de voorgeschreven kwaliteitseisen.
- Onderneemt zelfstandig actie om de kwaliteit van het eigen werk te waarborgen.
- Vraagt regelmatig feedback over de kwaliteit.

Tactisch gedrag

- Controleert regelmatig of het werk van anderen of het team voldoet aan de gestelde kwaliteitsnormen.
- Gebruikt klachten om zaken zo te veranderen dat de klacht zich niet herhaalt.
- Geeft helder en expliciet aan welke kwaliteit verwacht wordt.
- Stimuleert anderen rekening te houden met de kwaliteit.
- Stimuleert het team aandacht te geven aan kwaliteitsaspecten van het geleverde werk.

Strategisch gedrag

- Maakt middelen en tijd vrij binnen de organisatie zodat gewerkt kan worden aan kwaliteitsvraagstukken.
- Signaleert kansen om de kwaliteit te verhogen.
- Stelt systemen en procedures voor die gericht zijn op het verhogen van de kwaliteit.
- Stimuleert en activeert anderen de kwaliteit van diensten, producten en/of werkprocessen te verbeteren.
- Zorgt dat bij beleidsvoorstellen rekening wordt gehouden met de kwaliteitsnormen van de organisatie.

INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Kwaliteitsgerichtheid is makkelijk ontwikkelbaar als enerzijds op de drijfveren Conformereren en Orde & structuur hoog (7, 8, 9) gescoord wordt en anderzijds op de drijfveer Afwisseling laag (1, 2, 3) gescoord wordt.

INTERVIEWVRAGEN

- Hoe controleert u uw werk of het werk van anderen op fouten? Wanneer heeft u dat voor het laatst gedaan? Hoe deed u dat? Welke fouten heeft u toen gevonden?
- Kunt een voorbeeld geven van een situatie waarin u een grote hoeveelheid gegevens moest verwerken? Hoe deed u dat? Welke fouten heeft u achteraf gevonden?
- Heeft u wel eens een taak uitgevoerd waarbij het belangrijk was om netjes en foutloos te werken? Geef eens een voorbeeld.
- Wat doet u in uw werk om u te behoeden voor het maken van fouten?
- Bent u kritisch ten aanzien van uw werk? Waar blijkt dat uit?

ONTWIKKELACTIVITEITEN

- Vraag uw klanten of ze tevreden zijn over de kwaliteit van uw dienstverlening.
- Stel de kwaliteit van uw dienstverlening constant ter discussie voor uzelf.
- Laat een collega uw werkzaamheden op kwaliteit controleren.
- Laat u niet verleiden om iets snel af te maken. Kwaliteit gaat voor kwantiteit.

COACHINGSADVIEZEN

- Kijk stelselmatig met uw kandidaat of hij zijn werk netjes uitvoert.
- Kijk met uw kandidaat of zijn werk zonder fouten is uitgevoerd en probeer de kandidaat zelf een oplossing te laten bedenken hoe het een volgende keer beter zou kunnen.
- Geef uw kandidaat de tijd om zorgvuldiger te werken, zorg dat hij geen druk voelt om het werk snel af te maken.

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflictantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
Kwaliteitsgerichtheid ●
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscontrole
 Zelfontwikkeling

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflicthantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 ● **Leervermogen**
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscntrole
 Zelfontwikkeling

Leervermogen

Nieuwe informatie vlot en gemakkelijk opnemen en in de praktijk toepassen.

GEDRAGSVOORBEELDEN

Algemeen gedrag

- Geeft niet snel op.
- Is gemotiveerd bij het leren.
- Is leergierig.
- Leest veel vakliteratuur en/of informatie om zich te verbeteren.
- Toont discipline bij cursussen en opleidingen.

Operationeel gedrag

- Begrijpt instructies snel en past deze correct toe.
- Gebruikt opgedane kennis in de praktijk.
- Onderkent eigen fouten en doet pogingen om deze te verbeteren of te voorkomen.
- Past theoretische kennis (opgedaan in een cursus of opleiding) toe in de praktijk.
- Pikt informatie op tijdens gesprekken die nuttig zijn voor de eigen taakuitvoering.
- Stelt veel vragen over hoe zaken werken of in elkaar zitten.

Tactisch gedrag

- Benut snel nieuw opgedane kennis voor de eigen organisatie.
- Is in staat zelfstandig complexe informatie tot zich te nemen en deze te integreren in de eigen werkwijze.
- Krijgt graag feedback op het eigen handelen teneinde dit te kunnen verbeteren.
- Leert snel van eigen fouten.
- Verdiept zich grondig in zaken die te maken hebben met de eigen functie.

Strategisch gedrag

- Benut de mogelijkheden van theoretische kennis voor de eigen organisatie.
- Doorgrondt complexe informatie over doelgroepen en trends en benut deze voor de eigen organisatie.
- Doorgrondt vlot de strategie van concurrenten of samenwerkingspartners en neemt op basis hiervan effectieve maatregelen voor de eigen organisatie.
- Neemt in nieuwe omgevingen de omgangsvormen, spelregels en de wijze van aanpak snel tot zich en handelt hiernaar.

INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Leervermogen is makkelijk ontwikkelbaar als op de drijfveren Ambitie & uitdaging en Volharding hoog (7, 8, 9) gescoord wordt. Daarnaast zijn voor de ontwikkelbaarheid van deze competentie de cognitieve capaciteiten van belang, hoe hoger deze zijn, hoe makkelijker het leervermogen ontwikkeld kan worden.

INTERVIEWVRAGEN

- In welke opzichten heeft u zich het afgelopen jaar ontwikkeld? Waar blijkt dit uit?
- Iedereen leert van fouten. Kunt u een voorbeeld geven van een situatie waarin u leerde van fouten?
- Heeft u wel eens een training gevolgd? Wat heeft u toen geleerd? Kunt u een concreet voorbeeld geven van de manier waarop u het geleerde in de praktijk heeft toegepast?
- Kunt u een voorbeeld geven van kennis die u ergens anders heeft opgedaan en die u in uw huidige werk toepast?
- Op welke gebieden wilt u zich nog ontwikkelen? Hoe gaat u dat aanpakken?

ONTWIKKELACTIVITEITEN

- Probeer bij een nieuwe situatie of een nieuwe taak vast te stellen waar u moeite mee heeft. Wat zijn de verschillen ten opzichte van bekende situaties?
- Bekijk iets zorgvuldig, leg het daarna even weg en bekijk het later nog eens.
- Maak een overzicht van aandachtspunten die beter kunnen in uw werk.
- Neem de tijd om na te denken. Schaam u niet voor uw fouten.
- Inventariseer wat u een aansprekende manier van leren vindt door middel van de TMA Talentenanalyse.

COACHINGSADVIEZEN

- Zorg dat uw kandidaat aan collega's en medewerkers 360° feedback vraagt over zijn persoonlijke ontwikkeling en of hierin verbetering zit. Wat is goed? Wat is voor verbetering vatbaar? Bespreek de rapportage met hem.
- Onderzoek samen met uw kandidaat een interessante interactie met een ander persoon. Vraag hem wat hij goed vond gaan en wat hij lastig vond in de samenwerking, communicatie en interactie met de ander. Vraag hem wat beter kon en op welke manier. Laat hem hiermee oefenen waarbij u de tegenspeler bent.
- Laat uw kandidaat experimenteren met gedrag dat tegengesteld is aan zijn normale gedrag. Laat hem dit eerst een keer samen met u doen.

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflictantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscntrole
 Zelfontwikkeling

COMPETENTIES

Aandacht voor details
Aanpassingsvermogen
Ambitie
Assertiviteit
Besluitvaardigheid
Coachen
Commercieel vermogen
Conflicthantering
Creativiteit
Delegeren
Discipline
Durf
Energie
Flexibel gedrag
Groepsgericht leidinggeven
Initiatief
Inlevingsvermogen
Innoverend vermogen
Integriteit
Inzicht
Klantgerichtheid
Kwaliteitsgerichtheid
Leervermogen
● **Leidinggeven**
Luisteren
Managementidentificatie
Mondelinge vaardigheid
Netwerken
Omgevingsbewustzijn
Onafhankelijkheid
Onderhandelen
Ondernemerschap
Ontwikkelen van medewerkers
Oordeelsvorming
Optreden
Organisatiesensitiviteit
Overtuigingskracht
Plannen en organiseren
Politieke sensitiviteit
Presenteren
Prestatiemotivatie
Probleemanalyse
Resultaatgerichtheid
Samenwerken
Schriftelijke vaardigheid
Sociabiliteit
Stressbestendigheid
Vakgerichtheid
Vasthoudendheid
Verantwoordelijkheid
Visie
Voortgangscntrole
Zelfontwikkeling

Leidinggeven

Op een resultaatgerichte manier richting geven aan medewerkers; doelen formuleren en middelen faciliteren; voortgang bewaken en medewerkers corrigeren.

GEDRAGSVORBEELDEN

Algemeen gedrag

- Is zich bewust van de eigen hiërarchische positie.
- Sluit de stijl van leidinggeven aan bij het niveau en de bekwaamheid van de ander (kan meerdere stijlen hanteren).
- Vindt een goed evenwicht tussen een resultaat- en mensgerichte stijl van leidinggeven.

Operationeel gedrag

- Geeft duidelijke aanwijzingen voor de uitvoering van het werk.
- Maakt concreet duidelijk welke resultaten verwacht worden.
- Motiveert anderen voor de gestelde doelen.
- Schat de kwaliteiten van anderen goed in en benut deze.
- Spreekt anderen op hun resultaten en functioneren aan.
- Zorgt voor passende ondersteuning en begeleiding om doelen te bereiken.

Tactisch gedrag

- Draagt de gewenste cultuur(verandering) uit.
- Draagt zorg voor de juiste middelen, faciliteiten en voorwaarden zodat het primaire proces effectief verloopt.
- Moedigt medewerkers aan om buiten de grenzen van de eigen afdeling te kijken.
- Stimuleert anderen om te komen met eigen initiatieven die bijdragen aan de gewenste resultaten.
- Vertaalt strategische doelen naar praktisch uitvoerbare activiteiten (plan van aanpak).

Strategisch gedrag

- Geeft richting en sturing aan teambesprekingen waarin tegengestelde belangen een rol spelen.
- Heeft een natuurlijk overwicht op anderen.
- Kan de kwaliteiten van de medewerkers zodanig managen dat deze optimaal benut worden.
- Onderscheidt organisatiebelangen van individuele belangen.
- Stemt de loopbaanontwikkeling van de medewerkers af op de strategische doelen.

INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Leidinggeven is makkelijk ontwikkelbaar als op de drijfveren Doelgerichtheid, Dominantie en Verantwoording & leiderschap hoog (7, 8, 9) gescoord wordt.

INTERVIEWVRAGEN

- Op welke wijze geeft u doelen en aanwijzingen aan medewerkers?
- Beschrijf eens op welke wijze u uw medewerkers selecteert, ontwikkelt en beoordeelt.
- Beschrijf eens een situatie waarin u een medewerker heeft aangesproken op slecht presteren.
- Beschrijf eens een situatie waarin u een slecht presterende medewerker heeft gemotiveerd door een positieve/talentgerichte benadering.
- Neemt u vaak een leiderschapsrol aan? Kunt u hiervan voorbeelden noemen?

ONTWIKKELACTIVITEITEN

- Toon gedrag dat uw medewerkers inspireert.
- Besteed aandacht aan de ontwikkeling van uw medewerkers.
- Spreek medewerkers aan op hun verantwoordelijkheden.
- Wees duidelijk en concreet.
- Vraag aan uw medewerkers wat voor hen uitdagend werk zou zijn en probeer een balans te vinden tussen het organisatiebelang en de persoonlijke ontwikkeling in het vakgebied van uw medewerkers.

COACHINGSADVIEZEN

- Onderzoek hoe de leidinggevende de samenwerking binnen het team stimuleert. Geef daar feedback op.
- Geef de leidinggevende het advies om aan het begin van een meeting te vragen wat de gewenste uitkomst hiervan is. Hij kan bijvoorbeeld vragen: 'Volgens mij hebben we de volgende doelstellingen... klopt dit ook met jullie verwachtingen?'
- Onderzoek hoe de leidinggevende aan zijn medewerkers ruimte denkt te geven voor twijfels, vragen en onzekerheden. Alert zijn op verbale signalen en lichaamstaal is een belangrijke kwaliteit voor leidinggevend.

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflictthanting
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
Leidinggeven ●
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscontrole
 Zelfontwikkeling

COMPETENTIES

Aandacht voor details
Aanpassingsvermogen
Ambitie
Assertiviteit
Besluitvaardigheid
Coachen
Commercieel vermogen
Conflicthantering
Creativiteit
Delegeren
Discipline
Durf
Energie
Flexibel gedrag
Groepsgericht leidinggeven
Initiatief
Inlevingsvermogen
Innoverend vermogen
Integriteit
Inzicht
Klantgerichtheid
Kwaliteitsgerichtheid
Leervermogen
Leidinggeven

Luisteren

Verbale en non-verbale boodschappen op kunnen nemen en begrijpen, doorvragen bij onduidelijkheden.

GEDRAGSVOORBEELDEN

Algemeen gedrag

- Laat geduldig de ander uitpraten.
- Toont daadwerkelijke interesse.
- Wil niet steeds zelf aan het woord zijn.

Operationeel gedrag

- Laat middels lichaamstaal en oogcontact merken naar de ander te luisteren.
- Onderbreekt de ander niet steeds en geeft hem de ruimte om zijn verhaal te kunnen vertellen.
- Vat hetgeen de ander vertelt in eigen bewoordingen samen.

Tactisch gedrag

- Gaat in op de meer verborgen en onduidelijke hints en opmerkingen van de ander.
- Luistert 'tussen de regels door'.
- Stelt veel vragen totdat hetgeen de ander wil vertellen duidelijk is.
- Toetst of de eigen samenvatting correct is weergegeven.
- Vat de essentie samen van hetgeen de ander naar voren heeft gebracht.

Strategisch gedrag

- Anticipeert op basis van de verstrekte informatie op hetgeen de ander later nog naar voren zal brengen.
- Luistert naar de inhoud en pikt tevens informatie op uit het non-verbale gedrag over het betrekkningsniveau (de wijze waarop de ander de relatie ervaart).
- Luistert naar het gesprokene, maar hoort ook het niet uitgesprokene.
- Sluit aan bij het niveau, de achtergrond en de ervaringswereld van de gespreks-partner.
- Weet wanneer teruggekomen dient te worden op iets dat eerder in het gesprek aan de orde was.

INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Luisteren is makkelijk ontwikkelbaar als op de drijfveer Sociale empathie hoog (7, 8, 9) gescoord wordt.

INTERVIEWVRAGEN

- Kunt u een voorbeeld geven van een situatie waarin u goed naar iemand heeft geluisterd? Waar bleek dat uit?

- Kunt u een voorbeeld geven van een situatie waarin u slecht naar iemand heeft geluisterd? Wat gebeurde er?
- Kunt u een voorbeeld geven van een situatie waarin u doordat u goed luisterde meer informatie kreeg dan een ander?
- Kunt u een voorbeeld geven van een gesprek waarin u niet de informatie heeft verkregen waarnaar u op zoek was?

ONTWIKKELACTIVITEITEN

- Neem een actieve lichaamshouding aan (aankijken, contact maken, knikken).
- Richt uw aandacht op de woorden en de lichaamstaal van de ander.
- Probeer om veel open vragen te stellen die beginnen met 'wat', 'wie', 'waarom' en 'welke' en vraag daarna door op de antwoorden.
- Geef in een gesprek regelmatig een samenvatting van wat u hoort terug aan de ander.

COACHINGSADVIEZEN

- Leer uw kandidaat dat hij tijdens een gesprek goed doorvraagt wat de ander bedoelt. (Begrijp ik goed dat...?)
- Laat uw kandidaat mensen niet onderbreken als ze aan het woord zijn.
- Zorg dat uw kandidaat niet alleen op verbale signalen maar ook op lichaamstaal let zoals intonatie, gezichtsuitdrukking, houding. Zijn de lichaamstaal en de woorden van de ander met elkaar in overeenstemming?
- Zorg dat uw kandidaat zoveel mogelijk open vragen stelt, dus vragen die niet slechts met ja of nee beantwoord kunnen worden. (Open vragen beginnen vaak met: wie, wat, waar, welke of hoe.)

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflicthantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
Luisteren ●
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscontrole
 Zelfontwikkeling

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflicthantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 ● **Managementidentificatie**
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscntrole
 Zelfontwikkeling

Managementidentificatie

Beslissingen en maatregelen door de ogen van het (hoger) management begrijpen, accepteren en uitvoeren.

GEDRAGSVORBEELDEN

Algemeen gedrag

- Committeert zich aan het beleid.
- Hanteert dubbele loyaliteit op de juiste wijze.
- Kan zich verplaatsen in de positie van het (hoger) management.

Operationeel gedrag

- Begrijpt het beleid van hogerhand, ook wanneer dit onplezierig voor de eigen afdeling is.
- Identificeert zich niet met de belangen van de medewerkers, maar bagatelliseert deze ook niet.
- Is in staat het beleid van de organisatie concreet en helder uit te leggen aan de medewerkers.
- Sprekt niet in termen van 'het management wil dit nu eenmaal'.
- Verduidelijkt de redenen van negatieve beslissingen van hoger hand zonder dat hier afbreuk aan gedaan wordt.

Tactisch gedrag

- Bewaart het evenwicht tussen het begrip hebben voor de onvrede van de medewerkers en het uitvoeren van reorganisaties, fusies en overnames.
- Verduidelijkt het organisatiebeleid en vertaalt dit naar de werkvloer.
- Voelt zich betrokken bij het hoger management en straalt dit uit.
- Ziet het grote overkoepelende belang.

Strategisch gedrag

- Kan zich verplaatsen in de positie van de aandeelhouders.
- Legt de wensen van de aandeelhouders zodanig uit dat er draagvlak gecreëerd wordt.
- Vertaalt de wensen van de aandeelhouders naar organisatiebrede veranderings-trajecten.

INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Managementidentificatie is makkelijk ontwikkelbaar als op de drijfveren Conformereren en Ontzag hoog (7, 8, 9) gescoord wordt.

INTERVIEWVRAGEN

- Heeft u wel eens een beslissing genomen tegen het belang van uw medewerkers in? Kunt u een voorbeeld geven van de gebeurtenissen en de gevolgen?

- Heeft u wel eens een impopulaire beslissing genomen waar u niet achter stond, maar die wel in het belang van de organisatie was? Kunt u deze beschrijven? Wat gebeurde er en wat was het resultaat?
- Is er in het recente verleden sprake geweest van richtlijnen van de organisatie waar u het niet mee eens was? Hoe bent u daarmee omgegaan? Wat was het resultaat?
- Met welke waarden, normen of gedragsregels binnen uw organisatie heeft u momenteel moeite of in het verleden moeite gehad? Hoe bent u hiermee omgegaan?
- Waar liggen uw grenzen met betrekking tot uw inzet? Kunt u voorbeelden geven?

ONTWIKKELACTIVITEITEN

- Praat in termen van 'wij' als u over de organisatie spreekt.
- Val uw organisatie nooit af in het bijzijn van anderen.
- Praat met anderen die achter de missie van de organisatie staan.
- Wees u bewust van en gedraag u naar zowel geschreven als ongeschreven regels van de organisatie.

COACHINGSADVIEZEN

- Zorg dat uw kandidaat de missie van de organisatie vertaalt naar zijn eigen werkzaamheden en de relatie hiertussen inziet.
- Indien uw kandidaat kritiek heeft op de gang van zaken in de organisatie vraag hem dan deze te formuleren in de vorm van opbouwende feedback.
- Bespreek met uw kandidaat situaties waarin hij een keuze moest maken tussen het persoonlijke belang en het belang van de organisatie. Hoe zou hij deze vraagstukken een volgende keer aanpakken? Hoe pakken anderen deze dilemma's aan?

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflictantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
Managementidentificatie ●
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscntrole
 Zelfontwikkeling

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflicthantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 ● **Mondelinge vaardigheid**
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscntrole
 Zelfontwikkeling

Mondelinge vaardigheid

Spreeken in begrijpelijke taal; het taalgebruik aanpassen aan het niveau van de ander.

GEDRAGSVOORBEELDEN

Algemeen gedrag

- Benut de eigen stem goed (volume, intonatie).
- Is duidelijk verstaanbaar.
- Spreekt standaard-Nederlands.

Operationeel gedrag

- Bedient zich niet van ingewikkeld taalgebruik om indruk te maken.
- Geeft uitleg in heldere bewoordingen die voor anderen goed te volgen zijn.
- Spreekt correct Nederlands, gebruikt korte en krachtige zinnen en articuleert duidelijk.
- Spreekt in begrijpelijke termen.

Tactisch gedrag

- Betreft kenmerken van de doelgroep in het vertelde verhaal waardoor het levendiger wordt.
- Gebruikt voorbeelden die aansluiten bij de doelgroep en die het betoog duidelijker maken.
- Past het taalgebruik aan aan het niveau van anderen.
- Plaatst een verhaal in een bredere context zonder dat het hierdoor ingewikkelder wordt.
- Weet een complex onderwerp duidelijk te maken aan een minder ontwikkelde doelgroep.
- Weet een complex verhaal te vereenvoudigen zodat het voor iedereen te volgen is.

Strategisch gedrag

- Gebruikt in situaties het juiste taalgebruik en hanteert daarbij verschillende uitdrukkingstijlen.
- Maakt gebruik van vergelijkingen, metaforen en uitdrukkingen om een betoog mee te verduidelijken.
- Vereenvoudigt complex taalgebruik van anderen en weet het terug te brengen tot de kern van de zaak.
- Verheldert een vage en onduidelijke discussie door helder weer te geven waar deze nu eigenlijk om gaat.
- Vertaalt abstracte informatie naar concrete voorbeelden die iedereen aanspreken.

INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Voor mondelinge vaardigheid is er geen indicatie van de ontwikkelbaarheid mogelijk op basis van de scores van de TMA Drijfveren.

INTERVIEWVRAGEN

- Heeft u ooit commentaar gekregen van anderen over de manier waarop u zich uitdrukt? Geef eens voorbeelden.
- Heeft u ooit gemerkt dat een medewerker een opdracht, die u hem of haar mondeling had gegeven niet had begrepen? Waaruit bleek dat de medewerker de opdracht niet had begrepen? Wat heeft u hiermee gedaan?
- Heeft u wel eens voordrachten of speeches gehouden? Geef eens een recent voorbeeld.
- Hoe staat u als 'spreker' bekend? Geef eens voorbeelden.

ONTWIKKELACTIVITEITEN

- Toets tijdens gesprekken of de ander u goed begrepen heeft.
- Wees u bewust van uw taalgebruik en spreektempo en hoe u deze afstemt op het niveau van uw gesprekspartner.
- Onderzoek wie uw publiek is en houd uw publiek steeds in uw achterhoofd als u spreekt.

COACHINGSADVIEZEN

- Zorg dat uw kandidaat 360° feedback vraagt aan medewerkers of collega's. Hoe ervaren zij zijn gespreksvaardigheid? Wat vinden zij goed gaan en wat zijn eventuele ontwikkelpunten? Bespreek de rapportage met hem.
- Geef ook een terugkoppeling over de manier waarop uw kandidaat in de gesprekken met u zijn gespreksvaardigheden gebruikt. Heeft hij zich voorbereid? Pikt hij non-verbale signalen op, stelt hij de goede vragen en geeft hij samenvattingen?

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflictantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
Mondelinge vaardigheid ●
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscontrole
 Zelfontwikkeling

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflicthantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 ● **Netwerken**
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscntrole
 Zelfontwikkeling

Netwerken

Ontwikkelen en verstevigen van relaties, allianties en coalities binnen en buiten de eigen organisatie en die aanwenden om informatie, steun en medewerking te verkrijgen.

GEDRAGSVOORBEELDEN

Algemeen gedrag

- Bouwt en werkt actief aan zijn (sociale) netwerk.
- Communiceert regelmatig met contacten.
- Gaat naar bijeenkomsten om te netwerken.
- Neemt zelf initiatief om nieuwe contacten op te doen.
- Toont actief interesse in andere personen.

Operationeel gedrag

- Doet regelmatig beroep op vaste contactpersonen binnen de organisatie.
- Maakt gebruik van contacten die ontstaan zijn bij sociale evenementen, beurzen, seminars, vakverenigingen en/of opleidingen.
- Neemt regelmatig opnieuw contact op met anderen om het bestaande netwerk te onderhouden.
- Neemt zelf contact op voor het verkrijgen van informatie, steun of samenwerking.
- Onderneemt actie om contacten te leggen en te onderhouden.

Tactisch gedrag

- Brengt mensen met elkaar in contact, stelt hen aan elkaar voor.
- Gaat actief op zoek naar collega's uit andere afdelingen omwille van informatie, expertise.
- Legt contacten met andere afdelingen indien dat voor beide partijen relevant is.
- Schakelt het eigen netwerk in (bijvoorbeeld voor informatie) om eigen werkzaamheden te ondersteunen.
- Werkt regelmatig samen met collega's uit andere afdelingen, zich richtend op een specifiek probleem.
- Zoekt samenwerking met interne en externe partners uit wederzijds belang.

Strategisch gedrag

- Betrekt anderen in de eigen professionele netwerken en stimuleert hen deze uit te bouwen.
- Is integer, op samenwerking ingesteld en niet manipulatief in het inschakelen van het eigen netwerk.
- Legt contacten met andere afdelingen om de slaagkansen van projecten te vergroten (samenwerking, ondersteuning).
- Schakelt anderen in om een breder draagvlak te creëren waardoor de organisatie haar doelstellingen beter kan waarmaken.
- Zoekt actief naar contacten die nuttig zijn, ongeacht cultuurverschillen of andere barrières.
- Zoekt gericht contact met anderen die een rol kunnen spelen in de uitbouw van een invloedrijk netwerk.

INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Netwerken is makkelijk ontwikkelbaar als op de drijfveren Sociabiliteit & contact en Sociale empathie hoog (7, 8, 9) gescoord wordt.

INTERVIEWVRAGEN

- Op welke wijze gebruikt u LinkedIn en welke nieuwe actieve contacten heeft u hier opgedaan?
- Bent u een sociaal persoon? Kunt u voorbeelden noemen waaruit blijkt dat u sociaal bent ingesteld?
- Wanneer heeft u voor het laatst met u onbekende mensen contact gelegd? Welke relatie heeft u nu met deze mensen?
- Heeft u de laatste tijd nieuwe mensen ontmoet? Wat heeft u zelf gedaan om deze mensen te ontmoeten?
- Wat doet u om uw netwerk actief en actueel te houden?

ONTWIKKELACTIVITEITEN

- Registreer uzelf op LinkedIn.
- Ga naar jubilea, promoties en afscheidsrecepties.
- Probeer om op de natuurlijke manier van communiceren van anderen te letten en kijk welke aspecten u hiervan kunt overnemen.
- Stem uw taalgebruik en spreektempo af op het niveau van uw gesprekspartner.

COACHINGSADVIEZEN

- Zorg dat uw kandidaat zich realiseert wat het hem kost en oplevert om kennis te delen met anderen, anderen te helpen of anderen te vragen om met hem mee te denken of hem te helpen.
- Adviseer uw kandidaat naar gelegenheden te gaan waar mensen bijeenkomen, daarbij op te letten wat voor gedrag mensen vertonen en vervolgens te proberen dit gedrag zelf toe te passen.
- Zorg dat uw kandidaat niet te kritisch is over zichzelf en de opmerkingen die hij in gezelschap maakt. Zorg dat hij hierin weerbaar wordt door hem wat zelfverzekerder te maken.
- Indien uw kandidaat zichzelf ziet als een eenling, laat hem dan inzien welke nadelen dat voor de organisatie en hemzelf kan hebben.

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflicthantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscontrole
 Zelfontwikkeling

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflicthantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 ● **Omgevingsbewustzijn**
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscntrole
 Zelfontwikkeling

Omgevingsbewustzijn

Op de hoogte zijn van relevante maatschappelijke, politieke en vakinhoudelijke ontwikkelingen en trends en deze kennis benutten ten behoeve van de eigen organisatie.

GEDRAGSVOORBEELDEN

Algemeen gedrag

- Beschikt over brede kennis van uiteenlopende onderwerpen.
- Beschikt over een goede algemene ontwikkeling.
- Bezit brede kennis van zaken met betrekking tot de eigen organisatie of het eigen vakgebied.
- Leest de juiste vakliteratuur.

Operationeel gedrag

- Bezoekt regelmatig vak- of functiegerichte bijeenkomsten.
- Doet actief moeite om de werkwijzen van de concurrent te leren kennen en op basis hiervan met voorstellen te komen voor de eigen dienstverlening.
- Doet in teamvergaderingen voorstellen op basis van de kennis van de ontwikkelingen en trends die relevant zijn voor de eigen organisatie.
- Is op de hoogte van recente ontwikkelingen die relevant zijn voor het eigen werk- of vakgebied.
- Vertaalt relevante ontwikkelingen naar acties en voorstellen ten behoeve van de eigen werkzaamheden.

Tactisch gedrag

- Doet voorstellen voor verbeteringen op basis van kennis van de markt en de relevante ontwikkelingen daarin; speelt in op toekomstige ontwikkelingen.
- Neemt actief deel aan netwerken met het doel kennis op te doen over trends, beleid, toekomstige ontwikkelingen die relevant zijn voor de eigen organisatie en haar werkterrein.
- Plaatst de organisatie op de juiste wijze in het krachtenveld waarmee deze te maken heeft.
- Volgt actief de maatschappelijke ontwikkelingen die relevant zijn voor de organisatie en haar werkterrein.

Strategisch gedrag

- Analyseert maatschappelijke ontwikkelingen en komt op basis van deze analyse met beleidsvoorstellen die de koers van de organisatie beïnvloeden.
- Onderhoudt contacten met beslissers en degenen die invloed hebben op de werkwijze en continuïteit van de organisatie.
- Onderkent het belang van samenwerken; is zich bewust van fusies en overnamen binnen andere organisaties en onderneemt actie om zodoende in te spelen op nieuwe vormen van dienstverlening.
- Toont zich bewust en heeft kennis van de plaats van de organisatie in het netwerk van andere belanghebbende en concurrerende organisaties.
- Volgt internationale ontwikkelingen en legt contacten op dit niveau ten voordele van de positionering van de eigen organisatie.

INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Omgevingsbewustzijn is makkelijk ontwikkelbaar als op de drijfveer Afwisseling hoog (7, 8, 9) gescoord wordt.

INTERVIEWVRAGEN

- Welke tijdschriften of kranten heeft u de laatste tijd gelezen? Welke directe invloed hebben de gebeurtenissen uit de actualiteit op uw directe omgeving?
- Hoe bent u het afgelopen jaar op de hoogte gebleven van ontwikkelingen binnen uw vakgebied?
- Welke veranderingen in de maatschappij hebben de laatste jaren uw werk sterk beïnvloed?
- Welke veranderingen in de maatschappij zouden de komende tijd uw werk kunnen gaan beïnvloeden?

ONTWIKKELACTIVITEITEN

- Ga netwerken, kranten lezen en reflecteren op uw omgeving.
- Wees u bewust van de impact van uw omgeving op uw wijze van denken.
- Probeer de invloed van de omgeving op uw organisatie voor de komende jaren te visualiseren.
- Ruim tijd in om na te denken.
- Betrek uzelf bij nieuwe ontwikkelingen en bedenk hoe uw organisatie hier wel bij kan varen.

COACHINGSADVIEZEN

- Vraag wie de voorkomende gesprekspartners zijn en vraag hierop welke aanpak verschillende partners nodig hebben: fluwelen handschoenen, directe of indirecte benadering enzovoort. Vraag uw kandidaat of hij die specifieke aanpak ook toepast en wat er gebeurt als hij dit niet doet.
- Adviseer uw kandidaat om tijd vrij te maken om uit te zoeken wat er speelt buiten zijn leefwereld.
- Zorg dat uw kandidaat aan een klant vraagt wat er speelt in zijn organisatie en wat dit voor hem betekent.

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflicthantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
Omgevingsbewustzijn ●
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscntrole
 Zelfontwikkeling

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflicthantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 ● **Onafhankelijkheid**
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscntrole
 Zelfontwikkeling

Onafhankelijkheid

Acties ondernemen en uitspraken doen die getuigen van een eigen visie of mening; anderen niet naar de mond praten.

GEDRAGSVORBEELDEN

Algemeen gedrag

- Heeft een eigen overtuiging.
- Laat zich niet direct beïnvloeden door andere opvattingen.
- Weerstaat sociale druk.
- Zet een eigen onafhankelijke koers uit.

Operationeel gedrag

- Durft van mening te verschillen.
- Neemt besluiten en vormt een eigen mening op basis van eigen analyses en eigen inzichten.
- Neemt de mening van anderen niet klakkeloos over.
- Wijkt van de regels en procedures af indien dit in eigen ogen noodzakelijk is.
- Zoekt niet steeds steun bij het nemen van beslissingen.

Tactisch gedrag

- Brengt plannen en voorstellen naar voren die afwijken van het beleid.
- Deinst niet terug voor weerstand tegen de eigen plannen en mening.
- Doorbreekt vastgeroeste gewoonten om te laten zien dat het ook anders kan.
- Handhaaft eigen kwaliteitsnormen bij het leveren van diensten, ook als anderen deze niet belangrijk vinden.
- Laat zich onder druk niet verleiden om diensten te leveren die tegen de eigen overtuiging indruisen.

Strategisch gedrag

- Behoudt de juiste professionele distantie tot belanghebbende partijen.
- Formuleert een onafhankelijk oordeel, ook wanneer onder zware druk gezet.
- Houdt zich aan de professionele kwaliteitseisen ook wanneer deze tegen het beleid indruisen.
- Laat zich bij de beoordeling van mensen niet beïnvloeden door geruchten en stemmingen in de organisatie.
- Neemt uit eigen overtuiging afwijkende standpunten in, ook als hierdoor beroering in de organisatie ontstaat.

INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Onafhankelijkheid is makkelijk ontwikkelbaar als enerzijds op de drijfveer Onafhankelijk denken & handelen hoog (7, 8, 9) gescoord wordt en anderzijds op de drijfveer Steunbehoefte laag (1, 2, 3) gescoord wordt.

INTERVIEWVRAGEN

- Beschrijf een verschil van mening met iemand in uw omgeving. Voor welk soort argumenten van de ander was u vatbaar? Voor welk soort argumenten bent u minder vatbaar?
- Bent u wel eens bewust tegen regels en/of procedures ingegaan om uw doel te bereiken? Wanneer was dat en wat deed u precies?
- Kunt een voorbeeld noemen waarin u door bent gegaan met uw plannen terwijl uw omgeving hier eigenlijk tegen was? Wat gebeurde er uiteindelijk?
- Heeft u ooit een project of een idee doorgezet ondanks verzet van anderen? Wanneer was dat en wat deed u precies?

ONTWIKKELACTIVITEITEN

- Verzamel voldoende feitenkennis en de juiste informatie om uw visie op te baseren.
- Denk buiten de geijkte kaders.
- Neem meer risico's, maar blijf u bewust van de gevolgen.
- Ontwikkel uw eigen mening: lees opiniepagina's maar sta altijd open voor de mening van een ander.

COACHINGSADVIEZEN

- Zorg dat uw kandidaat 360° feedback vraagt aan medewerkers of collega's. Hoe ervaren zij zijn onafhankelijkheid? Wat vinden zij goed gaan en wat zijn eventuele ontwikkelpunten? Bespreek de rapportage met hem.
- Onderzoek samen met uw kandidaat wat hem tegenhoudt zich onafhankelijk op te stellen. Laat de kandidaat vertellen wanneer (in welke situaties en tegen wie) hij wel onafhankelijk is geweest. Wat is de reden dat het in bepaalde situaties wel lukt en in andere situaties minder goed lukt?
- Bespreek met uw kandidaat waarom het voor u belangrijk is om onafhankelijk te zijn en hoe u zelf aan een eigen richting bent gekomen.
- Beloon elke situatie waarin uw kandidaat zich onafhankelijk opstelt door het geven van complimenten.

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflictantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
Onafhankelijkheid ●
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscntrole
 Zelfontwikkeling

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflicthantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 ● **Onderhandelen**
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscntrole
 Zelfontwikkeling

Onderhandelen

Optimale resultaten boeken bij gesprekken met tegenstrijdige belangen, zowel op inhoudelijk gebied als op het gebied van het goed houden van de relatie.

GEDRAGSVORBEELDEN

Algemeen gedrag

- Besteedt aandacht aan zowel verbaal als non-verbaal gedrag van de andere partij.
- Gaat onderhandelingsgesprekken goed voorbereid in.
- Gaat tijdens onderhandelingen goed met bezwaren om.
- Weet wat de eigen doelstellingen zijn en houdt hier aan vast.

Operationeel gedrag

- Bepaalt vooraf de eigen grenzen en mogelijke concessies.
- Komt op het juiste moment met de juiste argumenten.
- Weet wanneer toe te geven in de onderhandelingen.
- Zoekt naar het gezamenlijke belang tijdens de onderhandelingen.

Tactisch gedrag

- Doet, waar mogelijk en verantwoord, concessies.
- Geeft anderen argumenten voor een goed onderhandelingsresultaat.
- Houdt rekening met win-winsituaties op middellange termijn.
- Zorgt voor een juiste voorbereiding om een onderhandeling in te gaan.

Strategisch gedrag

- Schept de juiste randvoorwaarden tijdens onderhandelingen.
- Weet wat de standpunten en belangen van andere organisaties zijn tijdens onderhandelingen.
- Zorgt dat anderen weten wat de onderhandelingsruimte is.
- Zorgt ervoor dat anderen onderhandelen binnen de randvoorwaarden van de organisatie.

INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Onderhandelen is makkelijk ontwikkelbaar als op de drijfveren Doelgerichtheid, Dominantie en Sociale empathie hoog (7, 8, 9) gescoord wordt.

INTERVIEWVRAGEN

- Beschrijf een situatie waarin uw onderhandeling anders uitpakte dan verwacht. Wat gebeurde er? Wat was het resultaat?
- Beschrijf eens een situatie waarin de onderhandelingen precies volgens wens verliepen. Wat gebeurde er? Wat deed u? Waarom verliepen de onderhandelingen volgens wens?

- Kunt u een voorbeeld geven van een situatie waarin u de motieven, behoeften of gevoelens van de andere partij verkeerd had ingeschat?
- Kunt u een voorbeeld geven van een onderhandeling waarin u zich onder druk gezet voelde? Welke consequenties had dit voor het uiteindelijke onderhandelingsresultaat?
- Geef eens een voorbeeld van een risico dat u genomen heeft tijdens een onderhandeling, dat verkeerd uitpakte.

ONTWIKKELACTIVITEITEN

- Bereid uw onderhandelingsgesprek goed voor: Wat zijn uw doelstellingen? Welke problemen ziet u eventueel in het gesprek en hoe wilt u daarmee omgaan? Wat zijn gezamenlijke belangen?
- Probeer tijdens een onderhandelingsgesprek goed te luisteren (naar verbale signalen en lichaamstaal) om achter de motieven en belangen van de andere partij te komen. Probeer strategisch op deze belangen in te spelen.
- Durf 'nee' te zeggen.
- Sta eens stil bij het effect van uw gedrag op anderen.
- Controleer of het behaalde resultaat 'daadwerkelijk' geaccepteerd wordt door de andere partij.

COACHINGSADVIEZEN

- Laat uw kandidaat in zijn communicatie zowel op verbale als non-verbale signalen (lichaamstaal) van anderen letten. Probeer hem in te laten zien dat deze vaak niet synchroon lopen en dat hij hier zijn voordeel mee kan doen.
- Zorg dat uw kandidaat zoveel mogelijk open vragen stelt, dus vragen die niet slechts met ja of nee beantwoord kunnen worden. (Open vragen beginnen vaak met: wie, wat, waar, welke of hoe.)
- Adviseer uw kandidaat altijd goed naar anderen te luisteren.
- Laat uw kandidaat tijd en aandacht voor een ander tonen en dat uitdrukken met zijn houding door deze bijvoorbeeld netjes een hand te geven, rustig te zitten en de ander aan te kijken.
- Maak duidelijk hoe belangrijk het is de achterliggende belangen van de andere partij te kennen.

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflictthanting
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
Onderhandelen ●
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscntrole
 Zelfontwikkeling

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflicthantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 ● **Ondernemerschap**
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscntrole
 Zelfontwikkeling

Ondernemerschap

Kansen en mogelijkheden signaleren voor bestaande en nieuwe diensten en producten; daar vervolgens naar handelen.

GEDRAGSVOORBEELDEN

Algemeen gedrag

- Heeft niet veel steun van anderen nodig.
- Is ambitieus.
- Is stressbestendig.
- Neemt verantwoorde risico's.
- Weet op het juiste moment 'ja' of 'nee' te zeggen.

Operationeel gedrag

- Brainstormt of spart regelmatig met anderen over nieuwe diensten en producten.
- Is alert op de behoeften en wensen van klanten en speelt hierop in.
- Praat in termen van mogelijkheden en niet in termen van belemmeringen.
- Stapt op anderen af om de diensten en producten onder de aandacht te brengen.
- Ziet kansen om klanten te interesseren voor nieuwe producten en diensten en handelt hiernaar.

Tactisch gedrag

- Bouwt netwerkrelaties op en benut deze om de eigen dienstverlening te profileren.
- Gebruikt ongebruikelijke en vernieuwende mogelijkheden om de eigen diensten onder de aandacht te brengen.
- Heeft connecties en benut deze om voorstellen 'in de week te leggen'.
- Kent relevante ontwikkelingen in de organisatie van de klanten en stemt het eigen aanbod hierop af.
- Signaleert knelpunten in de dienstverlening en organisatie van de klanten en benut deze om een relevant aanbod te doen.

Strategisch gedrag

- Genereert ideeën omtrent de toekomst van de organisatie en haar dienstenaanbod op middellange en langere termijn en weet deze om te zetten in concrete strategieën en doelen.
- Herkent het juiste tijdstip waarop naar voren gekomen dient te worden met innovatieve producten en diensten.
- Komt met concepten voor diensten en producten die nog niet eerder door anderen op de markt zijn gebracht.
- Mijdt risicovolle beslissingen niet, ook wanneer niet alle aspecten en feiten bekend zijn.
- Zoekt actief naar samenwerkingsverbanden, samenwerkingspartners of overnames die de positie van de eigen organisatie versterken.
- Zoekt naar strategische posities in (inter)nationale netwerken die gunstig kunnen zijn voor de toekomstige positie van de organisatie.

INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Ondernemerschap is makkelijk ontwikkelbaar als op de drijfveren Ambitie & uitdaging, Energie & actie en Onafhankelijk denken & handelen hoog (7, 8, 9) gescoord wordt.

INTERVIEWVRAGEN

- Bent u een ondernemend persoon? Kunt u voorbeelden noemen waar dat uit blijkt?
- Heeft u wel eens voor uzelf gewerkt? Wat voor bedrijf of activiteit betrof dat? Welke successen heeft u toen behaald?
- Heeft u wel eens iets moeten verzinnen om aan geld of extra budget te komen?
- Wat heeft u gedaan om uw resultaten in uw laatste functie te verbeteren?
- Bent u als leidinggevende of eindverantwoordelijke wel eens in de situatie geweest, waarin de resultaten niet werden gehaald? Wat heeft u toen gedaan?

ONTWIKKELACTIVITEITEN

- Zorg dat uw businessmodel beantwoordt aan drie vragen: Wat vind ik leuk? Waar ben ik goed in? en Wat doet mijn economische motor draaien?
- Probeer te denken buiten de geijkte kaders.
- Denk niet alleen aan vandaag, maar investeer vooral in de lange termijn.
- Blijf positief, klaag niet.
- Werk samen met succesvolle ondernemers. Vraag hen om adviezen.

COACHINGSADVIEZEN

- Bespreek met uw kandidaat zijn toekomstwensen met betrekking tot werk of loopbaan.
- Ga samen met uw kandidaat oefenen om doelen Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden te definiëren (zogenaamde SMART doelen).
- Probeer samen met uw kandidaat te brainstormen over een bepaald probleem. Stel zijn suggesties niet direct ter discussie. Ga daarna de voor- en nadelen van elke suggestie bespreken.
- Vraag uw kandidaat welke competenties hij graag wil inzetten in zijn werk. Vraag hem, met andere woorden, van welk soort werk hij energie krijgt.

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflicthantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
Ondernemerschap ●
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscntrole
 Zelfontwikkeling

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflicttherapie
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 ● Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscntrole
 Zelfontwikkeling

Ontwikkelen van medewerkers

De sterke en zwakke ontwikkelde vaardigheden van medewerkers inventariseren en analyseren; hun talenten onderkennen en hun ontwikkelingsbehoeften vaststellen; ervoor zorgen dat de juiste ontwikkelingsactiviteiten worden uitgevoerd.

GEDRAGSVORBEELDEN

Algemeen gedrag

- Gunt een ander de eer van successen.
- Onderkent competenties en talenten van anderen.
- Plaatst zichzelf niet op de voorgrond.

Operationeel gedrag

- Bespreekt ontwikkelingsbehoeften tijdens functioneringsgesprekken en draagt daarbij zorg voor passende begeleiding, coaching en/of training.
- Geeft anderen inzicht in de eigen sterke en zwakke punten en in hun ontwikkelingspotentieel.
- Gebruikt 'coaching on the job' om anderen zich verder te laten ontwikkelen.
- Legt een relatie tussen de kwaliteit van de werkzaamheden en de vaardigheden en kennis die ontbreken of verder ontwikkeld dienen te worden.
- Toetst het effect van opleiding en training.

Tactisch gedrag

- Biedt anderen de kans om via job rotation en projectmatig werken meer ervaring op te doen.
- Inventariseert aanwezige talenten en kwaliteiten van anderen.
- Laat anderen zelf persoonlijke ontwikkelingsplannen opstellen.
- Maakt een overzicht van de benodigde kennis en ervaring voor de afdeling voor de komende jaren.
- Onderkent talenten en laat hen deelnemen aan management development trajecten.

Strategisch gedrag

- Analyseert op basis van trends en maatschappelijke ontwikkelingen welke kennis en kwaliteiten er in de toekomst nodig zijn.
- Doet aan benchmarking om de kennis en het kwaliteitsniveau van de eigen organisatie te vergelijken met andere organisaties.
- Is op de hoogte van innovatieve manieren om anderen zich in de gewenste richting te laten ontwikkelen.
- Weet ontwikkelingsbehoeften van medewerkers in overeenstemming te brengen met de strategie van de organisatie.
- Zet management development trajecten in gang.

INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Ontwikkelen van medewerkers is makkelijk ontwikkelbaar als op de drijfveren Hulpverleners en Sociale empathie hoog (7, 8, 9) gescoord wordt.

INTERVIEWVRAGEN

- Heeft u de laatste maanden een nieuwe medewerker in uw team gekregen? Hoe heeft u deze medewerker ingewerkt? Wat vond u zelf goed gaan? Wat kon eigenlijk beter?
- Hoe gaat u om met medewerkers die erg goed werk leveren? Waar blijkt dat uit?
- Hoeveel tijd besteedt u aan de ontwikkeling van uw medewerkers? Op welke manier geeft u deze ontwikkeling vorm?
- Heeft u wel eens een persoonlijk ontwikkeltraject voor een medewerker opgezet? Wat deed u precies? Wat waren de effecten? Zou u een volgende keer hetzelfde doen?
- Heeft u ooit een medewerker gehad die niet over de juiste competenties beschikte? Hoe bent u daar achter gekomen? Wat heeft u hiermee gedaan?

ONTWIKKELACTIVITEITEN

- Stel veel vragen en geef hooguit suggesties voor oplossingen.
- Geef niet alleen aandacht aan medewerkers die minder presteren, maar geef vooral ook aandacht aan de gemiddeld presterende medewerkers.
- Bedenk hoe u minder effectief gedrag en achterblijvende resultaten van uw medewerkers om kunt buigen tot succesvoller gedrag en resultaten.
- Laat anderen delen in uw kennis.

COACHINGSADVIEZEN

- Zorg dat uw kandidaat taken delegeert waarvan anderen iets kunnen leren en die voor anderen aantrekkelijk zijn.
- Zorg dat uw kandidaat zijn medewerkers feedback geeft op sterke en minder sterke punten.
- Zorg dat uw kandidaat goed let op de manier waarop hij anderen feedback geeft en anderen begeleidt.
- Zorg dat uw kandidaat zelf minder ervaren medewerkers coacht.

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflicthantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscontrole
 Zelfontwikkeling

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflicthantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 ● Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscntrole
 Zelfontwikkeling

Oordeelsvorming

Feiten en mogelijke handelwijzen in het licht van de juiste criteria tegen elkaar afwegen.

GEDRAGSVORBEELDEN

Algemeen gedrag

- Hanteert adequate criteria in de afweging en oordeelsvorming.
- Weegt alternatieven tegen elkaar af.
- Weet feiten van meningen te onderscheiden.

Operationeel gedrag

- Baseert zich op de feiten en weet meningen van feiten te onderscheiden.
- Komt met praktische en haalbare oplossingen.
- Schat kwaliteiten van mensen goed in.
- Weegt de juiste prioriteiten tegen elkaar af.
- Weegt voor- en nadelen tegen elkaar af.

Tactisch gedrag

- Geeft criteria weer waarop een conclusie is gebaseerd.
- Heeft meerdere alternatieven ter beschikking.
- Onderbouwt een eindoordeel of conclusie met relevante en logische argumenten vanuit meerdere invalshoeken.
- Onderkent de gevolgen van conclusies en oordelen voor anderen.
- Stimuleert anderen om een onderscheid te maken tussen relevante en minder relevante aspecten van een vraagstuk.

Strategisch gedrag

- Baseert een oordeel op globale cijfers en feiten, die gebaseerd zijn op de prestaties van de organisatie in haar geheel.
- Baseert strategische keuzes op een gedegen risicoanalyse, ook wanneer sprake is van aannamen en onzekerheden.
- Bezielt de gevolgen van oordelen en conclusies voor de organisatie en haar medewerkers in hun totaliteit.
- Houdt rekening met meerdere scenario's met betrekking tot de continuïteit van de organisatie.
- Is in staat nieuwe informatie op zijn waarde te beoordelen en eventueel op basis hiervan de oordelen en conclusies te nuanceren en aan te passen.

INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Oordeelsvorming is makkelijk ontwikkelbaar als op de drijfveren Besluiten nemen en Onafhankelijk denken & handelen hoog (7, 8, 9) gescoord wordt.

INTERVIEWVRAGEN

- Heeft u zich wel eens laten beïnvloeden door anderen bij het nemen van een belangrijk besluit?
- Kunt u een voorbeeld geven van een situatie waarin u een advies van iemand naast u neerlegde? Om welke redenen deed u dit? Bleek dit uiteindelijk wijsheid?
- Heeft u er wel eens spijt van gehad dat u niet naar iemand anders had geluisterd? Welke negatieve effecten had dit voor u?
- Heeft u er wel eens spijt van gehad dat u naar iemand anders had geluisterd? Wat is de precieze reden hiervan?

ONTWIKKELACTIVITEITEN

- Verzamel feiteninformatie om uw oordeel op te baseren.
- Kap nieuwe ideeën niet direct af, maar sta open voor ideeën van anderen.
- Sta open voor nieuwe informatie en vraag uzelf af hoe u deze kunt gebruiken.
- Praat over uw fouten en leer ervan, probeer het geleerde daarna toe te passen in de praktijk.
- Vraag feedback en span u in om precies te begrijpen wat de ander bedoelt.

COACHINGSADVIEZEN

- Zorg dat uw kandidaat een lijst opstelt van alle informatie die nodig is om een goed oordeel te kunnen vormen ten aanzien van een bepaalde vraag. Laat hem op basis daarvan conclusies trekken en aan een collega vragen wat deze ervan vindt.
- Zorg dat uw kandidaat nadenkt over oplossingen en beslissingen die niet het effect hadden dat hij verwachtte. Laat hem analyseren waarom dit zo was en laat hem op deze ervaringen reflecteren.
- Zorg dat uw kandidaat bij een probleem de mening van anderen vraagt die een andere kijk op het probleem zouden kunnen hebben.
- Probeer samen met uw kandidaat te brainstormen over een bepaald vraagstuk. Stel zijn suggesties (nog) niet ter discussie. Ga daarna de voor- en nadelen van elke suggestie bespreken.

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflictantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
Oordeelsvorming ●
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscontrole
 Zelfontwikkeling

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflicthantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 ● **Optreden**
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscntrole
 Zelfontwikkeling

Optreden

Een goede eerste indruk maken en deze gedurende een lange(re) periode weten te handhaven.

GEDRAGSVORBEELDEN

Algemeen gedrag

- Hanteert de regels van de etiquette.
- Toont respect voor anderen.
- Ziet er verzorgd uit.

Operationeel gedrag

- Gedraagt zich correct en volgens de geldende omgangsnormen.
- Geeft op professionele wijze antwoord.
- Hanteert de juiste aanspreekvormen, die aansluiten bij de cultuur van de organisatie.
- Kleedt zich verzorgd, passend bij de functie.
- Wekt een goede eerste indruk en handhaaft deze.

Tactisch gedrag

- Bouwt een persoonlijke relatie op met klanten en medewerkers door interesse te tonen in de ander.
- Doet zich niet competent voor op een onbekend terrein.
- Is consistent in de gekozen omgangsstijl, wisselt niet plotseling af (van formeel naar amicaal, van afstandelijk naar vertrouwelijk).
- Past kleding en stijl aan aan de eigen positie.
- Straalt zelfvertrouwen uit en is competent in de reacties op vragen.
- Toont zich in de keuze van kleding ervan bewust de organisatie te vertegenwoordigen.

Strategisch gedrag

- Beweegt zich gemakkelijk in verschillende kringen en milieus.
- Maakt gebruik van non-verbaal gedrag om de eigen uitstraling te versterken.
- Maakt zich snel de normen, waarden en omgangsregels van onbekende omgevingen eigen.
- Past taalgebruik en gedragsregels aan aan de eigen rol en aan de rol van de ander.
- Weet in te schatten welk gedrag juist wel en juist niet passend is en bijdraagt aan de versterking van het eigen optreden.

INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Optreden is makkelijk ontwikkelbaar als op de drijfveren Aanzienbehoefte en Conformereren hoog (7, 8, 9) gescoord wordt.

INTERVIEWVRAGEN

- Heeft men u wel eens verteld welke eerste indruk u maakt? Geef eens een recent voorbeeld. Wat heeft u hiermee gedaan?
- Kunt u een voorbeeld geven van de wijze waarop u uw verkoopsgesprekken begint? Pakt u dit ook wel eens anders aan? Geef eens een recent voorbeeld.
- Beschrijf een recente ervaring waarin een goede eerste indruk heel belangrijk was. Wat was precies de situatie? Wat was uw doel? Wat gebeurde er precies? Wat was het resultaat?
- Geef eens een voorbeeld van een presentatie die u heeft gegeven aan een groep die niet volgens wens ging. Wat gebeurde er precies? Wat was het resultaat?
- Wat vindt u moeilijk aan presenteren?

ONTWIKKELACTIVITEITEN

- Bekijk iemand die zichzelf goed presenteert, kijk naar zijn gedrag en lichaams-houding; wat kunt u hiervan overnemen?
- Wees u bewust van uw houding, stemgebruik en lichaamstaal.
- Wees alert op (non-verbale) signalen van anderen zodat u uw optreden kunt aanpassen.
- Pas uw uiterlijk aan aan de situatie of organisatie.

COACHINGSADVIEZEN

- Zorg dat uw kandidaat 360° feedback vraagt aan anderen over de manier waarop hij overkomt in een groep. Wat doet hij concreet en welke effecten heeft dit? Wat gaat goed en wat kan anders? Zijn er aanknopingspunten voor verbetering? Bespreek het rapport met hem.
- Zorg dat uw kandidaat situaties waarin hij nieuwe mensen ontmoet niet vermijdt, maar juist opzoekt. Laat hem vooraf bedenken hoe hij wil overkomen en laat hem hiernaar handelen. Evalueer achteraf wat goed ging en wat beter kon.
- Zorg dat uw kandidaat nagaat waarom hij moeite heeft met 'optreden in het openbaar'. Vindt hij het eng? Is hij bang dat hij voor gek staat? Houdt hij zich bezig met wat anderen van hem vinden? Laat hem bedenken wat het ergste is wat hem kan overkomen.
- Zorg dat uw kandidaat let op collega's die zich in zijn ogen goed weten te presenteren. Wat kan hij op natuurlijke wijze van hen overnemen dat hem past?

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflictantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscontrole
 Zelfontwikkeling

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflicthantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 ● **Organisatiesensitiviteit**
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscntrole
 Zelfontwikkeling

Organisatiesensitiviteit

Zich bewust tonen van de effecten van keuzes, besluiten en/of activiteiten op de gehele organisatie en onderdelen daarvan.

GEDRAGSVORBEELDEN

Algemeen gedrag

- Beschikt over kennis van het functioneren van organisaties.
- Is zich bewust van wat er gaande is in de werkomgeving.
- Kijkt over de muren van het eigen team, cluster of de eigen afdeling heen.

Operationeel gedrag

- Anticipeert op de gevolgen voor de werkzaamheden van collega's bij het bedenken van nieuwe werkwijzen.
- Heeft zicht op de verhoudingen binnen het team.
- Heeft zicht op de werkwijzen bij klanten en afnemers en sluit hierop aan met de eigen werkwijze.
- Onderkent de relatie van de eigen werkzaamheden met die van collega's en houdt hier rekening mee.
- Toetst bij veranderingen van de eigen werkwijze of deze werkbaar is voor klanten en afnemers.

Tactisch gedrag

- Anticipeert op de gevolgen van de eigen acties en beslissingen.
- Benut de informele circuits in de eigen organisatie.
- Heeft zicht op de wijze waarop de verschillende werkprocessen van de verschillende afdelingen op elkaar aansluiten en elkaar beïnvloeden.
- Weet voor de eigen organisatie relevante informatie aan de juiste personen door te spelen.
- Weet welke personen formeel en informeel invloed hebben op het nemen van beslissingen.

Strategisch gedrag

- Gaat effectief om met ambiguïteit en onduidelijke (machts)verhoudingen.
- Heeft zicht op de machtsverhoudingen binnen de organisatie.
- Lobbyt bij invloedrijke personen om de eigen organisatie onder de aandacht te brengen.
- Onderkent de gevolgen van veranderingsprocessen voor de totale organisatie, de mensen, de werkprocessen en de relaties met opdrachtgevers en klanten.
- Onderkent de verschillende culturen van externe klantenorganisaties vlot en past het beleid hierop aan.

INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Organisatiesensitiviteit is makkelijk ontwikkelbaar als op de drijfveren Conformereren en Sociabiliteit & contact hoog (7, 8, 9) gescoord wordt.

INTERVIEWVRAGEN

- Hoe heeft u zich de afgelopen maanden op de hoogte gesteld van wat er in uw organisatie of afdeling speelt?
- Welke tegengestelde belangen ziet u binnen uw organisatie?
- Met welke problemen heeft uw afdeling te kampen gehad in het verleden? Hoe pakte u deze aan? Wat zou u een volgende keer anders doen?
- Wat zijn de belangrijkste normen en waarden binnen uw organisatie en hoe gaat u hier in de praktijk mee om?

ONTWIKKELACTIVITEITEN

- Maak tijd vrij om na te denken over de toekomstige ontwikkelingen in de markt en de implicaties voor uw organisatie of werk.
- Praat regelmatig met anderen over de langetermijnvisie van de organisatie.
- Probeer activiteiten te ondernemen die bijdragen aan visie en strategieontwikkeling zoals netwerken of met collega's discussiëren over de laatste ontwikkelingen.
- Val uw organisatie nooit af in het bijzijn van buitenstaanders.

COACHINGSADVIEZEN

- Zorg dat uw kandidaat de opdracht krijgt een belangrijke klant te bezoeken om te vragen wat er bij deze klant aan ontwikkelingen spelen en laat hem nadenken over de kansen die deze ontwikkelingen met zich meebrengen voor de eigen organisatie.
- Licht uw kandidaat in over belangrijke bronnen die u gebruikt om op de hoogte te blijven van uw omgeving: kranten, tijdschriften, internet enzovoort.
- Zorg dat uw kandidaat 360° feedback vraagt aan anderen. Hoe ervaren zij zijn organisatiesensitiviteit? Wat vinden zij goed gaan en wat zijn eventuele ontwikkelpunten? Bespreek het rapport met hem.
- Spoor uw kandidaat aan uit te zoeken wat er speelt op politiek, sociaal en economisch vlak in de organisatie en wat dat direct of indirect voor hem betekent.

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflictthanting
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
Organisatiesensitiviteit ●
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscontrole
 Zelfontwikkeling

COMPETENTIES

Aandacht voor details
Aanpassingsvermogen
Ambitie
Assertiviteit
Besluitvaardigheid
Coachen
Commercieel vermogen
Conflicthantering
Creativiteit
Delegeren
Discipline
Durf
Energie
Flexibel gedrag
Groepsgericht leidinggeven
Initiatief
Inlevingsvermogen
Innoverend vermogen
Integriteit
Inzicht
Klantgerichtheid
Kwaliteitsgerichtheid
Leervermogen
Leidinggeven
Luisteren
Managementidentificatie
Mondelinge vaardigheid
Netwerken
Omgevingsbewustzijn
Onafhankelijkheid
Onderhandelen
Ondernemerschap
Ontwikkelen van medewerkers
Oordeelsvorming
Optreden
Organisatiesensitiviteit

● **Overtuigingskracht**
Plannen en organiseren
Politieke sensitiviteit
Presenteren
Prestatiemotivatie
Probleemanalyse
Resultaatgerichtheid
Samenwerken
Schriftelijke vaardigheid
Sociabiliteit
Stressbestendigheid
Vakgerichtheid
Vasthoudendheid
Verantwoordelijkheid
Visie
Voortgangscntrole
Zelfontwikkeling

Overtuigingskracht

Anderen voor standpunten en ideeën proberen te winnen en draagvlak creëren.

GEDRAGSVORBEELDEN

Algemeen gedrag

- Hanteert logische en transparante argumenten.
- Straalt enthousiasme en flair uit.
- Straalt geloof uit in de eigen overtuiging.

Operationeel gedrag

- Anticipeert op de twijfels van een ander en weet deze adequaat te weerleggen.
- Gebruikt concrete voorbeelden om de eigen argumenten kracht bij te zetten.
- Hanteert bij een betoog een goede mix van zakelijke argumenten, humor, relativering en begrip voor de situatie van de ander.
- Verwoordt argumenten op een voor de doelgroep aansprekende manier.

Tactisch gedrag

- Anticipeert op tegenargumenten en hanteert zelf goede tegenargumenten.
- Creëert draagvlak voor voorstellen die moeilijk liggen.
- Geloofd in de eigen voorstellen en straalt dit uit.
- Laat de ander de mogelijkheden en de voordelen van de voorstellen inzien.
- Maakt gebruik van hoor en wederhoor.

Strategisch gedrag

- Doseert de juiste argumenten en brengt deze goed getimed naar voren.
- Hanteert verschillende overtuigingsstrategieën.
- Is op voorhand op de hoogte van de mogelijke tegenargumenten en bezwaren.
- Lobbyt bij de juiste personen om het draagvlak voor de eigen voorstellen te vergroten.
- Maakt gebruik van een dialoog met anderen om hun argumenten te gebruiken ten eigen voordele.

INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Overtuigingskracht is makkelijk ontwikkelbaar als op de drijfveren Dominantie, Energie & actie en Extraversie hoog (7, 8, 9) gescoord wordt.

INTERVIEWVRAGEN

- Welke eigenschappen moet een goede verkoper volgens u hebben? Waarom denkt u dat? Welke van deze eigenschappen heeft u wel/niet?
- Noemt u eens een goed voorstel van uw hand dat niet door uw leidinggevende is geaccepteerd? Waarom werd dit voorstel niet geaccepteerd? Wat zou u anders doen een volgende keer?

- Noemt u eens een voorstel dat wel door uw leidinggevende is geaccepteerd? Wat deed u nu juist goed? Zou u het toch anders doen een volgende keer?
- Kunt u een voorbeeld geven van een moeilijk verkoopsgesprek dat u recent heeft moeten voeren? Waar liggen eventuele verbeterpunten volgens u?

ONTWIKKELACTIVITEITEN

- Vraag u steeds af voor welke benadering de ander gevoelig zal zijn (houd hierbij wel uw doel duidelijk voor ogen).
- Let op bij het gebruik van communicatieniveaus. Wees u bewust van de verschillen tussen inhoud en vorm.
- Wees niet bang voor stiltes.
- Kijk naar uw lichaamshouding: Wat doet u met uw handen? Hoe staan uw voeten? Staat u rechtop?

COACHINGSADVIEZEN

- Werp bij een rollenspel blokkades op ("dit kan echt niet, dit kan je niet maken, dit werkt niet") en laat uw kandidaat proberen u van zijn argumenten te overtuigen.
- Onderzoek samen met uw kandidaat of er een situatie is binnen of buiten het werk waarin hij anderen heeft overtuigd. Waarom lukt het in dit geval wel?
- Onderzoek samen met uw kandidaat of er situaties zijn geweest binnen of buiten het werk waarvan hij vindt dat anderen wel konden overtuigen en hij niet. Wat denkt hij zelf te kunnen doen om anderen een volgende keer beter te overtuigen?
- Indien het gebrek aan overtuigingskracht ligt aan persoonlijkheidsaspecten zoals een lage eigenwaarde of lage extraversie, dan is hier maar heel moeilijk iets aan te doen; veranderingen zullen in het algemeen lang duren omdat de persoonlijkheid moeilijk tot niet te veranderen is.

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflicthantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
Overtuigingskracht ●
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscontrole
 Zelfontwikkeling

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflicthantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 ● **Plannen en organiseren**
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscntrole
 Zelfontwikkeling

Plannen en organiseren

Doelen en prioriteiten bepalen en benodigde acties, tijd en middelen aangeven om deze doelen te verwezenlijken.

GEDRAGSVOORBEELDEN

Algemeen gedrag

- Hanteert time management.
- Onderscheidt hoofd- van bijzaken.
- Werkt ordelijk.

Operationeel gedrag

- Is in staat voor een bepaalde activiteit een realistisch tijdschema op te stellen.
- Plaatst activiteiten in de juiste volgorde en tijd.
- Stelt actieplannen en stappenplannen op.
- Stelt planningen bij wanneer hier aanleiding toe is.
- Werkt ordelijk en netjes, gebruikt adequate structuren.

Tactisch gedrag

- Geeft aan wat de belangrijkste momenten zijn waarop besluitvorming dient plaats te vinden.
- Maakt een realistische kostenraming.
- Stelt op basis van het beleid strategische prioriteiten voor de eigen afdeling.
- Zet beleidsplannen voor een organisatieonderdeel om in actieplannen met een realistische tijdfasering.
- Zet mensen en middelen effectief in.

Strategisch gedrag

- Bepaalt strategische en realistische doelen voor de middellange en langere termijn.
- Geeft de juiste prioriteiten aan in de gewenste organisatiebrede veranderingen.
- Maakt globale kostenberekeningen met betrekking tot nagestreefde winst- en verliespercentages.
- Stelt op basis van prognoses verschillende alternatieve toekomstscenario's.
- Zet veranderingsprocessen op hoofdlijnen uit, werkt daarbij met globale tijdfaseringen.

INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Plannen en organiseren is makkelijk ontwikkelbaar als op de drijfveren Doelgerichtheid en Orde & structuur hoog (7, 8, 9) gescoord wordt.

INTERVIEWVRAGEN

- Op welke wijze heeft u zich voorbereid op dit interview?
- Beschrijf eens een normale werkdag of werkweek? In welke mate zijn uw activiteiten gepland?

- Welke doelstellingen had u gedurende het afgelopen jaar? Heeft u die bereikt? Zo ja, hoe? Zo nee, waarom niet?
- Is het u wel eens overkomen dat een planning moet worden bijgesteld door onvoorziene gebeurtenissen? Kunt u een voorbeeld geven? Wat heeft u toen gedaan?

ONTWIKKELACTIVITEITEN

- Houd in uw planning rekening met onvoorziene omstandigheden.
- Maak haalbare plannen en informeer uw medewerkers over de deadlines.
- Leg afspraken vast.
- Stel zaken niet onnodig uit.

COACHINGSADVIEZEN

- Zorg dat uw kandidaat 360° feedback vraagt aan medewerkers of collega's. Hoe vinden zij dat hij plant en organiseert? Wat vinden zij goed gaan en wat zijn eventuele ontwikkelpunten? Bespreek het rapport met hem.
- Ga samen met uw kandidaat na wat hij te leren heeft op het gebied van plannen en organiseren van zijn eigen werk en, indien van toepassing, het werk van anderen.
- Zorg dat uw kandidaat zijn taken (of een omvangrijke taak) plant en laat hem toelichten hoe hij deze taak gaat uitvoeren. Spreek dit met hem door. Vraag naar prioriteiten, ingeschatte tijd, kosten, te delegeren taken en dergelijke.
- Laat uw kandidaat doelstellingen over een langere tijdspanne formuleren. Zorg ervoor dat hij vervolgens aangeeft waar de prioriteiten liggen en laat hem op basis hiervan een planning maken.

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflicthantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
Plannen en organiseren ●
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscntrole
 Zelfontwikkeling

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflicthantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 ● Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscntrole
 Zelfontwikkeling

Politieke sensitiviteit

Zich kunnen verplaatsen in het politieke speelveld; de complexe belangen onderkennen waar stakeholders mee geconfronteerd worden; de politieke haalbaarheid van voorstellen kunnen inschatten.

GEDRAGSVORBEELDEN

Algemeen gedrag

- Kan zich verplaatsen in de positie van de politiek en in die van de burger.
- Kent de politieke verhoudingen.
- Treedt tactvol en diplomatiek op in delicate kwesties.

Operationeel gedrag

- Draagt de juiste informatie aan op basis waarvan een ander een standpunt kan innemen.
- Kan de voor- en nadelen van politieke voorstellen benoemen.
- Onderkent de eigen verantwoordelijkheid en de grenzen in delicate kwesties.
- Weet wanneer wel en wanneer niet op de voorgrond te treden.

Tactisch gedrag

- Anticipeert op mogelijke weerstanden.
- Onderkent de gevolgen van beslissingen en maakt deze bespreekbaar.
- Wint mensen voor bepaalde voorstellen.

Strategisch gedrag

- Heeft een brede kijk op het functioneren van de samenleving en de trends en problemen die zich hierin voordoen.
- Lobbyt op hoger niveau voor bepaalde voorstellen.
- Weet de juiste personen te vinden die de eigen ideeën willen uitdragen.
- Ziet de samenhang tussen de verschillende maatschappelijke sectoren.

INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Voor politieke sensitiviteit is er geen indicatie van de ontwikkelbaarheid mogelijk op basis van de scores van de TMA drijfveren.

INTERVIEWVRAGEN

- Geef eens een voorbeeld van een situatie waarin uw politieke opstelling in uw voordeel heeft gewerkt.
- Geef eens een voorbeeld van een situatie waarin uw politieke opstelling in uw nadeel heeft gewerkt.
- Geef eens een voorbeeld van een situatie waarin uw a-politieke opstelling in uw voordeel heeft gewerkt.
- Geef eens een voorbeeld van een situatie waarin uw a-politieke opstelling in uw nadeel heeft gewerkt.

- Geef eens een voorbeeld van een situatie waarin u bewust van de geldende politieke regels bent afgeweken.

ONTWIKKELACTIVITEITEN

- Onderschat het belang van een goede timing niet: een onderwerp kan nog zo belangrijk zijn, als het op een bepaald moment niet uitkomt voor een ander moet je daar strategisch mee omgaan.
- Volg actualiteitenprogramma's op tv, lees kranten die veel aandacht geven aan de regionale en landelijke politiek.
- Zoek contact met een collega die goed is ingevoerd in het politieke spel. Probeer mee te lopen om een beeld te krijgen van wie de hoofdrolspelers zijn en wat hun standpunten zijn. Probeer erachter te komen hoe deze collega bepaalt wat wel of niet belangrijk is en waarom.
- Blijf op de hoogte van ontwikkelingen die van invloed zijn op de organisatie.
- Wees u bewust van zowel geschreven als ongeschreven regels.

COACHINGSADVIEZEN

- Zorg dat uw kandidaat een lijst maakt van mensen die irritatie bij hem oproepen. Laat hem deze mensen juist opzoeken om hen beter te leren kennen en om het gedrag dat hem irriteert in relatie te brengen tot hun achtergrond en kwaliteiten. Wat kan hij van deze mensen leren?
- Let in de communicatie met uw kandidaat op zijn lichaamstaal. Correspondeert deze met de woorden die hij spreekt? Leg het belang van lichaamstaal uit in politieke situaties.
- Zorg dat uw kandidaat collega's die bekend staan als sensitief observeert. Hoe gedragen zij zich in lastige situaties? Hoe kwamen zij tot hun gedrag?
- Zorg dat uw kandidaat de ideeën en standpunten van anderen vanuit hun perspectief beter begrijpt.
- Zorg dat uw kandidaat aan collega's vraagt of zij situaties kunnen benoemen waarin hij blijf gaf geen oog te hebben voor gevoelens van anderen. Laat hem hierop reflecteren.

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflicthantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
Politieke sensitiviteit ●
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscntrole
 Zelfontwikkeling

Presenteren

Ideeën en plannen op heldere wijze presenteren, effectief gebruik makend van ter beschikking staande hulpmiddelen.

GEDRAGSVOORBEELDEN

Algemeen gedrag

- Durft te spreken in het openbaar.
- Is stressbestendig.
- Spreekt standaard-Nederlands.

Operationeel gedrag

- Hanteert heldere en duidelijke taal.
- Houdt een krachtig betoog dat gestructureerd is opgebouwd.
- Is goed verstaanbaar qua stemvolume en duidelijkheid van spreken (mompelt niet).
- Kijkt het publiek aan en maakt gebruik van variatie in intonatie en non-verbaal gedrag.
- Maakt op de juiste wijze gebruik van hulpmiddelen tijdens presentaties (flip-over, beamer enzovoort).

Tactisch gedrag

- Geeft een complex verhaal in heldere en concrete bewoordingen weer.
- Is niet alleen aan het woord, maar betreft ook het publiek.
- Maakt bewust gebruik van verschillende wijzen van communiceren, zowel verbaal als lichamelijk.
- Speelt adequaat in op vragen uit het publiek.
- Verlevendigt een betoog met voorbeelden die het publiek aanspreken.

Strategisch gedrag

- Hanteert de juiste humor op het juiste moment tijdens presentaties.
- Heeft een ontspannen houding en maakt indien mogelijk gebruik van de ruimte om heen en weer te lopen.
- Is in staat om van de eigen betooglijn af te wijken en in te spelen op vragen uit het publiek.
- Maakt gebruik van steekwoorden die de lijn van het betoog weergeven.
- Straalt zelfvertrouwen en deskundigheid uit.
- Wisselt soepel van een complex niveau naar een eenvoudiger niveau tijdens presentaties, kan omschakelen tussen de verschillende niveaus.

INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Presenteren is makkelijk ontwikkelbaar als op de drijfveren Eigenwaarde en Extraversie hoog (7, 8, 9) gescoord wordt.

INTERVIEWVRAGEN

- Beschrijft u eens een recente presentatie die u gegeven heeft: wat vond uzelf goed gaan en waar kon u zichzelf verbeteren?
- Geef eens een voorbeeld van een presentatie waarin u kritische vragen uit het publiek kreeg. Hoe ging u daarmee om? Wat was het uiteindelijke resultaat? Wat zou u een volgende keer anders doen?
- Heeft u wel eens een presentatie gegeven die niet aansloeg? Hoe wist u dat de presentatie niet aansloeg? Wat heeft u gedaan tijdens de presentatie om dit te corrigeren?
- Wat vindt u moeilijk aan presenteren?

ONTWIKKELACTIVITEITEN

- Wees alert op (non-verbale) signalen uit het publiek.
- Maak oogcontact met uw publiek en betrek het bij uw presentatie.
- Zet uw presentatie op papier en zorg voor een pakkende introductie en een duidelijk slot.

COACHINGSADVIEZEN

- Zorg dat uw kandidaat 360° feedback vraagt aan medewerkers of collega's. Hoe ervaren zij zijn presentatievaardigheid? Wat vinden zij goed gaan en wat zijn eventuele ontwikkelpunten? Bespreek het rapport met hem.
- Geef ook een terugkoppeling over de manier waarop uw kandidaat in het coachingsgesprek zijn presentatievaardigheden gebruikt. Heeft hij zich voorbereid? Pikt hij uw lichaamstaal op? Stelt hij de goede vragen?
- Zorg ervoor dat uw kandidaat zijn publiek kent; het is gemakkelijker om aan een groep 'vrienden' te presenteren dan aan een groep vreemdelingen.
- Vertel uw kandidaat over stemgebruik tijdens het presenteren; let erop dat hij zijn stem goed gebruikt: denk aan tempo, volume en articulatie.

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflictthantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
Presenteren ●
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscontrole
 Zelfontwikkeling

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflicthantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 ● **Prestatiemotivatie**
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscntrole
 Zelfontwikkeling

Prestatiemotivatie

Hoge eisen stellen aan de eigen prestatie, laten zien geen genoeg te nemen met een gemiddelde prestatie.

GEDRAGSVOORBEELDEN

Algemeen gedrag

- Haalt uit eigen beweging het onderste uit de kan.
- Heeft geen last van faalangst.
- Toont enthousiasme en inzet.

Operationeel gedrag

- Is kritisch ten aanzien van de eigen prestaties en ziet steeds mogelijkheden om zichzelf te verbeteren.
- Kijkt het eigen werk nogmaals na om eventuele fouten eruit te halen of om verbeteringen aan te brengen.
- Maakt uit eigen beweging overuren en neemt werk mee naar huis.
- Neemt vlot en enthousiast werk op zich.
- Rust niet voordat het werk tot in de puntjes af is.

Tactisch gedrag

- Draagt het belang van een hoge kwaliteit uit en zorgt ervoor dat anderen dit belang delen.
- Ergert zich aan slordigheid en nonchalance van anderen en wijst hen hierop.
- Stelt hoge eisen aan de kwaliteit van het eigen werk en dat van anderen.
- Stelt kwaliteitseisen en maakt deze duidelijk aan anderen.
- Signaleert lacunes in de eigen kennis en vaardigheden en onderneemt actie om deze aan te vullen.

Strategisch gedrag

- Doet regelmatig onderzoek naar het kwaliteitsniveau van de organisatie en de geleverde diensten (zowel intern als extern).
- Is alert op kritische opmerkingen van afnemers en klanten en zet beleid uit om aan hun wensen tegemoet te komen.
- Maakt de afweging om te kiezen voor een hoge kwaliteit in plaats van snelheid en hogere winst tegen een lagere kwaliteit.
- Signaleert de noodzaak tot kwaliteitsverbeteringen in de eigen organisatie en onderneemt passende actie om de kwaliteit te verhogen.
- Streeft naar algemene kwaliteitsrichtlijnen die gelden voor de gehele organisatie.

INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Prestatiemotivatie is makkelijk ontwikkelbaar als op de drijfveren Ambitie & uitdaging en Energie & actie hoog (7, 8, 9) gescoord wordt.

INTERVIEWVRAGEN

- Wanneer bent u tevreden over het werk dat u doet? Welke specifieke eisen stelt u aan uw werk?
- Tot welk soort werkzaamheden kunt u zich maar moeizaam zetten? Waarom heeft u juist moeite met dit soort werk? Hoe gaat u hier in de praktijk mee om?
- Hoe gaat u ermee om als uw collega's de kantjes ervan aflopen?
- Welke extra taken heeft u in uw laatste functie uitgevoerd zonder dat deze bij uw officiële taakomschrijving hoorden?

ONTWIKKELACTIVITEITEN

- Ga na of u wel het werk doet dat het best bij u past door middel van een TMA Beroepenanalyse.
- Bespreek met uw leidinggevende of u meer verantwoordelijkheid in uw werk kunt krijgen.
- Stel uitdagende doelstellingen voor uzelf.
- Kijk bij welke aspecten van uw werk uw motivatie het hoogst is.

COACHINGSADVIEZEN

- Zorg dat uw kandidaat taken naar zich toe trekt waar hij enthousiast over is, zodat het werk aantrekkelijk voor hem blijft.
- Zorg dat uw kandidaat kansen benut om ervaringen uit te wisselen van interessante toepassingen of concepten te delen met collega's binnen en buiten de organisatie.
- Informeer bij uw kandidaat welke competenties hij graag wil inzetten in zijn werk en welke nieuwe taken zijn specifieke interesse hebben.
- Ga na wat de normen van uw kandidaat zijn voor de kwaliteit en kwantiteit van zijn werk. Ligt hier misschien het probleem van een lagere motivatie?

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflictthantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
Prestatiemotivatie ●
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscontrole
 Zelfontwikkeling

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflicthantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 ● **Probleemanalyse**
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscntrole
 Zelfontwikkeling

Probleemanalyse

Problemen signaleren, belangrijke informatie herkennen, relevante gegevens zoeken en hiertussen verbanden leggen; mogelijke oorzaken van problemen zien.

GEDRAGSVOORBEELDEN

Algemeen gedrag

- Beschikt over een voor de functie voldoende werk- en denkniveau.
- Constaneert samenhang tussen verschillende problemen.
- Maakt onderscheid tussen hoofd- en bijzaken.
- Stelt zich niet tevreden met onvolledige informatie, blijft doorzoeken totdat voldoende gegevens voorhanden zijn.

Operationeel gedrag

- Brengt problemen in kaart door gerichte vragen te stellen en meerdere bronnen te gebruiken die relevante informatie opleveren.
- Constaneert vlot oorzaak en gevolg.
- Onderscheidt feiten van meningen.
- Zoekt naar oorzaken voor problemen.

Tactisch gedrag

- Bekijkt een zich voordoend probleem vanuit meerdere invalshoeken (financiën, strategie, imago, personeel).
- Dringt vlot tot de kern van de zaak door door de juiste vragen te stellen en de juiste bronnen te gebruiken.
- Legt verbanden tussen ogenschijnlijk los van elkaar staande problemen en gebeurtenissen.
- Plaatst de ontwikkeling van gerezen problemen in de tijd (korte en langere termijn).
- Signaleert problemen die zich voordoen in de dagelijkse gang van zaken en onderkent de gevolgen daarvan voor de voortgang van de werkzaamheden.

Strategisch gedrag

- Abstraheert van operationele problemen naar strategische oplossingen.
- Doorgrondt het probleem in zijn volle complexiteit en kan het (her)definiëren in begrijpelijke taal.
- Legt verbanden tussen problemen die zich ogenschijnlijk los van elkaar voordoen, onderkent hierin de grote lijn en de gemeenschappelijke noemer.
- Plaatst de problematiek in een breder kader (financiën, economie, omgeving, maatschappij), heeft daarbij een helicopterview.
- Signaleert trends en anticipeert daarmee op de toekomst.

INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Voor probleemanalyse is er geen indicatie van de ontwikkelbaarheid mogelijk op basis van de scores van de TMA drijfveren. Voor de ontwikkelbaarheid van deze

competentie zijn echter wel de cognitieve capaciteiten van belang, hoe hoger deze zijn, hoe makkelijker probleemanalyse ontwikkeld kan worden.

INTERVIEWVRAGEN

- Wat was de laatste keer dat u onverwacht met een probleem geconfronteerd bent? Wat was precies het probleem? Wat was de oorzaak van het probleem? Wat heeft u gedaan om dit probleem op te lossen?
- Welke stappen zet u wanneer u een juiste analyse van een probleem wilt maken? Beschrijf dit proces eens vanuit een recent probleem.
- Is het u ooit overkomen dat uw analyse van een probleem heel anders uitpakte dan u verwacht had? Geef eens een voorbeeld. Wat had u niet goed ingeschat? Hoe zou dit een volgende keer te voorkomen zijn?
- Wat zijn voor u specifiek complexe problemen? Kunt u daar een voorbeeld van geven?

ONTWIKKELACTIVITEITEN

- Ga voor uzelf na welk soort problemen voor u lastig op te lossen zijn.
- Vraag kritisch door als het niet helemaal duidelijk is wat een ander bedoelt.
- Neem regelmatig een korte pauze om op een probleem te reflecteren (bijvoorbeeld tijdens een wandeling).
- Inventariseer zoveel mogelijk feiteninformatie voor u tot een probleemanalyse komt.

COACHINGSADVIEZEN

- Zorg dat uw kandidaat 360° feedback vraagt aan collega's. Hoe ervaren zij zijn anticiperen op problemen? Wat vinden zij goed gaan en wat zijn eventuele ontwikkelpunten? Bespreek het rapport met hem.
- Laat uw kandidaat de volgende vragen stellen om een probleem duidelijk te krijgen: Wat gebeurt er? Wie veroorzaakt het probleem? Waar vindt het probleem plaats? Wanneer doet het probleem zich voor? Hoe vaak vindt het probleem plaats?
- Help uw kandidaat op weg door aan te geven waar hij informatie kan verzamelen voor een gedegen analyse van het probleem.

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflicthantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscntrole
 Zelfontwikkeling

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflicthantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 ● **Resultaatgerichtheid**
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscntrole
 Zelfontwikkeling

Resultaatgerichtheid

Concrete en gerichte acties ondernemen om doelstellingen te behalen of te overstijgen.

GEDRAGSVOORBEELDEN

Algemeen gedrag

- Benoemt werkzaamheden in termen van concrete doelen.
- Committeert zich aan objectief controleerbare doelstellingen.
- Stuur gericht op het behalen van resultaten.
- Vraagt naar te behalen doelstellingen.

Operationeel gedrag

- Behaalt of overtreft de gestelde resultaten.
- Evalueert op regelmatige momenten de stand van zaken ten opzichte van de beoogde doelstelling.
- Formuleert de eigen doelstellingen in termen van concreet resultaat (meetbaar resultaat, voorzien van een deadline).
- Geeft aan de hand van concrete acties aan hoe de doelen bereikt zullen worden (wie, wat, wanneer).
- Komt met alternatieven wanneer een bepaalde actie niet tot het beoogde resultaat heeft geleid.
- Onderneemt actie om bij te sturen wanneer de doelstellingen in het gedrang komen.

Tactisch gedrag

- Gaat actief op zoek naar de best mogelijke manier om doelen te bereiken, weegt daarbij opties tegen elkaar af.
- Geeft niet op, zoekt actief naar alternatieven indien geconfronteerd met hindernissen en tegenslagen.
- Legt de lat hoog, formuleert uitdagende (maar haalbare) doelstellingen.
- Mobiliseert mensen en middelen, ook wanneer anderen hiertoe eerst overtuigd moeten worden.
- Stuur op regelmatige basis het proces bij, gericht op de doelstellingen.

Strategisch gedrag

- Communiceert op regelmatige basis met alle betrokkenen over de stand van zaken.
- Formuleert uitdagende doelstellingen die een impact hebben op de werking van anderen of van de afdeling.
- Maakt concrete afspraken met alle betrokkenen gericht op het bereiken van de doelstellingen.
- Ontwikkelt een doelgericht en concreet actieplan met doelen, mensen, middelen, timing enzovoort.
- Spreekt anderen aan op het bereiken van de doelstellingen wanneer dit nodig blijkt.

INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Resultaatgerichtheid is makkelijk ontwikkelbaar als op de drijfveren Ambitie & uitdaging, Doelgerichtheid en Pragmatisme hoog (7, 8, 9) gescoord wordt.

INTERVIEWVRAGEN

- Op welke wijze stelt u doelen en prioriteiten in uw huidige werk? Geef eens concrete voorbeelden.
- Hoe zorgt u dat u deadlines haalt in uw werk? Is een belangrijke deadline wel eens niet gehaald? Kunt u hier een voorbeeld van geven? Wat zou u een volgende keer anders doen?
- Wat doet u als uw werk niet op tijd dreigt af te komen?
- Geef eens een voorbeeld van een situatie waarin u buiten uw schuld een deadline niet haalde? Waarom haalde u deze deadline niet? Wat heeft u gedaan om de schade te beperken? Wat heeft u hiervan geleerd?

ONTWIKKELACTIVITEITEN

- Formuleer uw doelen SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden).
- Houd goed in de gaten of een beoogd doel nog steeds haalbaar is.
- Probeer een realistische planning te maken.
- Maak een goed onderscheid tussen hoofd- en bijzaken. Wat is er daadwerkelijk van belang om uw resultaten te behalen?

COACHINGSADVIEZEN

- Maak samen met uw kandidaat een concreet plan voor de nabije toekomst. Zorg dat de doelen in dit plan Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden zijn (zogenaamde SMART doelen).
- Zorg dat uw kandidaat zelf doelen maakt, die hij gaat oefenen in de praktijk. Laat hem terugkoppelen welke doelen behaald werden en welke niet.
- Zorg dat uw kandidaat ten aanzien van een doelstelling vijf factoren noteert die helpen en vijf factoren die tegenwerken. Laat hem een manier zoeken om constructief met de tegenwerkende factoren om te gaan.
- Ga samen met uw kandidaat kritisch kijken naar de manier waarop hij zijn leven organiseert en hoe hij omgaat met problemen. Zitten er misschien zaken tussen die te veel energie kosten?

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflicthantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscontrole
 Zelfontwikkeling

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflicthantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 ● **Samenwerken**
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscntrole
 Zelfontwikkeling

Samenwerken

Op effectieve wijze (mee)werken aan een gezamenlijk resultaat, ook wanneer het niet direct een persoonlijk belang dient.

GEDRAGSVOORBEELDEN

Algemeen gedrag

- Heeft goed zelfinzicht.
- Heeft inzicht in de eigen voorkeur voor bepaalde teamrollen.
- Kan persoonlijk belang ondergeschikt maken aan groepsbelang.

Operationeel gedrag

- Deelt kennis en ervaring met anderen.
- Laat duidelijk zien het gezamenlijk resultaat belangrijk te vinden.
- Signaleert wanneer anderen hulp nodig hebben en neemt taken zo nodig over.
- Staat open voor de mening en ideeën van anderen in de groep of het team.
- Viert successen en betreurt mislukkingen gezamenlijk.

Tactisch gedrag

- Benoemt in teams gemeenschappelijke factoren om de teamgeest en het belang van een gezamenlijk resultaat te versterken.
- Laat anderen inzien dat hun bijdrage noodzakelijk is om een gewenst gezamenlijk resultaat te bereiken.
- Onderkent de bijdrage van andere disciplines en vakgebieden en benut deze door collega's daaruit uit te nodigen om een bijdrage te leveren.
- Overlegt plannen en ideeën met anderen en nodigt hen uit om een bijdrage te leveren.
- Stelt het groepsbelang boven het eigenbelang.

Strategisch gedrag

- Communiceert niet in wij/zij-termen maar in win-wintermen.
- Heeft goed inzicht in de sterkten en zwakten van de organisatie en zoekt aansluiting bij organisaties die van de eigen organisatie de zwakke punten aanvullen of de sterke punten versterken.
- Maakt van de vijand een vriend (ziet mogelijkheden om zelfs samen te werken met concurrenten).
- Stelt niet het persoonlijk gewin, maar het groepsbelang voorop.
- Ziet de mogelijkheden om met andere organisaties gezamenlijke projecten op te zetten.

INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Samenwerken is makkelijk ontwikkelbaar als op de drijfveren Hulpverleners en Sociabiliteit & contact hoog (7, 8, 9) gescoord wordt.

INTERVIEWVRAGEN

- Heeft u wel eens deel uitgemaakt van een team waarin te weinig doelen gehaald werden door een slechte samenwerking? Wat was uw rol hierin?
- Wat vindt u van de manier waarop er op dit moment op uw afdeling wordt samengewerkt? Hoe draagt u daar zelf aan bij? Welke concrete problemen hebben zich ooit voorgedaan?
- Hoe bent u in het verleden omgegaan met ‘tegenstanders’ in uw organisatie, met andere woorden: met mensen die het niet met u eens zijn? Geef eens een voorbeeld.
- Wat heeft uzelf de laatste periode gedaan om de samenwerking in uw team te verbeteren?

ONTWIKKELACTIVITEITEN

- Geef ruimte voor meningen van anderen. Iedereen heeft recht op zijn eigen mening.
- Kap ideeën van anderen niet direct af, maar sta ervoor open.
- Luister goed naar de ideeën van anderen en complimenteer hen hiermee.
- Wees betrokken bij uw collega's, ook als dat geen direct effect heeft op uw eigen werk.

COACHINGSADVIEZEN

- Zorg dat uw kandidaat 360° feedback vraagt aan medewerkers of collega's. Hoe ervaren zij zijn samenwerkingsgerichtheid? Wat vinden zij goed gaan en wat zijn eventuele ontwikkelpunten? Bespreek het rapport met hem.
- Onderzoek samen met uw kandidaat wat hem tegenhoudt om effectief samen te werken met anderen.
- Zorg dat uw kandidaat in een klein rollenspel met u oefent te communiceren met een ‘type’ dat hem niet ligt.
- Werp bij een klein rollenspel problemen op (“dit gaat niet zo gebeuren, dit kan je niet maken, dit werkt zo niet”) en laat uw kandidaat oefenen hiermee strategisch om te gaan.
- Kijk samen met uw kandidaat waar de blokkades liggen om tijdens samenwerking flexibel gedrag te vertonen.

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflictantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
Samenwerken ●
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscntrole
 Zelfontwikkeling

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflicthantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 ● **Schriftelijke vaardigheid**
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscntrole
 Zelfontwikkeling

Schriftelijke vaardigheid

Ideeën en meningen in begrijpelijke taal aan anderen schriftelijk duidelijk maken.

GEDRAGSVOORBEELDEN

Algemeen gedrag

- Beschikt over een adequate woordenschat.
- Brengt structuur aan in een schriftelijk betoog.
- Heeft goede kennis van de Nederlandse taal.

Operationeel gedrag

- Bouwt notities gestructureerd op en maakt een heldere indeling.
- Heeft oog voor lay-out en typografie die de leesbaarheid vergroten.
- Schrijft foutloos volgens de juiste grammaticale regels.
- Schrijft in gemakkelijk leesbare zinnen en vermijdt daarbij lange en ingewikkelde constructies.
- Vat een boodschap of mening kort en krachtig samen.

Tactisch gedrag

- Geeft complexe onderwerpen in voor iedereen begrijpelijke en eenvoudige termen weer.
- Geeft voldoende uitleg en informatie (weidt niet lang uit en geeft geen irrelevante details weer).
- Past taalgebruik aan aan de doelgroep.
- Schrijft zodanig dat de conclusies logisch voortvloeien uit het eerder geschrevene.
- Structureert een complex verhaal in logisch op elkaar volgende stappen.

Strategisch gedrag

- Doseert informatie zodanig dat de kern van de zaak voor de lezer helder wordt weergegeven.
- Geeft complexe thema's in kernwoorden weer.
- Hanteert verschillende schrijfstijlen en kan goed inschatten welke schrijfstijl aansluit bij de betreffende doelgroep.
- Schat juist in welke informatie wel of juist niet relevant is.
- Weet samenhang aan te brengen tussen meerdere complexe begrippen om de lezer hierin de rode draad duidelijk te maken.

INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Voor schriftelijke vaardigheid is er geen indicatie van de ontwikkelbaarheid mogelijk op basis van de scores van de TMA drijfveren.

INTERVIEWVragen

- Wat is het moeilijkste stuk geweest dat u ooit heeft geschreven? Waarom vond u juist dit stuk zo moeilijk?
- Met welke aspecten van de Nederlandse taal heeft u moeite? Kunt u een voorbeeld geven?
- Welke concrete schrijfervaring heeft u? Wat voor soort stukken heeft u geschreven en voor welk publiek?
- Kunt u de volgende zin begrijpelijker weergeven: "Paul McCartney is een artiest geboren in het jaar 1942 en hiermee heeft hij al meerdere prijzen gewonnen."

ONTWIKKELACTIVITEITEN

- Gebruik de spelling- en grammaticacontrole op uw pc.
- Verdiep u in de behoeften van uw lezers.
- Maak gebruik van hulpmiddelen zoals websites met betrekking tot spelling en taalgebruik.
- Schrijf helder, geef voorbeelden en vermijd lange zinnen.
- Vraag gerichte feedback op uw teksten.

COACHINGSADVIEZEN

- Lees een tekst van uw kandidaat en geef hem feedback op het gebruikte Nederlands.
- Zorg dat uw kandidaat goede artikelen of andere teksten leest en vraag hem wat hij hieraan goed vindt en wat hij voor verbetering vatbaar acht.
- Als uw kandidaat langdradig is, zorg dan dat hij samenvattingen van zijn eigen teksten op papier zet en bespreek die met hem.
- Zorg dat uw kandidaat 360° feedback vraagt aan zijn doelgroep over zijn schriftelijke communicatie. Wat vinden zij goed gaan en wat zijn eventuele ontwikkelpunten? Bespreek de resultaten met hem.

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflicthantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscontrole
 Zelfontwikkeling

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflicthantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 ● **Sociabiliteit**
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscntrole
 Zelfontwikkeling

Sociabiliteit

Zich gemakkelijk onder mensen begeven, op anderen afstappen en zich op natuurlijke wijze begeven in gezelschap.

GEDRAGSVORBEELDEN

Algemeen gedrag

- Heeft geen last van verlegenheid.
- Maakt gemakkelijk contact met anderen.
- Stapt gemakkelijk en met plezier op anderen af.

Operationeel gedrag

- Aarzelt niet om anderen te benaderen met vragen of verzoeken.
- Haakt gemakkelijk in op een gesprek dat reeds gaande is.
- Houdt gesprekken gemakkelijk op gang.
- Is goed in 'social' en 'small talk', zit niet om gespreksonderwerpen verlegen.
- Stapt op bijeenkomsten of feestelijke gelegenheden gemakkelijk op anderen af.

Tactisch gedrag

- Brengt personen met elkaar in contact die meerwaarde voor elkaar hebben.
- Geeft presentaties om zichzelf en de organisatie te profileren.
- Is sterk in het onderhouden van contacten door regelmatig zelf anderen te benaderen.
- Weet contacten te leggen die nuttig zijn voor de eigen positie in en buiten de organisatie.

Strategisch gedrag

- Heeft zitting in besturen en commissies die van nut kunnen zijn voor de eigen organisatie of voor de eigen carrière.
- Is goed geïnformeerd over een breed scala aan maatschappelijke onderwerpen en gebruikt deze kennis om gemakkelijk een gesprek aan te gaan met personen die van belang zijn voor de organisatie.
- Is initiatiefrijk op bijeenkomsten en andere zakelijke gelegenheden en neemt gemakkelijk het woord (ook onvoorbereid).
- Is in staat om te gaan met mensen van verschillend niveau, verschillende opleiding en achtergrond en sluit hier de eigen gedragsstijl bij aan.
- Is op de hoogte van de personen en netwerken die relevant zijn voor de eigen organisatie en benadert deze actief.

INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Sociabiliteit is makkelijk ontwikkelbaar als op de drijfveren Extraversie en Sociabiliteit & contact hoog (7, 8, 9) gescoord wordt.

INTERVIEWVRAGEN

- Wat doet u in uw vrije tijd?
- Bent u een sociaal persoon? Kunt u voorbeelden noemen waaruit blijkt dat u sociaal bent ingesteld?
- Wanneer heeft u voor het laatst met u onbekende mensen contact gelegd?
- Bent u onlangs nog bij een bijeenkomst geweest (bijvoorbeeld een receptie)? Hoe heeft u de tijd doorgebracht?

ONTWIKKELACTIVITEITEN

- Ga naar jubilea, promoties en afscheidsrecepties.
- Probeer om op de natuurlijke manier van communiceren van anderen te letten en kijk welke aspecten u hiervan kunt overnemen.
- Stem uw taalgebruik en spreektempo af op het niveau van uw gesprekspartner. Richt uw aandacht op de woorden en lichaamstaal van de ander.
- Probeer om veel open vragen te stellen die beginnen met 'wat', 'wie', 'waarom' en 'welke' en vraag daarna door op de antwoorden.

COACHINGSADVIEZEN

- Indien uw kandidaat zichzelf ziet als een solist, maak dan bespreekbaar welke nadelen dat voor hemzelf kan hebben.
- Zorg dat uw kandidaat opschrijft wat het hem kost en oplevert op zowel korte als lange termijn om kennis te delen met anderen, anderen te helpen of anderen te vragen om met hem mee te denken of hem te helpen.
- Adviseer uw kandidaat naar sociale gelegenheden te gaan en daarbij op te letten wat voor gedrag mensen vertonen die meer sociaal gedrag vertonen en vervolgens te proberen aspecten hiervan op het eigen gedrag toe te passen.
- Zorg dat uw kandidaat niet alleen op verbale signalen, maar ook op lichaamstaal let zoals intonatie, gezichtsuitdrukking, houding. Zijn lichaamstaal en de woorden van hemzelf in overeenstemming? Wat communiceert hij met zijn lichaam?
- Zorg dat uw kandidaat zoveel mogelijk open vragen stelt, dus vragen die niet slechts met ja of nee beantwoord kunnen worden. (Open vragen beginnen vaak met: wie, wat, waar, welke of hoe.)

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflictthanting
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
Sociabiliteit ●
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscontrole
 Zelfontwikkeling

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflicthantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 ● **Stressbestendigheid**
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangsccontrole
 Zelfontwikkeling

Stressbestendigheid

Effectief gedrag vertonen bij druk en stressvolle situaties.

GEDRAGSVORBEELDEN

Algemeen gedrag

- Beschikt over zelfinzicht.
- Onderkent welke stressfactoren zelf te kunnen hanteren.
- Onderscheidt hoofd- van bijzaken.

Operationeel gedrag

- Blijft effectief werken wanneer sprake is van een deadline.
- Blijft rustig wanneer de voortgang van het werk belemmerd wordt en deadlines niet gehaald dreigen te worden.
- Kan goed omgaan met teleurstellingen en kritiek.
- Presteert beter onder tijdsdruk en ziet deze als uitdaging.
- Raakt niet uit evenwicht wanneer onverwacht een grote hoeveelheid werk verricht dient te worden.

Tactisch gedrag

- Benadert tegenvallers objectief en rationeel en stelt hierop nieuwe doelen en prioriteiten.
- Is realistisch in wat wel en niet gepresteerd kan worden binnen een bepaalde termijn, durft 'nee' te zeggen wanneer een en ander niet haalbaar is.
- Relatieveert onredelijke kritiek en raakt hierdoor niet uit evenwicht.
- Vat kritiek positief op en ziet deze als middel om zichzelf te verbeteren.
- Wordt niet onzeker van onverwachte situaties.

Strategisch gedrag

- Behoudt het overzicht in crisissituaties en weet de juiste prioriteiten te stellen.
- Gaat effectief om met druk van de media, schat deze op waarde in en reageert adequaat.
- Hanteert heftige sociale druk en past eventueel de eigen gedragsstijl aan.
- Herstelt vlot na forse teleurstellingen en tegenslagen en richt de energie daarna weer op een nieuwe koers.
- Neemt op bedreigende en kritische momenten de rust en tijd om afstand te kunnen nemen.

INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Stressbestendigheid is makkelijk ontwikkelbaar als op de drijfveer Stressbestendig & druk hoog (7, 8, 9) gescoord wordt.

INTERVIEWVRAGEN

- Wat is voor u stressvol? Kunt u een voorbeeld geven van zo'n situatie? Wat gebeurt er dan met u?
- Vertel eens over een (recent) geval waarin u zich ongeduldig of gefrustreerd voelde ten aanzien van een klant.
- Wat is de grootste teleurstelling geweest die u de afgelopen tijd heeft moeten incasseren? Hoe bent u hiermee omgegaan?
- Heeft u wel eens te maken gehad met iemand die sterk geëmotioneerd was (agressief, boos, ongeduldig)? Hoe was uw reactie hierop?

ONTWIKKELACTIVITEITEN

- Voorkom stress door uw werk goed te plannen en te organiseren.
- Vraag steun aan uw omgeving.
- Ga na wat oorzaken van uw stress kunnen zijn. Bent u misschien te perfectionistisch?
- Relatieveer wat meer en bedenk dat stress niet per definitie negatief is.
- Zorg dat u meer lichaamsbeweging krijgt.

COACHINGSADVIEZEN

- Ga samen met uw kandidaat na wat de positieve effecten zijn van enige stress (hogere prestaties) naast het negatieve effect van te veel stress.
- Informeer bij uw kandidaat hoe te veel stress zich bij hem uit. Denk aan signalen als snel boos zijn, geïrriteerd zijn, zich moe voelen, minder sociaal gedrag vertonen of misschien overmatig drankgebruik of roken.
- Zoek de oorzaak van de stress van uw kandidaat. Laat hem een periode lang een stress-dagboek bijhouden.
- Laat uw kandidaat sporten. Dat werkt niet alleen ontspannend, maar verhoogt ook de weerstand tegen stress.
- Laat uw kandidaat bij stress steun vragen aan zijn leidinggevende, collega's of bedrijfsarts.

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflictantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscntrole
 Zelfontwikkeling

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflicthantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 ● **Vakgerichtheid**
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscontrolle
 Zelfontwikkeling

Vakgerichtheid

Zelfstandig uitvoeren van werkzaamheden volgens de professionele standaarden van zijn vak. Zichzelf ontwikkelen in zijn vakgebied. Zijn vak beheersen.

GEDRAGSVOORBEELDEN

Algemeen Gedrag

- Beheerst zijn vak.
- Oefent zijn vak professioneel uit.
- Onderhoudt en verbetert de eigen kennis en kunde.
- Voert werkzaamheden als volleerd uit.

Operationeel Gedrag

- Gaat zorgzaam om met gereedschappen en materialen.
- Houdt zich aan regels en procedures. Bijvoorbeeld t.a.v. veiligheid.
- Werkt efficiënt, zorgvuldig en netjes.
- Werkt volgens 'het boekje'.
- Weet wat er gedaan moet worden en hoe het gedaan moet worden.

Tactisch Gedrag

- Kent oorzaken en oplossingen voor veel voorkomende problemen.
- Laat interesse in zijn vak blijken. Houdt zijn vak op alle mogelijke manieren bij.
- Resultaten getuigen van vak kennis.
- Ziet wat voorrang heeft en past waarnodig de werkvolgorde aan.
- Ziet werk liggen en neemt initiatieven in de uitvoering.

Strategisch Gedrag

- Deelt aanwezige kennis, ideeën en inzichten met anderen.
- Is alert op nieuwe trends en ontwikkelingen op zijn vakgebied en/of zaken die daar verband mee houden en houdt zijn kennis daarover bij.
- Leert van anderen over zaken op zijn vakgebied en past nieuwe methoden en technieken toe binnen zijn eigen werk.
- Straalt vakmanschap uit, lost moeilijke vaktechnische problemen op of zoekt actief naar oplossingen.
- Volgt met succes vakgerelateerde opleidingen, cursussen, trainingen et cetera.

INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Voor vakgerichtheid is er geen indicatie van de ontwikkelbaarheid mogelijk op basis van de scores van de TMA drijfveren.

INTERVIEWVRAGEN

- Wat heeft u onlangs gedaan om uw eigen werk te verbeteren?
- Welke veranderingen in uw vakgebied hebben de laatste jaren uw werk sterk beïnvloed?
- Wat vindt u het belangrijkste gebied binnen uw vak? Waarom? Kunt u een voorbeeld geven?
- Wat doet u om uw kennis over uw vak actief en actueel te houden? Wat heeft u laatst geleerd?

ONTWIKKELACTIVITEITEN

- Wees zorgvuldig.
- Zorg dat u weet waar u het over heeft (vakkennis e.d.).
- Lees vakbladen.
- Stel prioriteiten en maak tijdschema's.
- Check regelmatig of werkzaamheden correct worden uitgevoerd.
- Wees bewust van uw eigen (on)deskundigheid.
- Betrek uzelf actief bij nieuwe ontwikkelingen en veranderingen.

COACHINGSADVIEZEN

- Zorg dat uw kandidaat samen gaat werken met iemand die zich bezighoudt met hetzelfde vak. Laat hem eventueel verslag uitbrengen over wat hij heeft geleerd.
- Laat uw kandidaat onderzoeken en vastleggen wat de belangrijkste werkzaamheden van zijn vak zijn en wat de gevolgen zijn als deze niet goed worden uitgevoerd.
- Zorg dat de kandidaat een collega vraagt om hem feedback te geven op de uitoefening van zijn vak, zodat deze collega hem een seintje kan geven als hij iets echt goed doet of als hij iets kan verbeteren.
- Kijk samen met uw kandidaat of er een patroon zit in de vakgerichte fouten die hij maakt.

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflictthanting
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
Vakgerichtheid ●
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscontrole
 Zelfontwikkeling

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflicthantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 ● **Vasthoudendheid**
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscntrole
 Zelfontwikkeling

Vasthoudendheid

Volhardend zijn en bij tegenslag vasthouden aan de ingezette koers.

GEDRAGSVOORBEELDEN

Algemeen gedrag

- Gaat door totdat iets redelijkerwijs niet meer haalbaar is.
- Geeft niet snel op wanneer zich problemen voordoen.
- Maakt een juiste inschatting wanneer vast te houden en wanneer dit niet meer realistisch is.

Operationeel gedrag

- Blijft geloven in de eigen aanpak, ook al is deze niet direct succesvol.
- Doet geen water bij de wijn en probeert het steeds opnieuw als het tegen zit.
- Houdt vast aan de eigen mening, ook wanneer anderen het hier niet mee eens zijn.

Tactisch gedrag

- Blijft geloven in de eigen mening, ideeën, wijze van werken of voorstellen.
- Blijft professionele gedragscodes hanteren, ook wanneer deze ingaan tegen de belangen van de eigen organisatie.
- Doet onder druk geen concessies.
- Laat zich bij kritiek of tegenwerking niet uit evenwicht brengen.
- Maakt een juiste inschatting wanneer het niet meer realistisch is om vast te blijven houden aan de eigen mening of voorstellen.

Strategisch gedrag

- Blijft ondanks tegenspel vasthouden aan de eigen visie.
- Blijft ondanks tegenspoed vasthouden aan de eigen visie en koers.
- Houdt vast aan een eenmaal uitgezette strategische koers op langere termijn.
- Is niet geneigd om onder druk van anderen de koers of plannen te wijzigen, ook al lijken deze op het eerste gezicht succesvoller dan de eigen koers.
- Laat zich niet verleiden om bij gewijzigde omstandigheden direct de strategische koers te veranderen.

INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Vasthoudendheid is makkelijk ontwikkelbaar als op de drijfveer Volharding hoog (7, 8, 9) gescoord wordt.

INTERVIEWVRAGEN

- Vertel eens over een aantal problemen die u heeft ondervonden om uiteindelijk te komen waar u nu bent.
- Wat is de grootste tegenvaller die u ooit heeft gehad in uw werk? Hoe bent u hiermee omgegaan?

- Heeft u ooit meegemaakt dat u een goed idee had en niemand er verder iets mee deed? Wat heeft u gedaan om uw idee uitgevoerd te zien?
- Is er tijdens uw werk een grote tegenvaller geweest waarmee u veel moeite had? Waar had u precies moeite mee? Hoe heeft u dit probleem opgelost?
- Kunt u een voorbeeld geven van een situatie waarvan u zelf vindt dat u niet lang genoeg heeft aangehouden?

ONTWIKKELACTIVITEITEN

- Probeer realistisch te zijn in uw planning.
- Houd in de gaten of uw doel nog reëel en bereikbaar is.
- Wees beducht op tegenstand.
- Realiseer u dat er meer manieren zijn om uw doel te bereiken.
- Probeer juist door te gaan op de momenten dat u het niet meer ziet zitten.

COACHINGSADVIEZEN

- Zorg dat de kandidaat, zodra hij op wil geven, het nog even volhoudt. Zoek vervolgens met hem naar mogelijkheden om het doel toch te bereiken.
- Onderzoek met uw kandidaat een recente situatie waarin een doel ondanks weerstanden en tegenslagen toch bereikt moest worden en uiteindelijk door hem bereikt is. Hoe was zijn opstelling toen? Wat is de reden dat het toen wel lukte?
- Zorg dat uw kandidaat ten aanzien van een doel een aantal redenen noteert die helpen en een aantal redenen die tegenwerken. Laat hem een manier zoeken om constructief met de tegenwerkende motieven om te gaan.
- Ga samen met uw kandidaat oefenen om doelen Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden te definiëren (zogenaamde SMART doelen).

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflictthantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
Vasthoudendheid ●
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscntrole
 Zelfontwikkeling

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflicthantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 ● **Verantwoordelijkheid**
 Visie
 Voortgangscntrole
 Zelfontwikkeling

Verantwoordelijkheid

Het nemen en afleggen van verantwoordelijkheid voor acties van zichzelf, collega's en de organisatie.

GEDRAGSVORBEELDEN

Algemeen Gedrag

- Houdt zich aan deadlines en afspraken.
- Is transparant als hij fouten of problemen voorziet.
- Levert het werk op tijd en volgens afspraak.
- Neemt verantwoordelijkheid voor fouten.

Operationeel Gedrag

- Blijft effectief werken terwijl de kwaliteitseisen niet uit het oog worden verloren.
- Communiceert helder richting belanghebbenden als deadlines en afspraken niet kunnen worden nagekomen.
- Houdt zich aan gemaakte afspraken.
- Neemt verantwoordelijkheid voor zijn eigen gedrag en bijbehorende resultaten.
- Springt voor collega's in de bres als er problemen ontstaan of fouten gemaakt worden.

Tactisch Gedrag

- Handelt in overeenstemming met de organisatie- en kwaliteitseisen.
- Maakt zijn motieven voor belangrijke beslissingen inzichtelijk.
- Neemt persoonlijk verantwoordelijkheid voor fouten van zichzelf of de afdeling.
- Ondersteunt collega's op de juiste wijze als hij taken delegeert.
- Zorgt dat collega's voor elkaar in de bres springen als er fouten worden gemaakt.

Strategisch Gedrag

- Deelt zijn kwaliteitseisen en normen met belanghebbenden.
- Is een rolmodel voor anderen qua betrouwbaarheid en integriteit.
- Legt verantwoordelijkheid af richting stakeholders voor acties en handelingen van de organisatie.
- Neemt persoonlijk verantwoordelijkheid voor het handelen van zichzelf, de afdeling en de hele organisatie.
- Zorgt dat afdelingen en teams voor elkaar in de bres springen als er fouten worden gemaakt.
- Zorgt dat er een organisatiecultuur is waarbij verantwoording nemen voor persoonlijke acties en handelingen van anderen van groot belang is.

INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Verantwoordelijkheid is makkelijk ontwikkelbaar als op de drijfveren Conformereren, Eigenwaarde en Verantwoording & leiderschap hoog (7, 8, 9) gescoord wordt.

INTERVIEWVVRAGEN

- Geef een voorbeeld van een fout van een ander waarvan u de verantwoording richting derden op u heeft genomen? Waarom? Wat heeft u daarna gedaan richting de persoon die de fout heeft gemaakt? Wat was uitkomst?
- Noem eens voorbeeld van een groot probleem binnen uw afdeling of organisatie waar u initieel niet bij betrokken was en waarvoor u toch de verantwoordelijkheid op heeft genomen om te zorgen dat alles werd opgelost? Wat deed u? Wie betrok u erbij? Hoe is het probleem opgelost?
- Bent u wel eens bewust afgeweken van een belangrijke afspraak of regel? Wat was er aan de hand? Hoe heeft u het gecommuniceerd richting de belanghebbenden? Op grond waarvan heeft u die keuze gemaakt? Wat was het gevolg?

ONTWIKKELACTIVITEITEN

- Probeer anderen (bijv. klanten of medewerkers) tijdig te informeren wat er staat te gebeuren.
- Maak een plan of overzicht van actiepunten én handel daarnaar.
- Denk na over de (positieve en negatieve) consequenties van een besluit.
- Oefen met het zelf dragen van de verantwoordelijkheid, bijvoorbeeld door de leiding van een project op u te nemen of een taak naar uzelf toe te trekken.
- Zorg ervoor dat de grenzen van uw verantwoordelijkheden duidelijk zijn.

COACHINGSADVIEZEN

- Ga met de kandidaat een gesprek aan over verantwoordelijkheid. Wat verstaat hij hier precies onder? In welke situatie vindt hij verantwoordelijk zijn toepasbaar? In welke situaties vindt hij dat hij verantwoordelijk handelde? Zoek de grenzen op van wat volgens hem nog wel kan en wat net niet meer.
- Bespreek met de kandidaat de effecten van minder verantwoordelijk gedrag op zijn omgeving en laat hem hierop reflecteren.
- Oefen een situatie waarin zijn verantwoordelijkheid op de proef gesteld wordt. Maak het de kandidaat niet gemakkelijk. Bespreek achteraf wat hij dacht, voelde en waarom hij handelde zoals hij handelde.

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflictantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
Verantwoordelijkheid ●
 Visie
 Voortgangscntrole
 Zelfontwikkeling

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflicthantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 ● Visie
 Voortgangscntrole
 Zelfontwikkeling

Visie

De dagelijkse praktijk overstijgen en eigen ideeën uitwerken voor de toekomst, feiten van een afstand kunnen bekijken, ze in een ruimere context en langetermijnperspectief plaatsen.

GEDRAGSVOORBEELDEN

Algemeen gedrag

- Beschikt over veel cognitieve capaciteiten.
- Haalt de grote lijn uit informatie.
- Laat veel ideeën toe en wijst deze niet direct af op haalbaarheid.

Operationeel gedrag

- Heeft op basis van maatschappelijke ontwikkelingen een beeld van de richting waarin het eigen vakgebied zich zal ontwikkelen.
- Neemt de tijd om over het eigen vakgebied te reflecteren en brainstormen.
- Richt zich op innovatie en experimenteert daarmee.
- Staat open voor ongewone en gedurfde ideeën over de toepassingen van het eigen vakgebied.
- Voorziet de gevolgen van ontwikkelingen en vertaalt deze naar het eigen vakgebied of de functie.

Tactisch gedrag

- Communiceert in hoofdlijnen en verliest zich niet in details.
- Herkent vernieuwende ideeën in het eigen team en verbindt deze met elkaar.
- Stelt traditionele werkwijzen ter discussie en komt met vernieuwende producten en benaderingen.
- Stijgt boven de operationele gang van zaken uit en neemt afstand van de dagelijkse gang van zaken.
- Zoekt naar mensen met vernieuwende ideeën en ongewone stellingnames.

Strategisch gedrag

- Combineert verschillende maatschappelijke trends en ontwikkelingen met elkaar tot een geïntegreerd toekomstbeeld.
- Integreert de ontwikkelingen in verschillende disciplines met elkaar tot een nieuw concept.
- Is in staat om op basis van geringe informatie een sprong vooruit in de eigen gedachten te maken.
- Onderkent de nationale en internationale trends en ontwikkelingen al in een vroeg stadium en ziet de gevolgen voor de eigen organisatie.
- Stelt zaken voor die niemand nog voor mogelijk had geacht.
- Ziet kansen en openingen voor de eigen organisatie die anderen (nog) niet zien en draagt deze uit.

INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Visie is makkelijk ontwikkelbaar als op de drijfveren Afwisseling en Onafhankelijk denken & handelen hoog (7, 8, 9) gescoord wordt. Daarnaast zijn voor de ontwikkelbaarheid van deze competentie de cognitieve capaciteiten van belang, hoe hoger deze zijn, hoe makkelijker visie ontwikkeld kan worden.

INTERVIEWVRAGEN

- Wat is uw mening over de toekomst in uw vak? Wat betekent dat concreet voor uw organisatie? Welke mogelijkheden en bedreigingen levert dit juist voor u op?
- Wat verstaat u onder het hebben van een visie? Waaraan moet een visie volgens u voldoen?
- Op welke wijze neemt u afstand van de dagelijkse praktijk om de richting voor de toekomst te bepalen?
- Welke ontwikkelingen bedreigen uw organisatie de komende tijd?
- Welke ontwikkelingen werken de komende tijd juist in het voordeel van uw organisatie?

ONTWIKKELACTIVITEITEN

- Betrek uzelf actief bij nieuwe ontwikkelingen en veranderingen.
- Baseer uw visie op feitenkennis.
- Praat met mensen die creatieve ideeën hebben en borduur hierop voort.
- Betrek de dagelijkse politieke en maatschappelijke ontwikkelingen op uw eigen organisatie.

COACHINGSADVIEZEN

- Adviseer uw kandidaat 360° feedback te vragen aan medewerkers of collega's over de manier waarop zij zijn visie ervaren. Wat merken zij ervan, wat vinden zij goed gaan en wat zijn eventuele ontwikkelpunten? Bespreek het rapport met hem.
- Fantaseer samen met uw kandidaat over de toekomst. Bouw geen beperkingen in, alles mag en kan gezegd worden, hoe vreemd het ook lijkt.
- Zorg dat uw kandidaat een aantal grote problemen benoemt op zijn werk. Laat hem vervolgens nadenken over oorzaken en mogelijke oplossingen voor elk probleem. Belangrijk is om de oplossing te zien in termen van haalbaarheid.
- Vraag uw kandidaat welke richting zijn afdeling of organisatie op zou moeten om toekomstige problemen het hoofd te bieden. Hoe zou hij hier persoonlijk een bijdrage aan kunnen leveren?

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflicttherapie
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
Visie
 Voortgangscntrole
 Zelfontwikkeling

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflicthantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 ● Voortgangscontrolle
 Zelfontwikkeling

Voortgangscontrolle

De voortgang van processen, taken of activiteiten van medewerkers en de eigen werkzaamheden en verantwoordelijkheden bewaken.

GEDRAGSVOORBEELDEN

Algemeen gedrag

- Beschikt over discipline.
- Gaat planmatig te werk (beheert de eigen tijd goed).
- Vraagt regelmatig naar de voortgang van lopende zaken.

Operationeel gedrag

- Maakt afspraken met anderen over de terugkoppeling van werkzaamheden.
- Maakt effectief gebruik van de eigen agenda; stelt eigen deadlines.
- Signaleert vertragingen van het werk en beperkt deze tot een minimum.
- Stelt duidelijke deadlines voor anderen.
- Toetst regelmatig hoe de voortgang van werkzaamheden verloopt.

Tactisch gedrag

- Beoordeelt de voortgang van de werkzaamheden vanuit verschillende invalshoeken, zoals kosten, tempo, kwaliteit, inzet en mensen.
- Formuleert concrete doelstellingen voor de afdeling in termen van meetbare resultaten.
- Hanteert administratieve procedures (of een vaste systematiek) ter controle van de voortgang van werkzaamheden.
- Plant follow-up activiteiten voor ondernomen acties.
- Schat adequaat in wanneer bij stagnatie van de werkzaamheden ingegrepen dient te worden.

Strategisch gedrag

- Bewaakt de feitelijke voortgang op hoofdlijnen zonder relevante details over het hoofd te zien.
- Faseert veranderingsprocessen en geeft de juiste momenten aan waarop de voortgang getoetst dient te worden.
- Is zonder anderen te passeren alert op signalen uit de organisatie die de voortgang van de werkzaamheden betreffen en maakt deze bespreekbaar met de betrokken personen.
- Kanaliseert vanuit verschillende bronnen de informatiestroom over de voortgang van de processen (draagt er zorg voor dat de juiste managementinformatie aangeleverd wordt).
- Plant individuele voortgangsgesprekken met anderen die een sleutelpositie bekleden en die beslissingen kunnen nemen die van invloed zijn op de voortgang van veranderingstrajecten.

INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Voortgangscontrolle is makkelijk ontwikkelbaar als op de drijfveren Doelgerichtheid en Orde & structuur hoog (7, 8, 9) gescoord wordt.

INTERVIEWVRAGEN

- Op welke wijze brengen uw medewerkers u op de hoogte van de voortgang van hun werkzaamheden?
- Hoe weet u precies wat uw medewerkers aan het doen zijn? Hoe beoordeelt u de kwaliteit van hun werk? Geef eens een aantal concrete voorbeelden.
- Kunt u voorbeelden geven van het soort werk dat u juist wel controleert van uw medewerkers?
- Kunt u voorbeelden geven van het soort werk dat u juist niet controleert van uw medewerkers?

ONTWIKKELACTIVITEITEN

- Controleer steekproefsgewijs werkzaamheden van uw medewerkers op kwaliteit.
- Bepaal objectieve criteria waaraan u de kwaliteit van het werk van uw medewerkers controleert.
- Spreek medewerkers aan op hun verantwoordelijkheden. Wees er duidelijk in welke aspecten van hun werk u controleert.
- Maak duidelijke afspraken met uw medewerkers over aard en frequentie van voortgangsbewaking.

COACHINGSADVIEZEN

- Zorg dat uw kandidaat nakomt wat hij toezegt en zaken afrondt, zodat er geen losse eindjes blijven hangen. Evalueer dit na elke opdracht of project.
- Ga samen met uw kandidaat oefenen om doelen Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden (zogenaamde SMART doelen) te definiëren.
- Zorg dat uw kandidaat zelf doelen maakt, die hij gaat oefenen in de praktijk. Laat hem terugkoppelen welke doelen behaald werden en welke niet. Welke oorzaak ligt hieraan ten grondslag?
- Zorg dat uw kandidaat ten aanzien van een doelstelling een aantal motieven noteert die helpen en aantal motieven die tegenwerken. Laat hem een manier zoeken om constructief met de tegenwerkende motieven om te gaan.

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflicthantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
Voortgangscontrolle ●
 Zelfontwikkeling

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflicthantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscntrole
 ● Zelfontwikkeling

Zelfontwikkeling

Inzicht verwerven in de eigen identiteit, waarden, sterke en zwakke kanten, interesses en ambities en op basis hiervan acties ondernemen om competenties zonodig verder te ontwikkelen.

GEDRAGSVOORBEELDEN

Algemeen gedrag

- Besteedt zichtbaar tijd en energie aan eigen ontwikkeling.
- Evalueert regelmatig de eigen aanpak en wat daarin anders of beter zou kunnen.
- Is erop gespitst zichzelf te verbreden en/of te verdiepen.
- Laat blijken over een reëel inzicht in de eigen sterke en zwakke punten te beschikken.
- Zoekt actief naar persoonlijke feedback en doet hier iets mee.

Operationeel gedrag

- Gaat actief op onderzoek uit om zichzelf te ontwikkelen.
- Kent de eigen sterke en zwakke punten.
- Leert van gemaakte fouten.
- Volgt trainingen of neemt deel aan activiteiten om zichzelf te ontwikkelen.

Tactisch gedrag

- Betreft anderen in het leerproces; vraagt hen naar mogelijkheden om zichzelf verder te ontwikkelen.
- Is bereid om te veranderen naar aanleiding van kritische feedback.
- Raadpleegt anderen om informatie in te winnen over het eigen functioneren.
- Vraagt bij feedback door naar suggesties om zichzelf te verbeteren.

Strategisch gedrag

- Laat duidelijk waardering merken wanneer anderen zichzelf ontwikkelen.
- Schept ruimte voor persoonlijke ontwikkeling voor anderen door de juiste middelen ter beschikking te stellen.
- Stelt budgetten en programma's op voor persoonlijke ontwikkeling binnen de organisatie.
- Straalt het belang van persoonlijke ontwikkeling uit.

INDICATIE ONTWIKKELBAARHEID

- Voor zelfontwikkeling is er geen indicatie van de ontwikkelbaarheid mogelijk op basis van de scores van de TMA drijfveren.

INTERVIEWVRAGEN

- Waar wilt u over drie jaar staan? Wat gaat u zelf doen om dit te bereiken?
- Bent u gedreven om uw doelen te bereiken? Waar blijkt dat uit? Geef eens een aantal concrete voorbeelden.

- Wat heeft u gedaan om uzelf te ontwikkelen tot waar u nu bent?
- Bent u erg kritisch ten aanzien van uw eigen prestaties? Geef eens een aantal voorbeelden waar dit uit blijkt

ONTWIKKELACTIVITEITEN

- Vraag 360° feedback aan mensen in uw omgeving.
- Vraag een TMA Talentanalyse aan.
- Stel een persoonlijk ontwikkelplan op.
- Gebruik uw functionerings- en beoordelingsgesprek om inzicht te krijgen in uw sterke en zwakke punten en ontwikkelingspotentieel.

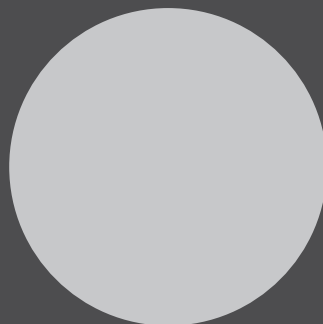
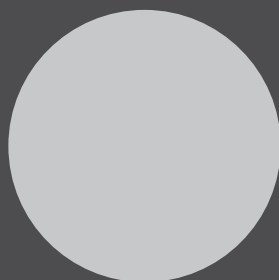
COACHINGSADVIEZEN

- Zorg dat uw kandidaat 360° feedback vraagt aan collega's. Hoe ervaren zij zijn bereidheid zich te ontwikkelen? Wat vinden zij goed gaan en wat zijn eventuele ontwikkelpunten? Bespreek het rapport met hem.
- Kijk met uw kandidaat wat de doelen van de organisatie zijn en hoe deze invloed hebben op zijn persoonlijke ontwikkeling. Bespreek ook of uw kandidaat dingen kan leren of ontwikkelen die het bereiken van deze doelen eenvoudiger kunnen maken.
- Bespreek met uw kandidaat zijn wensen en mogelijkheden voor de toekomst: waarin wil hij zich ontwikkelen? Laat uw kandidaat ook een persoonlijk ontwikkelplan (POP) maken waarin zijn doelen Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden (zogenaamde SMART doelen) gedefinieerd zijn. Voer regelmatig gesprekken om de voortgang te monitoren.

Aandacht voor details
 Aanpassingsvermogen
 Ambitie
 Assertiviteit
 Besluitvaardigheid
 Coachen
 Commercieel vermogen
 Conflicthantering
 Creativiteit
 Delegeren
 Discipline
 Durf
 Energie
 Flexibel gedrag
 Groepsgericht leidinggeven
 Initiatief
 Inlevingsvermogen
 Innoverend vermogen
 Integriteit
 Inzicht
 Klantgerichtheid
 Kwaliteitsgerichtheid
 Leervermogen
 Leidinggeven
 Luisteren
 Managementidentificatie
 Mondelinge vaardigheid
 Netwerken
 Omgevingsbewustzijn
 Onafhankelijkheid
 Onderhandelen
 Ondernemerschap
 Ontwikkelen van medewerkers
 Oordeelsvorming
 Optreden
 Organisatiesensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscontrole
 Zelfontwikkeling ●

4. Drijfveren en Talenten

Door Bastian Müller en Edwin van IJzendoorn



In dit onderdeel worden 22 drijfveren beschreven met 44 bijbehorende talenten.

Elke TMA drijfveer bevat in dit praktijkboek:

- Een definitie.
- De talenten die horen bij een lage en hoge score van een drijfveer.
- Bondige talentgerichte uitleg van hoge en lage scores.
- Uitgebreide uitleg van hoge en lage scores.
- Een aantal talentvragen.

De talenten die op de bovenste helft van de pagina's staan horen bij een hoge score (7, 8, 9) van de bijbehorende drijfveer. De talenten die op de onderste helft van de pagina's staan horen bij een lage score (1, 2, 3) van de bijbehorende drijfveer.

Voor meer informatie over de TMA drijfveren en talenten lees de laatste versie van de TMA Talentkaarten welke u kunt verkrijgen bij de uitgever van dit praktijkboek. U vindt er niet alleen uitgebreide omschrijvingen maar ook de omschrijvingen van de neutrale scores van de drijfveren en de dimensies waartoe de verschillende drijfveren zijn ingedeeld. Tevens is er een schema per drijfveer opgenomen met neutraliserende en versterkende talenten die vaak voorkomen. Talenten binnen een persoon kunnen elkaar juist versterken of juist neutraliseren en zijn hierdoor de basis voor specifiek gedrag.

Laat uw kandidaten een TMA Talentanalyse doen indien u de daadwerkelijke scores van de drijfveren en talenten van hen wilt weten. Ook het potentieel voor de TMA competenties wordt daarmee inzichtelijk. U krijgt uitgebreide psychologische rapporten waarmee u het gesprek met uw kandidaten kunt aangaan. Meer informatie over de TMA Talentanalyse vindt u in hoofdstuk 5.4.

Aanzienbehoefte
Afwisseling
Ambitie & uitdaging
Besluiten nemen
Conformereren
Confrontatie
Doelgerichtheid
Dominantie
Eigenwaarde
Energie & actie
Extraversie
Hulpverlenen
Onafhankelijk denken & handelen
Ontzag
Orde & structuur
Pragmatisme
Sociabiliteit & contact
Sociale empathie
Steunbehoefte
Stressbestendig & druk
Verantwoording & leiderschap
Volharding

Representatief

Representatief, behoefte aan complimenten en status, eerder trots, wil gezien en gekend worden

Gedreven worden door erkenning krijgen als persoon voor de eigen prestaties in het werk. Hecht veel waarde aan persoonlijke status. Heeft meer behoefte aan complimenten en persoonlijke waardering. Is eerder trots en wil graag gezien en gekend worden. Kan moeilijker met commentaar en feedback omgaan, ook als het opbouwend is. Kan soms wat zelfingenomen overkomen. Vindt vaak een goede persoonlijke uitstraling belangrijk, wil graag goed en representatief overkomen.

TALENTVRAGEN

Hoe reageert u wanneer anderen uw prestaties kleineren?
Geef eens een recent voorbeeld.

Bescheiden

Bescheiden, hecht minder waarde aan persoonlijke status, nuchter, gaat beter met feedback om

Wordt gedreven door een nuchtere kijk op de eigen prestaties. Is nagenoeg niet afhankelijk van persoonlijke waardering en status. Stelt zich eerder bescheiden op. Is minder gevoelig voor complimenten, heeft ze ook minder nodig. Moeilijk te motiveren door erkenning en status. Nuchter, relateert de eigen status sterk. Kan vaak beter met kritiek en feedback omgaan, ook als deze scherp en persoonlijk is en minder opbouwend. Hecht minder aan persoonlijke uitstraling. Optreden en voorkomen kunnen soms nonchalant en minder representatief zijn.

TALENTVRAGEN

Hoe belangrijk zijn complimenten van anderen voor u?
Licht dit eens toe.

● Aanzienbehoefte

De mate waarin de persoon behoefte heeft om aanzien te genieten en erkenning te krijgen in werk en prestaties

Afwisseling

Ambitie & uitdaging

Besluiten nemen

Conformereren

Confrontatie

Doelgerichtheid

Dominantie

Eigenwaarde

Energie & actie

Extraversie

Hulpverleners

Onafhankelijk denken & handelen

Ontzag

Orde & structuur

Pragmatisme

Sociabiliteit & contact

Sociale empathie

Steunbehoefte

Stressbestendig & druk

Verantwoording & leiderschap

Volharding

Veelzijdig

Zeer veelzijdig, houdt van afwisseling en variatie, hoge aandachtspreiding, eerder afgeleid, nieuwsgierig, omgevingsgericht

Gedreven worden door afwisseling en variatie in taken en omgeving. Wil vaak iets nieuws doen, zeer veelzijdig. Betreedt minder graag de gebaande paden; “off the beaten track”. Pioniersgeest, heeft een innovatieve kracht in zich. Heeft hierdoor meer moeite met prioriteiten stellen en concentratie. Kan sneller afgeleid zijn, maar heeft er minder moeite mee als hij gestoord wordt tijdens zijn werkzaamheden. Staat open voor nieuwe zaken en verandering. Heeft meer interesse in het onbekende; vorm van nieuwsgierigheid. Heeft veel oog voor de omgeving. Meer “helikopterview”.

TALENTVRAGEN

Hoe reageert u op ongeplande veranderingen in uw werk?
Geef eens een recent voorbeeld.

Aanzienbehoefte

Afwisseling

De mate waarin de persoon
behoefte heeft aan variatie en
nieuwe ervaringen

Ambitie & uitdaging

Besluiten nemen

Conformereren

Confrontatie

Doelgerichtheid

Dominantie

Eigenwaarde

Energie & actie

Extraversie

Hulpverleners

Onafhankelijk denken & handelen

Ontzag

Orde & structuur

Pragmatisme

Sociabiliteit & contact

Sociale empathie

Steunbehoefte

Stressbestendig & druk

Verantwoording & leiderschap

Volharding

Focus

Hoge focus, geconcentreerd, minder aandachtspreiding, loyaler

Gedreven worden door focus in taken en omgeving. Kan zich beter concentreren, heeft er meer moeite mee als hij gestoord wordt. Wil liever een beperkt aantal taken doen. Rond liever eerst zaken af alvorens aan een nieuwe taak te beginnen. Kan makkelijker prioriteiten stellen. Verliest soms de omgeving uit het oog omdat hij zich op een beperkt aantal zaken richt. Heeft minder behoefte zich in nieuwe of onbekende zaken te verdiepen. Heeft meer moeite met verandering. Kans op star of rigide gedrag. Blijft liever bij het “oude en vertrouwde”, hierdoor loyaler.

TALENTVRAGEN

Hoe makkelijk of juist moeilijk zegt u “ja” of “nee” als iemand u uit een belangrijk werk wilt halen?
Wat doet dit met u?

DRIJFVEREN

Aanzienbehoefte

Afwisseling

● Ambitie & uitdaging

De mate waarin de persoon succes wil hebben, uitdaging behoeft, competitiedrang heeft en wil presteren

Besluiten nemen

Conformereren

Confrontatie

Doelgerichtheid

Dominantie

Eigenwaarde

Energie & actie

Extraversie

Hulpverleners

Onafhankelijk denken & handelen

Ontzag

Orde & structuur

Pragmatisme

Sociabiliteit & contact

Sociale empathie

Steunbehoefte

Stressbestendig & druk

Verantwoording & leiderschap

Volharding

TALENT

Prestatiegericht

Prestatiegericht, zeer ambitieus, competitief, vaker fanatiek, houdt van uitdagingen

Gedreven door het leveren van prestaties zoals sport- en studieprestaties. Wil graag maatschappelijk succesvol zijn. Wil winnen, heeft competitiedrang. Houdt van uitdagingen en presteren. Privé-werk balans kan in geding komen. Is meer gericht op carrière en succes. Kan vaker fanatiek zijn, eventueel “streberigheid”. Eerder ontevreden als er weinig uitdagingen zijn, zal dan sneller op zoek gaan naar een nieuwe werkomgeving. Gemotiveerde aanpakker.

TALENTVRAGEN

Vertelt u eens iets over uw work-life balans, wanneer offert u uw vrije tijd op voor uw werk?

TALENT

Tevreden

Tevreden, nivellerend, relativerend ten aanzien van succes en presteren

Gedreven door tevredenheid. Is eerder tevreden met de bestaande situatie, “hoeft niet zo nodig”. Zal zaken met betrekking tot winnen, presteren en succes sneller relativeren. Dit kan onverschillig overkomen. Langer trouw aan de werkomgeving, zeker als competitie en prestaties geen tot een klein onderdeel zijn van het werk of de cultuur. Minder gericht op carrière maken. Gunt anderen succes. Zal niet snel met “ellebogen” te werk gaan, nivellerend.

TALENTVRAGEN

Waar wilt u over 5 jaar staan met uw carrière of leven?

Wat was de laatste “echte overwinning” die u heeft behaald?

Probleemoplossend

Probleemoplossend, beslist snel, initiatiefrijk, houdt vast aan besluiten

Gedreven door snel en efficiënt beslissingen willen nemen. Lost graag problemen snel op en komt tot de kern van de zaak. Heeft een sterke eigen mening. Houdt eerder vast aan genomen besluiten. Neemt vaak zelf beslissingen, betreft anderen hier minder bij. Overweegt minder standpunten om tot een besluit te komen. Reageert bij keuzemomenten regelmatig te impulsief en houdt sterker aan eigen keuzes vast. Heeft minder geduld voor het besluitvormingsproces en heeft eerder een gevoel van urgentie om te beslissen. Gericht op initiatief, komt snel ter zake.

TALENTVRAGEN

In welke omgeving of situatie neemt u meer initiatief om een probleem op te lossen dan andere mensen?

Geef eens een actueel voorbeeld.

Aanzienbehoefte

Afwisseling

Ambitie & uitdaging

Besluiten nemen ●

De mate waarin de persoon stelling wil nemen, behoefte heeft besluiten te nemen en daaraan vasthoudt

Conformereren

Confrontatie

Doelgerichtheid

Dominantie

Eigenwaarde

Energie & actie

Extraversie

Hulpverleners

Onafhankelijk denken & handelen

Ontzag

Orde & structuur

Pragmatisme

Sociabiliteit & contact

Sociale empathie

Steunbehoefte

Stressbestendig & druk

Verantwoording & leiderschap

Volharding

Bedachtzaam

Neem bedachtzaam besluiten, genuanceerd, overlegt meer, wikt en weegt, soms weifelend

Overweegt graag meerdere standpunten alvorens een besluit te nemen; wikt en weegt. Heeft liever ruim de tijd om een besluit te nemen. Neemt meer feiten en omstandigheden mee om tot een beslissing te komen; genuanceerd. Neemt graag bedachtzaam besluiten maar kan daarbij ook twijfelen. Beslist en handelt liever na overleg met anderen. Sterker gericht op consensus en draagvlak. Meer afwachtend op beslissingen van anderen. Heeft veel oog voor argumenten van anderen. Laat genomen besluiten sneller los. Gevaar op blijven hangen in de overwegings- en overlegfase. Hierdoor is de kans aanwezig dat er te laat of helemaal geen beslissingen worden genomen en problemen blijven liggen.

TALENTVRAGEN

Welke belangrijke besluiten heeft u het afgelopen half jaar genomen?

Wat waren uw overwegingen hierbij?

DRIJFVEREN

Aanzienbehoefte
Afwisseling
Ambitie & uitdaging
Besluiten nemen



Conformeren

De mate waarin de persoon zich graag schikt en aanpast aan kaders en cultuur
Confrontatie
Doelgerichtheid
Dominantie
Eigenwaarde
Energie & actie
Extraversie
Hulpverlenen
Onafhankelijk denken & handelen
Ontzag
Orde & structuur
Pragmatisme
Sociabiliteit & contact
Sociale empathie
Steunbehoefte
Stressbestendig & druk
Verantwoording & leiderschap
Volharding

TALENT

Plichtsgetrouw

Plichtsgetrouw, meer formeel, houdt zich vast aan regels en procedures

Wordt gedreven door zich te schikken aan regels en kaders die de omgeving stelt. Voldoet graag aan normen, waarden en richtlijnen. Meer formeel. Doet graag wat maatschappelijk gezien juist gevonden wordt. Vaak plichtsgetrouw. “Afspraak is afspraak” is erg belangrijk voor hem. Werkt “zoals het hoort”, volgens de procedures. Wordt sneller als verantwoordelijk en integer gezien binnen de groep. Soms te star met regels; meer moeite met “tussen de regels door lezen”. Probeert aan de meeste verwachtingen van anderen en de omgeving te voldoen maar kan daardoor te onderdanig zijn.

TALENTVRAGEN

Probeert u anderen wel eens te overtuigen van afwijkende ideeën?

Geef eens een recent voorbeeld.

Heeft u weleens “ongeschreven regels” van uw werk overtreden?

Hoe was dat voor u?

TALENT

Grensverleggend

Grensverleggend, meer informeel, onafhankelijk van regels, gaat sterk de eigen gang, avonturier

Weinig behoefte aan regels, kaders en vaste procedures. Meer moeite met bureaucratie; is informeler. Flexibel met regels en procedures, houdt er minder aan vast en wijkt er makkelijker vanaf; grensverleggend. Minder principieel, loopt soms te snel weg voor verantwoordelijkheid. Kan soms teveel de eigen weg gaan; wordt sneller als “avonturier” gezien. Laat zich moeilijk in een keurslijf drukken. Kan zeer creatief met regels omgaan maar enig gevaar op echt grensoverschrijdend gedrag. Trekt zich minder aan van verwachtingen van anderen en de omgeving, legt deze makkelijk naast zich neer, ook als deze redelijk zijn.

TALENTVRAGEN

Hoe snel neemt u iets aan van een adviseur of expert?

Geef een voorbeeld van een advies dat u laatst heeft opgevolgd of afgeslagen.

Assertief

Assertief, komt graag ergens voor op, confronterend, bewaakt eigen grenzen, sneller geagiteerd

Heeft behoefte aan het bewaken en aangeven van de eigen grens. Wil graag ergens voor opkomen, heeft een sterk rechtvaardigheidsgevoel. Reageert vaker assertief, komt krachtig voor zichzelf en anderen op. Durft sneller te confronteren en conflicten aan te gaan. Irriteert zich vaker en laat dat meestal merken. Heeft een verminderd tolerantieniveau. Kan te opvliegend en agressief overkomen. Maakt eerder onuitgesproken fricties en irritaties bespreekbaar waardoor standpunten duidelijk worden. "Maakt van zijn hart geen moordkuil".

TALENTVRAGEN

Geeft u snel, of juist minder snel uw persoonlijke eigen grens aan?
Wanneer stapt iemand daar dan overheen en wat doet u dan?

Aanzienbehoefte

Afwisseling

Ambitie & uitdaging

Besluiten nemen

Conformereren

Confrontatie ●

De mate waarin de persoon
behoefte heeft confronterend te
reageren en (verbaal) grenzen aan
te geven

Doelgerichtheid

Dominantie

Eigenwaarde

Energie & actie

Extraversie

Hulpverleners

Onafhankelijk denken & handelen

Ontzag

Orde & structuur

Pragmatisme

Sociabiliteit & contact

Sociale empathie

Steunbehoefte

Stressbestendig & druk

Verantwoording & leiderschap

Volharding

Tolerant

Tolerant, minder assertief, zeer beheerst, niet snel boos, conflicten de-escaleren, vergevingsgezind

Heeft behoefte om de harmonie te bewaren. Zeer beheerst, zal niet snel boos en geagiteerd reageren. Bezit een hoog tolerantieniveau, wordt minder snel geïrriteerd. Meer vergevingsgezind, probeert de vrede te bewaren. Loopt eerder weg van een conflict en vermijdt confrontaties zo veel mogelijk. Probeert zo voorzichtig mogelijk op te treden om confrontaties te omzeilen of te de-escaleren. Minder assertief, laat soms over zich heen lopen. Kan te toegeeflijk zijn. Bewaakt de eigen grenzen minder goed.

TALENTVRAGEN

Wat moet ik doen om ruzie met u te krijgen?
Over welke zaak of persoon heeft u zich laatst erg over opgewonden, waarom, wat deed u toen?

DRIJFVEREN

Aanzienbehoefte
Afwisseling
Ambitie & uitdaging
Besluiten nemen
Conformereren
Confrontatie

● Doelgerichtheid

De mate waarin de persoon
behoefte heeft zich te richten
op (gestelde) doelen en
resultaten

Dominantie
Eigenwaarde
Energie & actie
Extraversie
Hulpverleners
Onafhankelijk denken & handelen
Ontzag
Orde & structuur
Pragmatisme
Sociabiliteit & contact
Sociale empathie
Steunbehoefte
Stressbestendig & druk
Verantwoording & leiderschap
Volharding

TALENT

Doelgericht

Doelgericht, zeer resultaatgericht, concreet, doel afhankelijk, zal eerder zelf doelen formuleren

Sterk gericht op doelen en daarmee resultaten, wil graag naar een doel toewerken en behalen. Houdt sterker vast aan doelen. Heeft een duidelijk en concreet eindpunt voor ogen. Zal eerder zelf doelen formuleren als deze niet voorhanden zijn. Meer afhankelijk van concrete doelen. Kans op minder initiatief en actie bij gebrek aan een helder gestelde richting, zeker als er daarbij minder opties zijn om zelf richting te bepalen. Heeft meer moeite met het afwijken van gestelde doelen, ook als het eindpunt gaandeweg een “doodlopende weg” blijkt, kan daarmee wat kortzichtig zijn.

TALENTVRAGEN

Wat waren uw doelstellingen voor afgelopen (half) jaar?

Wat heeft u gedaan om deze te realiseren?

Waarom is dit wel of niet gelukt?

TALENT

Procesgericht

Procesgericht, kan overweg met vage doelen, weet makkelijker te improviseren

Meer gericht op processen dan op concrete doelen. Voelt zich minder gebonden aan doelen en houdt er minder aan vast. Zeer procesgericht. Kan beter omgaan met vaag geformuleerde doelen. Weet makkelijk te improviseren als dat nodig is. Kan soms gebrek aan richting hebben; zelfs richtingloos zijn. Is weinig afhankelijk van concrete doelen. Durft met zaken te beginnen zonder concreet doel voor ogen te hebben; ziet wel waar de rit eindigt. Gevaar dat zaken hierdoor niet tot een gewenst resultaat leiden.

TALENTVRAGEN

Bent u iemand die meer gericht is op “de weg ernaar toe” of juist op het einddoel?
Hoe pakt dit in de praktijk voor u uit?

Sturend

Sturend, overtuigend, dominant, bepaalt kaders, beïnvloed beslissingen

Gedreven door krachtig optreden en handelen. Treedt snel sturend op. Wil het liefst invloedrijk zijn binnen een groep. Kan heel dominant overtuigend uit de hoek komen. Bepaalt graag op uitgesproken wijze de richting in een groep. Drukt daarmee een stempel en is sterk sfeerbepalend. Kan soms autoritair overkomen waardoor weerstand kan ontstaan. Wil de omgeving beïnvloeden en bepalen. Vaker zichtbaar. Eerder directief en bepaalt graag kaders voor anderen.

TALENTVRAGEN

Wanneer liet u zichzelf voor het laatst overtuigen?

Hoe was dat voor u, vond u dat prettig of juist niet?

Aanzienbehoefte

Afwisseling

Ambitie & uitdaging

Besluiten nemen

Conformereren

Confrontatie

Doelgerichtheid

Dominantie ●

De mate waarin de persoon behoefte heeft krachtig en dominant op te treden en te handelen

Eigenwaarde

Energie & actie

Extraversie

Hulpverleners

Onafhankelijk denken & handelen

Ontzag

Orde & structuur

Pragmatisme

Sociabiliteit & contact

Sociale empathie

Steunbehoefte

Stressbestendig & druk

Verantwoording & leiderschap

Volharding

Coöperatief

Coöperatief, beïnvloedt subtiel, wekt minder weerstand op, indirecte impact

Hoeft niet zo nodig zijn wil aan anderen op te leggen. Heeft daardoor meer moeite om anderen op dominante wijze te overtuigen van zijn ideeën, belangen of visie. Zal meer subtiel proberen te beïnvloeden. Dit veroorzaakt meestal minder weerstand bij anderen, heeft meer indirecte impact. Zal niet snel over mensen heenlopen. Is meer coöperatief. Laat het bepalen van de sfeer en groepsrichting eerder aan anderen over. Kan afwachtend overkomen.

TALENTVRAGEN

Op welke wijze probeert u mensen te overtuigen, hoe gaat u meestal te werk?

Geef eens een recent voorbeeld.

DRIJFVEREN

Aanzienbehoefte
Afwisseling
Ambitie & uitdaging
Besluiten nemen
Conformereren
Confrontatie
Doelgerichtheid
Dominantie

● Eigenwaarde

De mate waarin de persoon
behoefte heeft aan
zelfwaardering en mentale
stabiliteit bezit
Energie & actie
Extraversie
Hulpverleners
Onafhankelijk denken & handelen
Ontzag
Orde & structuur
Pragmatisme
Sociabiliteit & contact
Sociale empathie
Steunbehoefte
Stressbestendig & druk
Verantwoording & leiderschap
Volharding

TALENT

Zelfvertrouwen

Zelfvertrouwen, optimistisch, kans op zelfoverschatting, veerkrachtig, durft meer

Gedreven door zelfvertrouwen. Is mentaal zeer evenwichtig en stabiel. Kan meer hebben en heeft minder emotionele uitschieters. Wordt niet snel uit evenwicht gebracht. Kan emotionele gebeurtenissen beter verwerken, veerkrachtig. Heeft veel incasserings-vermogen. Vaker optimistisch. Ziet soms onvoldoende de consequenties van zijn fouten in. Betreft fouten niet snel op zichzelf, risico op zelfoverschatting. Wordt niet snel belemmerd door angst op mislukken, durft meer.

TALENTVRAGEN

Geef u eens een recent voorbeeld van een grote tegenslag waarbij u weer snel in uw oude doen was.

Kunt u ook een voorbeeld geven waarbij dit juist erg lang duurde?

TALENT

Zelfreflecterend

Zelfreflecterend, ziet eerder consequenties van fouten, fouten vermijden en voorkomen

Gedreven door het vermijden van fouten. Externe indrukken (met name negatieve) hebben meer impact, is daarmee meer sfergevoelig en emotioneel betrokken. Blijft minder “koel” na ingrijpende gebeurtenissen. Probeert fouten te voorkomen, kan naar perfectionisme neigen. Betreft fouten en zaken die minder goed gaan sneller op zichzelf. Eventueel faalangst en onzeker. Ziet snel de consequenties van fouten in, sterke zelfreflecterende en zelfkritische houding. Maakt zaken eerder persoonlijk.

TALENTVRAGEN

Geef u eens een paar voorbeelden van fouten die u laatst heeft gemaakt waar u erg mee in uw maag zat.

Hoe voelde u zich over die fouten?

Ondernemend

Ondernemend, enthousiast, snel verveeld, ongeduldig, initiatiefrijk, zeer energievul

Heeft een sterke behoefte aan actie; ondernemingszin. Bruist van persoonlijke energie om zaken aan te pakken en te bereiken. Heeft vaker het gevoel de wereld aan te kunnen. Heeft er zin in; enthousiast. Houdt van “gas geven”. Is eerder productief en neemt vaker het initiatief, soms te snel. Vaker ongeduldig en hyperactief. Is snel verveeld en rusteloos. Meer kans op fouten maken door actiegerichtheid; gevaar op roekeloosheid. Kan gevoel hebben dat de omgeving belemmert en afremt.

TALENTVRAGEN

In welke mate streeft u erna om het maximale uit uzelf of uw carrière te halen?

Wat doet u daar dan concreet voor?

Hoe onderscheidt u zich hiermee van uw collega's?

Aanzienbehoefte

Afwisseling

Ambitie & uitdaging

Besluiten nemen

Conformereren

Confrontatie

Doelgerichtheid

Dominantie

Eigenwaarde

Energie & actie

De mate waarin de persoon actie behoeft en beschikt over energie om zaken te ondernemen en doelen te bereiken

Extraversie

Hulpverleners

Onafhankelijk denken & handelen

Ontzag

Orde & structuur

Pragmatisme

Sociabiliteit & contact

Sociale empathie

Steunbehoefte

Stressbestendig & druk

Verantwoording & leiderschap

Volharding

Geduldig

Geduldig, interne rust, kalm en meer afwachtend, bedachtzaam, temporiserend

Wordt gedreven door een interne rust. Is geduldig, kalm en meer afwachtend. Kan passief zijn. Laat meer ruimte aan anderen om zaken op touw te zetten, is zelf meer volgend daarin. Kan gevoel hebben dat de omgeving te snel gaat en te veel wil. Gaat niet direct over tot actie, eerder bedachtzaam. Hierdoor minder kans op fouten maken. Kan makkelijk temporiseren. Zal minder snel op zaken vooruit lopen. Gaat gedoseerd met zijn persoonlijke energie om.

TALENTVRAGEN

Hoe bewaakt u uw “work-life” balans?

Geeft u eens een voorbeeld van een moment dat u uitgeput was, wat leidde hiertoe?

DRIJFVEREN

Aanzienbehoefte
Afwisseling
Ambitie & uitdaging
Besluiten nemen
Conformereren
Confrontatie
Doelgerichtheid
Dominantie
Eigenwaarde
Energie & actie

● Extraversie

De mate waarin de persoon wil opvallen en neigt tot extravert gedrag tonen
Hulpverleners
Onafhankelijk denken & handelen
Ontzag
Orde & structuur
Pragmatisme
Sociabiliteit & contact
Sociale empathie
Steunbehoefte
Stressbestendig & druk
Verantwoording & leiderschap
Volharding

TALENT

Opvallend

Opvallend, expressief, vaker optimistisch, meer flair, profileert zich, merkbaar aanwezig

Meer extravert, wordt gedreven door een expressieve zelfgerichtheid. Wil graag in het centrum van de belangstelling staan; opvallend. Vertelt graag over eigen ervaringen. Is vaker optimistisch en vertoont meer flair. Potentieel charismatisch. Vaker humoristisch en impulsief. Eerder een positief gevoel over zichzelf; een ongecompliceerd zelfvertrouwen. Kan soms zelfgenoegzaam overkomen en de aandacht van anderen wegstroven. Schept weleens een beetje op. Weet zichzelf duidelijk te profileren, is merkbaar aanwezig op de voorgrond.

TALENTVRAGEN

Vertel eens een mop of iets interessants wat u laatst heeft meegemaakt.
Wanneer stond u voor het laatst in het middelpunt van de belangstelling?
Wat deed dat met u?

TALENT

Ruimtegevend

Ruimtegevend, acteert liever op de achtergrond, profileert zich minder, introvert

Meer introvert, acteert liever op de achtergrond; gewoon, onopvallend. “doe maar normaal dan doe je al gek genoeg”. Staat liever niet persoonlijk in de schijnwerpers. Profileert zichzelf minder. Geeft anderen veel ruimte om zich te uiten en laat hen eerder in hun waarde. Soms te gesloten en onopvallend. Vertelt alleen zijn verhaal als hij het echt relevant en nodig vindt; “klapt niet snel uit de school”.

TALENTVRAGEN

Voelt u zich weleens ondergesneeuwd tijdens een gesprek, geef eens een voorbeeld, gebeurt dat vaak?
Wanneer heeft u voor het laatst het gras voor de voeten van een ander weggemaaid?
Waarom deed u dat op deze manier?

Servicegericht

Servicegericht, zeer hulpverlenend, filantropisch, wil faciliteren, verwacht van anderen minder verantwoordelijkheid

Wordt gedreven door anderen te helpen en ondersteunen. Reageert sterk op wensen van anderen door het bieden van zorg en assistentie. Helpt met toewijding en vaker belangeloos; filantropisch, zorgzaam. Wil het anderen gemakkelijk maken, faciliteren. Kan hierdoor minder zakelijk zijn en het eigen belang uit het oog verliezen. Staat vaak klaar voor anderen. Gericht op service verlenen, wil dat “stukje extra” doen voor anderen. Kan soms moeilijk nee zeggen tegen hulpvragen. Heeft meer moeite met delegeren, neemt te snel taken over. Verwacht minder verantwoordelijkheid van anderen.

TALENTVRAGEN

Geef eens wat voorbeelden waarbij u ongevraagd iemand uit de problemen hielp, ook al was het zijn eigen schuld.

Aanzienbehoefte

Afwisseling

Ambitie & uitdaging

Besluiten nemen

Conformereren

Confrontatie

Doelgerichtheid

Dominantie

Eigenwaarde

Energie & actie

Extraversie

Hulpverlenen ●

De mate waarin de persoon
behoefte heeft om anderen te
helpen en te ondersteunen

Onafhankelijk denken & handelen

Ontzag

Orde & structuur

Pragmatisme

Sociabiliteit & contact

Sociale empathie

Steunbehoefte

Stressbestendig & druk

Verantwoording & leiderschap

Volharding

Zakelijk

Zakelijk, gaat sterk uit van de eigen verantwoordelijkheid van anderen, van nature delegeren, taken overdragen

Gaat sterk uit van de eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid van anderen. Zakelijke instelling, biedt eerder service als daar iets tegenover staat. Bewaakt het eigen belang. Houdt minder rekening met de behoefte van anderen, kan daardoor als afstandelijk gezien worden. Delegeert van nature, draagt snel taken over. Niet genegen om anderen als vanzelfsprekend bij te staan; moet expliciet gevraagd worden.

TALENTVRAGEN

Geef u eens een voorbeeld waarbij u het belang van een ander voor uw eigen belang plaatste.

Wat waren uw overwegingen hierbij?

DRIJFVEREN

Aanzienbehoefte
Afwisseling
Ambitie & uitdaging
Besluiten nemen
Conformereren
Confrontatie
Doelgerichtheid
Dominantie
Eigenwaarde
Energie & actie
Extraversie
Hulpverleners

● Onafhankelijk denken & handelen

De mate waarin de persoon
behoefte heeft aan autonomie
en zelfstandigheid bij
oordeelsvorming en handelen

Ontzag
Orde & structuur
Pragmatisme
Sociabiliteit & contact
Sociale empathie
Steunbehoefte
Stressbestendig & druk
Verantwoording & leiderschap
Volharding

TALENT

Autonoom

Autonoom, denkt vrij, handelt vanuit eigen kaders, sterke eigen mening, minder toegankelijk en transparant

Gedreven door autonomie en vrijheid. Vormt graag op onafhankelijke wijze een eigen mening, oordeel of visie. Handelt het liefst zelfstandig op eigen wijze zonder al te veel overleg en rekening te hoeven houden met anderen. Gaat graag zijn eigen gang. Legt niet graag verantwoording af. Hierdoor minder toegankelijk en transparant. Soms eigengereid en eigenwijs, dit kan weerstand veroorzaken. Trekt zich weinig aan van andere meningen, conventies en groepscultuur. Laat zich niet makkelijk sturen. “Laat hem maar zijn ding doen”.

TALENTVRAGEN

Geef u eens een voorbeeld van een afwijkend idee of mening van u tijdens een recente discussie.

Wat deed u om toch gelijk te krijgen?

Was u te overtuigen door de argumenten van anderen?

TALENT

Groepsgericht

Functioneel groepsgericht, collegiaal, werkt graag in overleg, transparant, sneller te sturen

Gedreven door gezamenlijkheid en gebondenheid. Functioneel team- en groepsgericht, werkt graag in overleg. Toegankelijk en collegiaal. Teamspeler die zich makkelijker laat sturen. Volgt eerder de visie en mening van anderen. Sneller en te makkelijk beïnvloedbaar. Past zich relatief snel aan een groep aan. Is afhankelijker van leiding en teamleden. Legt makkelijk verantwoording af voor zijn acties en handelingen, hierdoor zeer transparant. Heeft gevoel voor de positie en belang van anderen in zijn team. Houdt vaak rekening met de zienswijze van anderen, wacht op toestemming of consensus binnen het team alvorens te handelen.

TALENTVRAGEN

Hoe gedraagt u zich in nieuwe en onbekende groepen?

Wat doet u dan als eerste in een nieuwe of onbekende groep?

Respectvol

Respectvol, gevoel voor hiërarchie, neemt eerder advies aan, prestaties bewonderen

Gedreven worden door bewondering voor mensen die hem intrigeren of inspireren. Kan door hen geobsedeerd raken. Veel gevoel voor hiërarchische verhoudingen, respectvol. Wil graag erkenning en aardig gevonden worden door mensen die hij respecteert en als deskundige ziet. Laat zich door hen ook makkelijker adviseren. Bewondert snel prestaties van anderen en steekt dat niet onder stoelen of banken. Meer gevoelig voor positieve erkenning van leidinggevend.

TALENTVRAGEN

Geef eens een recent voorbeeld waarbij u het advies van een gewaardeerde collega in de wind heeft geslagen?

Neemt u wel eens adviezen aan?

Geef eens voorbeelden.

Aanzienbehoefte

Afwisseling

Ambitie & uitdaging

Besluiten nemen

Conformereren

Confrontatie

Doelgerichtheid

Dominantie

Eigenwaarde

Energie & actie

Extraversie

Hulpverlening

Onafhankelijk denken & handelen

Ontzag

De mate waarin de persoon

behoefte heeft tegen anderen

en hun prestaties op te

kijken, te bewonderen en te

respecteren

Orde & structuur

Pragmatisme

Sociabiliteit & contact

Sociale empathie

Steunbehoefte

Stressbestendig & druk

Verantwoording & leiderschap

Volharding

Gelijkwaardig

Gelijkwaardig, relateert hiërarchie, makkelijk hoger geplaatsten benaderen

Gaat sterk uit van de eigen positie en gelijkwaardigheid. Kijkt niet snel tegen prestaties van anderen op. Staat relativerend tegenover hiërarchische verhoudingen, heeft hier weinig gevoel bij. Weinig ontzag voor “belangrijke” mensen, moeilijk te imponeren en beïnvloeden door status of prestige van anderen. Geeft niet snel erkenning en complimenten voor prestaties van anderen. Zal makkelijker mensen benaderen ongeacht hun positie of prestaties. Kan daarin te vrijpostig zijn.

TALENTVRAGEN

Welk compliment heeft u recent aan een ander gegeven?

Waarom juist aan deze persoon en waarom gaf u dit compliment?

DRIJFVEREN

Aanzienbehoefte
Afwisseling
Ambitie & uitdaging
Besluiten nemen
Conformereren
Confrontatie
Doelgerichtheid
Dominantie
Eigenwaarde
Energie & actie
Extraversie
Hulpverleners
Onafhankelijk denken & handelen
Ontzag

● Orde & structuur

De mate waarin de persoon
behoefte heeft aan een
planmatige aanpak, ordening
en netheid
Pragmatisme
Sociabiliteit & contact
Sociale empathie
Steunbehoefte
Stressbestendig & druk
Verantwoording & leiderschap
Volharding

TALENT

Accuraat

Accuraat, nauwkeurig en precies, werkt planmatig, zeer geordend, netjes, soms inflexibel, houdt zich aan afspraken

Gedreven worden door structuur. Is nauwkeurig en precies. Kan te detaillistisch zijn. Wil graag met een plan in de hand te werk gaan, hierdoor eerder efficiënt. Houdt van netheid. Kan moeilijker tegen hectiek, chaos en slordigheid. Accuraat, heeft oog voor details. Meer moeite met “out of the box” denken. Houdt eerder vast aan bestaande structuren en modellen. Hierdoor wat minder flexibel. Houdt graag van een nette opgeruimde omgeving. Schept eerder orde in chaos. Komt eerder op tijd en houdt zich vaker aan afspraken.

TALENTVRAGEN

Geeft u eens een voorbeeld van een plan dat u heeft gemaakt?

Uit welke stappen bestond uw plan?

Op welke wijze houdt u rekening met details tijdens uw werk?

TALENT

Creatief

Creatief, focus op grote lijnen, innovatief, soms slordig, flexibel in werkwijze

Gedreven worden door de grote lijnen en flexibiliteit. Heeft sterke creatieve en innovatieve kracht. Neiging tot slordigheid, minder oog voor detail. Kan beter met hectische, chaotische en rommelige omgeving omgaan. Hecht weinig waarde aan een planmatige en gestructureerde aanpak; “goes with the flow”. Flexibel in werkwijze, ongestructureerd en kans op overzicht verliezen door matige planning, hierdoor eerder inefficiënt.

TALENTVRAGEN

Hoe plant u uw dag, hoe ziet uw dagplanning er meestal uit?

Wat doet u als de dag vervolgens niet loopt zoals gepland?

Geef eens een recent voorbeeld.

Praktisch

Zeer praktisch, iets moet nut hebben, efficient, calculerend, oplossingsgericht

Gedreven worden door een praktische instelling en resultaten. Wil graag optimaal gebruik maken van geld en middelen. Houdt niet van verspillen, werkzaamheden en zaken moeten toegevoegde waarde hebben, calculerend. Oplossingsgericht, efficiënt. Hecht minder waarde aan rituelen en bijzondere gelegenheden als deze niet iets opleveren. Heeft pas oog voor de theorie als het iets oplevert en uitvoerbaar is.

TALENTVRAGEN

Geef eens een voorbeeld van een oplossing die u heeft bedacht voor een probleem van uzelf of een ander.

Hoe voelt u zich als u ergens teveel voor heeft betaald?

Geef eens een recent voorbeeld.

Aanzienbehoefte
Afwisseling
Ambitie & uitdaging
Besluiten nemen
Conformereren
Confrontatie
Doelgerichtheid
Dominantie
Eigenwaarde
Energie & actie
Extraversie
Hulpverleners
Onafhankelijk denken & handelen
Ontzag
Orde & structuur
Pragmatisme ●
De mate waarin de persoon
het van belang vindt dat zaken
nuttig en praktisch zijn en daar
zelf naar wil handelen
Sociabiliteit & contact
Sociale empathie
Steunbehoefte
Stressbestendig & druk
Verantwoording & leiderschap
Volharding

Abstractievermogen

Abstractievermogen, meer theoretisch ingesteld, weinig berekenend

Gedreven worden door het theoretische kader. Heeft abstractievermogen. Geeft niet veel prioriteit aan geld en middelen, zaken hoeven niet per se toegevoegde waarde te hebben. Is veel minder berekenend en calculerend; werk en relaties hoeven niet altijd iets op te leveren. Hecht meer waarde aan rituelen, symbolen en bijzondere gelegenheden zoals verjaardagen, jubilea en feestdagen. Is pas geïnteresseerd in de praktijk als er een theoretische basis aan ten grondslag ligt. Kan daardoor als onpraktisch ervaren worden.

TALENTVRAGEN

Waar gaat uw voorkeur naar uit: De analyse van een vraagstuk of juist de praktische oplossing hiervan?

DRIJFVEREN

Aanzienbehoefte
Afwisseling
Ambitie & uitdaging
Besluiten nemen
Conformereren
Confrontatie
Doelgerichtheid
Dominantie
Eigenwaarde
Energie & actie
Extraversie
Hulpverleners
Onafhankelijk denken & handelen
Ontzag
Orde & structuur
Pragmatisme

TALENT

Verbindend

Verbindend, zeer sociaal, sneller amicaal in de omgang, netwerker, teamgericht, communicatief

Gedreven door vriendschappelijke relaties en behoefte aan contact. Zeer sociaal en op communicatie gericht. Staat open voor relaties en verbind eerder mensen met elkaar. Hecht veel waarde aan vriendschappen en investeert hier graag in. Zal vrienden eerder helpen en van dienst zijn, is graag met hen in balans. Voelt zich op zijn gemak in groepen en brengt graag mensen met elkaar in contact. Potentiële netwerker. Beschouwt mensen eerder als vrienden, sneller amicaal in de omgang. Kan te snel familiair worden. Intrinsiek teamgericht. Sneller gemotiveerd als hij wordt opgenomen en geaccepteerd in het team.

TALENTVRAGEN

Hoe voelt u zichzelf als u tussen onbekenden staat op een feestje of evenement?
Wat doet u om contact te maken?

Op welke wijze is uw carrière beïnvloed door uw vrienden of contacten buiten het werk?

TALENT

Individueel

Individueel, kan goed alleen zijn, communiceert meer functioneel, gereserveerd, selectief in relaties

Heeft behoefte aan een beperkt aantal relaties. Individueel, kan goed alleen zijn. Gaat meer voor kwaliteit dan kwantiteit in vriendschappen. Communiceert meer functioneel en is eerder gereserveerd dan amicaal in de omgang met anderen. Heeft het vermogen te zwijgen. Begeeft zich liever in kleine groepen dan grote gezelschappen. Soms stroef in sociale contacten en wat verlegen; gereserveerd. Beschouwt mensen minder snel als vrienden en evalueert hen nauwgezet voordat ze in de vriendenkring worden toegelaten; hanteert hier strakke criteria voor. Is meer terughoudend en selectief in het aangaan van relaties; geen “allemands” vriend.

TALENTVRAGEN

Bent u iemand die juist moeilijk of makkelijk met collega's over persoonlijke zaken praat?

Wat zijn hierbij uw overwegingen?

- **Sociabiliteit & contact**
 - De mate waarin de persoon behoefte heeft aan vriendschap en sociaal contact
- Sociale empathie
- Steunbehoefte
- Stressbestendig & druk
- Verantwoording & leiderschap
- Volharding

Inlevend

Inlevend, sterk intrinsiek zeer diplomatiek en intuïtief, luistert van nature, "sociale antenne"

Behoeft om de beleving, gevoelens en het karakter van anderen te doorgronden. Daadwerkelijk geïnteresseerd in de ander. Sterk intrinsiek inlevend, kan anderen goed aanvoelen en doorzien. Is sensitief, heeft een "sociale antenne". Gaat tactisch om met gevoelens van anderen en kan zich goed in anderen verplaatsen. Heeft een luisterend oor en vraagt eerder door. Zeer intuïtief en diplomatiek. Soms te hypersensitief en laat problemen weleens van een ander teveel prevaleren. Heeft meer moeite met het nemen van harde beslissingen die negatieve consequenties voor anderen hebben.

TALENTVRAGEN

Luchten mensen vaak hun hart bij u?

Geef u eens voorbeelden.

Op welke wijze heeft uw interesse in andere mensen invloed op uw eigen leven gehad?

Aanzienbehoefte

Afwisseling

Ambitie & uitdaging

Besluiten nemen

Conformeren

Confrontatie

Doelgerichtheid

Dominantie

Eigenwaarde

Energie & actie

Extraversie

Hulpverleners

Onafhankelijk denken & handelen

Ontzag

Orde & structuur

Pragmatisme

Sociabiliteit & contact

Sociale empathie ●

De mate waarin de persoon

intrinsieke belangstelling en

interesse heeft voor menselijke

problemen en behoefte heeft

het gedrag bij anderen te

analyseren

Steunbehoefte

Stressbestendig & druk

Verantwoording & leiderschap

Volharding

Feitelijk

Feitelijk en functioneel, reageert op zichtbaar gedrag, rechtlijnig, prevaleert eerder zakelijk belang

Redeneert vooral feitelijk en functioneel. Communiqueert zonder omwegen; "recht door zee". Kan soms kort door de bocht overkomen. Reageert vooral op feiten en duidelijk zichtbaar gedrag van anderen. Bekijkt zaken te rechtlijnig, zonder rekening te houden met anderen. Leeft zich alleen in als dat functioneel echt nodig is. Kan zakelijk belang makkelijker prevaleren boven het persoonlijke belang en gevoelens van anderen. Durft eerder harde beslissingen te nemen en moeilijke boodschappen te brengen die negatieve consequenties voor anderen hebben.

TALENTVRAGEN

Op welke wijze wijst u anderen op fouten of hun gedrag?

Wanneer doet u dit?

Geef eens een recent voorbeeld.

Aanzienbehoefte
 Afwisseling
 Ambitie & uitdaging
 Besluiten nemen
 Conformereren
 Confrontatie
 Doelgerichtheid
 Dominantie
 Eigenwaarde
 Energie & actie
 Extraversie
 Hulpverleners
 Onafhankelijk denken & handelen
 Ontzag
 Orde & structuur
 Pragmatisme
 Sociabiliteit & contact
 Sociale empathie
 ● **Steunbehoefte**
 De mate waarin de persoon
 behoefte heeft aan steun uit de
 omgeving
 Stressbestendig & druk
 Verantwoording & leiderschap
 Volharding

Waardeert support

Waardeert support en interesse, sterke behoefte aan begrip, makkelijk hulp vragen

Behoeft hebben aan afstemming, ondersteuning en begrip. Komt met name tot uiting bij stress, tegenslag en als lastig ervaren zaken. Sterkere drang om begrepen en gehoord te worden. Hecht veel waarde aan een sympathieke en warme omgeving en is hier afhankelijker van, ook snel afhankelijk van hulp. Heeft eerder het gevoel dat het “tegen zit” in het leven. Zal makkelijker om hulp vragen. Waardeert support en oprechte interesse. Werkt graag in een team waar men voor elkaar klaar staat.

TALENTVRAGEN

Op welke wijze heeft uw (vorige) leidinggevende u tijdens uw werk begeleid?
 Had u dit zelf anders gedaan als u in zijn schoenen stond?
 Hoe wilt u ingewerkt worden? Lucht u uw hart weleens bij vrienden of collega's?
 Doet u dat vaak?

Zelfredzaam

Zelfredzaam, zelfstandig, “houdt zich sterk”, weinig hulp nodig, niet afhankelijk van begeleiding

Gedreven door zelfstandigheid. Heeft weinig afstemming, hulp en begrip nodig om te functioneren. Geeft niet snel aan wanneer hij minder lekker in zijn vel zit; “houdt zich sterk”. Kan hierdoor minder gevoelig overkomen. Is niet snel afhankelijk van ondersteuning en begeleiding. Stemt minder af en vraagt soms te weinig support waardoor hij minder gebruik maakt van de kracht van het team. Kan solistisch zijn, hierdoor bestaat de kans dat hij vastloopt en teveel hooi op zijn vork neemt. Vraagt weinig energie en aandacht van de omgeving bij aanvang van nieuwe onbekende taken.

TALENTVRAGEN

Bent u iemand die makkelijk om hulp vraagt aan een ander?
 Waarom wel of niet?
 Wat zijn uw overwegingen?
 Geeft u eens een voorbeeld van een nieuwe moeilijke taak die u moest doen zonder dat u de benodigde hulp kreeg.

Stabiel

Zeer stabiel, relativeert klachten en problemen, stressbestendig, soms stoïcijns, presteert onder druk

Gedreven worden door spanning. Kan goed met externe druk omgaan. Stabiel, niet snel uit het lood geslagen, ook als er veel pressie wordt uitgeoefend. Ziet minder snel de urgentie van problemen en klachten. Relativeert en bagataliseert vooral kleine en soms zelfs grote problemen. Kan weleens stoïcijns overkomen. Komt sneller tot prestaties onder (tijds)druk en deadlines. Kan moeilijker in een rustige omgeving functioneren. Laat eerder werk en problemen liggen tot de druk en urgentie groter wordt; “op het laatste moment”.

TALENTVRAGEN

Op welke manier krijgt u grote problemen onder controle?

Geef eens een recent voorbeeld.

Geef ook eens een voorbeeld van een probleem waar u helemaal gestrest van werd.

Hoe kwam dat?

Aanzienbehoefte

Afwisseling

Ambitie & uitdaging

Besluiten nemen

Conformereren

Confrontatie

Doelgerichtheid

Dominantie

Eigenwaarde

Energie & actie

Extraversie

Hulpverlenen

Onafhankelijk denken & handelen

Ontzag

Orde & structuur

Pragmatisme

Sociabiliteit & contact

Sociale empathie

Steunbehoefte

Stressbestendig & druk ●

De mate waarin de persoon tegen stress kan en behoefte heeft aan druk en spanning

Verantwoording & leiderschap

Volharding

Betrokken

Zeer betrokken, behoefte aan rust en kalmte, geeft prioriteit aan problemen en klachten, bezorgd

Heeft een grote behoefte aan rust en kalmte. Heeft dit nodig om tot prestaties te komen. Pressie en hectiek kunnen sneller tot emotionele reacties en paniek leiden. Is eerder gestrest. Zeer betrokken. Ziet snel de urgentie van problemen en klachten in, zelfs van kleine. Relativeert en bagataliseert problemen bijna nooit, geeft er eerder prioriteit aan. Is hier eerder bezorgd over. Kan makkelijker met een rustige omgeving omgaan.

TALENTVRAGEN

Hoe ervaren uw collega's of partner u als u ergens een groot probleem of geen uitweg meer ziet?

DRIJFVEREN

Aanzienbehoefte
Afwisseling
Ambitie & uitdaging
Besluiten nemen
Conformereren
Confrontatie
Doelgerichtheid
Dominantie
Eigenwaarde
Energie & actie
Extraversie
Hulpverleners
Onafhankelijk denken & handelen
Ontzag
Orde & structuur
Pragmatisme
Sociabiliteit & contact
Sociale empathie
Steunbehoefte
Stressbestendig & druk

- **Verantwoording & leiderschap**
De mate waarin de persoon behoefte heeft om leiding te geven en verantwoording te nemen
Volharding

TALENT

Leidend

Leidend, is graag verantwoordelijk voor zaken, neemt het voortouw, neemt snel de zeggenschap over een team

Wordt gedreven door verantwoording en invloed willen hebben over mensen en projecten. Wil graag leidinggeven, neemt het voortouw. Treedt vaak leidend en verantwoordelijk op. Trekt snel verantwoordelijkheden naar zich toe en de zeggenschap over het team. Probeert zich in de leiderschapsrol te manoeuvreren; machtsaspect. Kan als bazig overkomen. Denkt dat hij dat zelf het beste kan. Beheerst en controleert vaker zijn omgeving. Meer moeite met delegeren. Neemt vaak beslissingen die hij nodig acht voor het team. Kan hierdoor hard overkomen.

TALENTVRAGEN

Op welke wijze stimuleert, motiveert of inspireert u uw medewerkers of collega's.
In welke situaties neemt u de touwtjes in handen?
Geef eens een voorbeeld uit de afgelopen tijd.

TALENT

Meegaand

Meer meegaand en plooibaar, soms gelaten, laat zich eerder leiden, accepteert makkelijker beslissingen van anderen

Kan verantwoordelijkheden makkelijk loslaten, heeft minder moeite met delegeren en het overdragen van taken. Is meer meegaand en plooibaar. Erkent makkelijker een ander in de leiderschapsrol. Vindt het prettiger als anderen belangrijke beslissingen nemen, zal deze ook makkelijker accepteren. Kan soms te gelaten zijn. Plaatst zich liever niet in de leiderschapsrol, laat zich eerder leiden.

TALENTVRAGEN

Wat betekent leiderschap voor u?
Geef een voorbeeld van een fout die is gemaakt door een collega waarvan u de schuld op zich heeft genomen.
Waarom deed u dat?

Doorzetten

Doorzetten, vastbijten, houdt van doorwerken, taken afronden, hindernissen overwinnen

Wordt gedreven door doorzetten. Houdt van ingespannen werken en vasthouden. Volhardt graag in werkzaamheden, bijt zich hier in vast. Blijft langer een ingeslagen route volgen ook bij meer weerstand en opstakels. Kan verbeteren zijn. Overwint eerder hindernissen. Kijkt daarbij minder snel naar makkelijkere alternatieven. Laat niet snel los; gevaar op doordrijven en aan “dode paarden” trekken. Intrinsieke motivatie om hard te werken. Rondt vaker taken volledig af.

TALENTVRAGEN

Wanneer laat u werk liggen voor ander belangrijk werk?

Wat zijn uw overwegingen hiervoor?

Wanneer heeft u voor het laatst overgewerkt, waarom?

Geeft u eens een voorbeeld van een taak die u niet (op tijd) kon afronden.

Hoe kwam dat?

Aanzienbehoefte
Afwisseling
Ambitie & uitdaging
Besluiten nemen
Conformereren
Confrontatie
Doelgerichtheid
Dominantie
Eigenwaarde
Energie & actie
Extraversie
Hulpverleners
Onafhankelijk denken & handelen
Ontzag
Orde & structuur
Pragmatisme
Sociabiliteit & contact
Sociale empathie
Steunbehoefte
Stressbestendig & druk
Verantwoording & leiderschap
Volharding ●
De mate waarin de persoon wil
doorzetten en vasthouden

Prioriteiten verleggen

Prioriteiten verleggen, moeite met de “laatste loodjes”, makkelijk loslaten

Werkt liever slim dan hard. Kan makkelijk iets loslaten, zeker als het veel moeite kost en er waarschijnlijk toch geen schot in zit. Gevaar op te snel loslaten en het niet afmaken van werkzaamheden, tenzij door iets anders gemotiveerd. Moeite met de “laatste loodjes”. Kiest de weg van de minste weerstand; “plukt graag laaghangend fruit”. Kan als gemakzuchtig ervaren worden. Kijkt sneller naar alternatieven als hij hindernissen treft, verlegt eerder prioriteiten.

TALENTVRAGEN

Geef eens een recent voorbeeld waarbij uw doorzettingsvermogen ter discussie werd gesteld?

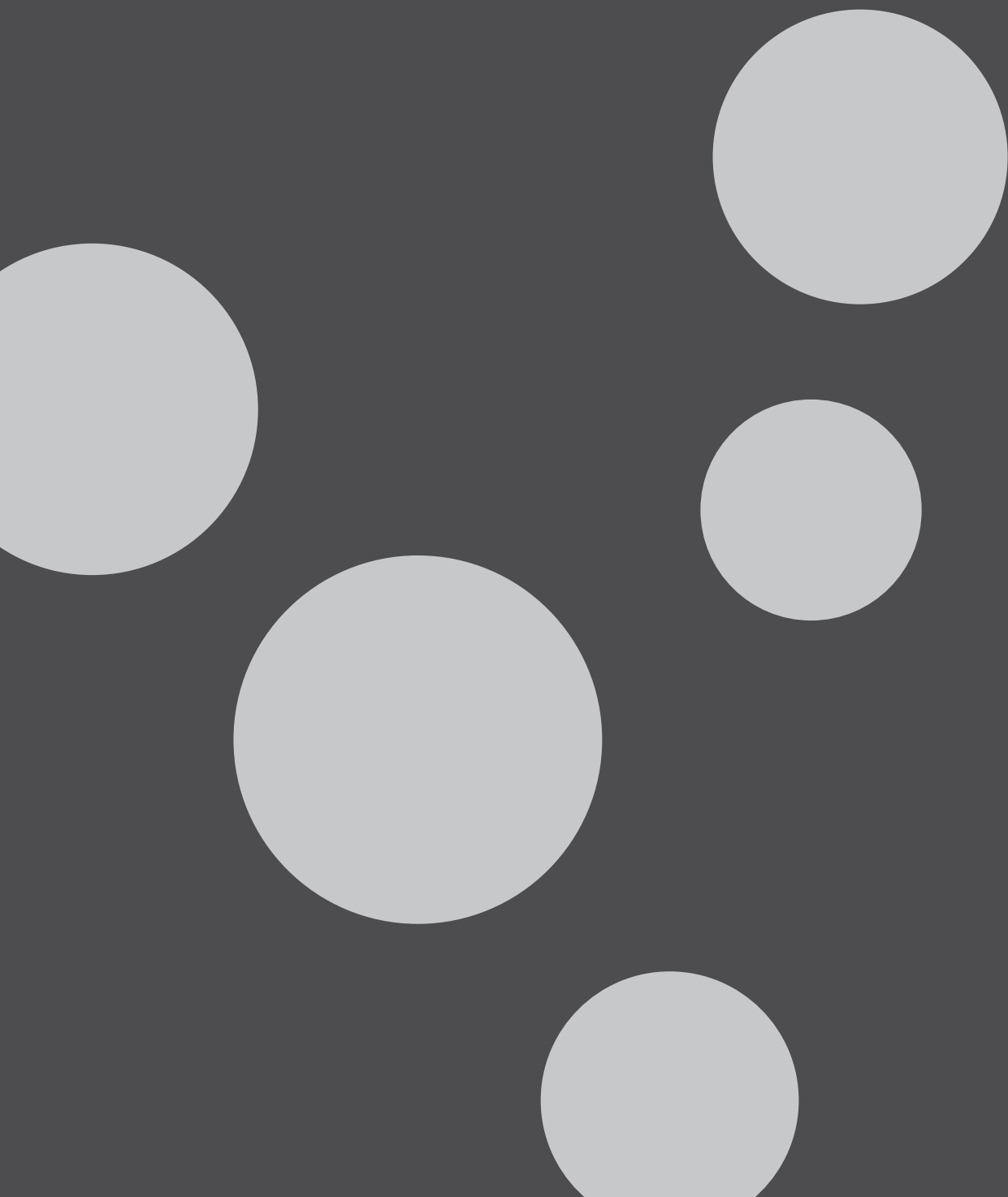
Wat deed dit met u?

Geef eens voorbeeld van een langdurige taak die u moest uitvoeren.

Was dit makkelijk of juist moeilijk voor u, waarom?

5. Theorie en achtergrond

door Bastian Müller en Edwin van IJendoorn

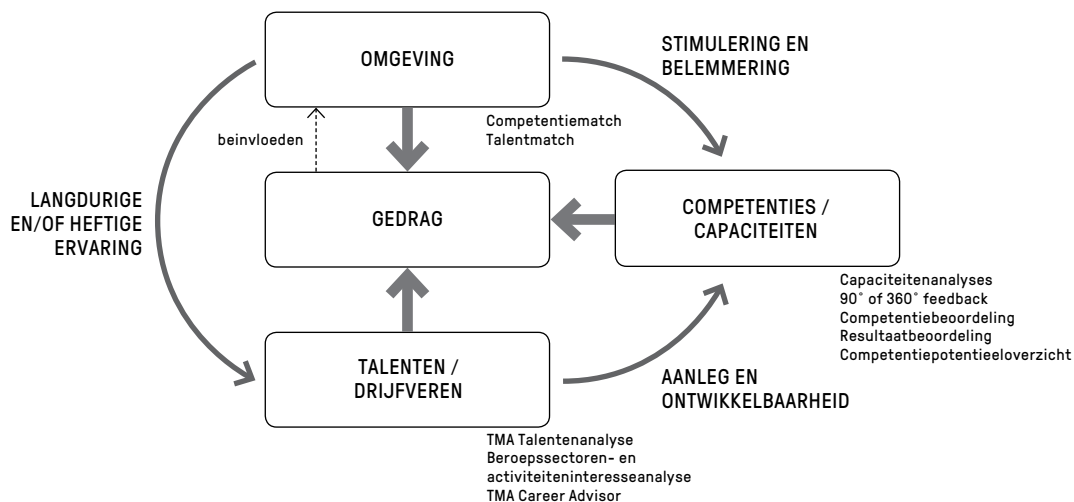


5.1 DE TMA METHODE

Als u op gedrag wilt selecteren, ontwikkelen en beoordelen is het belangrijk in te zien welke invloedsfactoren een rol spelen op het functionele gedrag van mensen. Binnen de TMA Methode onderscheiden we drie invloedsfactoren die het gedrag van mensen beïnvloeden:

- De talenten en drijfveren van een persoon.
- De competenties en capaciteiten van een persoon.
- De omgeving waar een persoon zich in bevindt.

Om daadwerkelijk te selecteren, ontwikkelen of beoordelen op gedrag zult u dus al deze invloedsfactoren in ogenschouw moeten nemen.



Ad 1. De talenten en drijfveren van een persoon

De eerste invloedsfactor voor gedrag ligt bij de drijfveren van mensen. Dit zijn hun stabiele behoeften die zich uiten in hun denkprocessen en daarmee hun persoonlijkheid. Mensen maken vanuit hun denkprocessen bewust maar vaak ook juist onbewust keuzes.

In essentie zijn drijfveren neutraal, dat wil zeggen dat het niet goed of slecht is om een bepaald drijfveer veel of weinig te hebben. Echter in een bepaalde omgeving, functie of rol komt een bepaald drijfveer, of combinatie van drijfveren, beter tot zijn recht. Talenten zijn de positief geformuleerde gedragsbewoordingen en uitleg die voortvloeien uit de lage en hoge scores van de drijfveren. In het gedrag dat voortvloeit uit de meest dominante talenten zijn mensen het meest herkenbaar voor anderen. Met andere woorden: in de extremen zijn mensen het beste te herkennen. Heftige gebeurtenissen of een langdurige blootstelling aan bepaalde invloeden uit de omgeving kunnen van invloed zijn op de mate waarin iemand een bepaalde drijfveer en daaruit voortvloeiend talent heeft.

Ad 2. De competenties en capaciteiten van een persoon

De tweede invloedsfactor voor het gedrag dat mensen laten zien zijn de competenties en capaciteiten die iemand daadwerkelijk in huis heeft. Deze invloedsfac-

tor bestaat uit twee componenten, enerzijds de competenties en anderzijds de cognitieve capaciteiten.

Competenties zijn de gedragsvaardigheden die iemand bezit. In hoeverre iemand ze vertoont en ontwikkelt wordt beïnvloed door de omgeving en door iemands talenten. De ontwikkeling van competenties wordt gestimuleerd of belemmerd door de omgeving waarin iemand zich bevindt. Daarnaast bepalen de talenten de aanleg die iemand heeft voor bepaalde competenties en daarmee ook de ontwikkelbaarheid ervan.

Met capaciteiten worden de cognitieve capaciteiten bedoeld die iemand bezit. Deze zijn in wezen aangeboren en bepalen met name of iemand goed logisch kan redeneren en gemakkelijk vraagstukken kan doorgronden en oplossen. De aanleg voor enkele competenties wordt mede bepaald door de capaciteiten die iemand bezit. Dit geldt met name voor leervermogen, probleemanalyse en visie.

Ad 3. De omgeving waar een persoon zich in bevindt

De derde invloedsfactor voor het gedrag van mensen is niet in de persoon zelf gelegen maar daarbuiten, namelijk in de omgeving en situatie waarin iemand zich op een bepaald moment begeeft. De omgeving kan een bepaalde organisatie zijn waarin iemand werkt of leert, maar kan ook de functie of rol zijn die iemand bekleedt of een situatie waar iemand mee wordt geconfronteerd. In de meeste gevallen is het een combinatie van deze zaken.

Als stelregel kan men zeggen dat de omgeving waarin iemand zich bevindt invloed heeft op de mate waarin iemand bepaalde competenties en talenten productief inzet voor de organisatie. Daarnaast stimuleert of belemmert de omgeving de ontwikkeling van veel competenties. Daarom is het van groot belang dat iemand, wil hij zo productief mogelijk zijn, in een passende en stimulerende omgeving werkzaam is. Het optimaal matchen van de competenties en talenten van mensen met de omgeving is daarvoor noodzakelijk.

De omgeving wordt nagenoeg niet beïnvloed op individueel niveau. Dit gebeurt alleen in zeer beperkte mate door het gedrag van een persoon; hoe meer macht en invloed de persoon heeft, hoe gemakkelijker het is op individueel niveau de omgeving te veranderen. Een groep individuen daarentegen kan gemakkelijker invloed hebben op de omgeving. Hoe groot de groep moet zijn om veranderingen in de omgeving te bewerkstelligen hangt onder meer af van de grootte van de organisatie, de kracht van de huidige cultuur en de hoeveelheid invloed die de betreffende groep heeft.

5.2 INSTRUMENTEN VAN DE TMA METHODE

Per invloedsfactor binnen de TMA Methode zijn er analyses en instrumenten beschikbaar om de competenties, capaciteiten, drijfveren en talenten in kaart te brengen danwel te matchen met de omgeving, functies en rollen. Hieronder ziet u een overzicht per invloedsfactor welk soort instrumenten in het algemeen kunnen worden ingezet, met daarachter de specifieke instrumenten van de TMA Methode:

Invloedsfactor: talenten

Instrumenten algemeen

- Persoonlijkheidstesten
- Beroepskeuzetesten

Instrumenten TMA Methode

- TMA Talentenanalyse
- Beroepssectoren- en activiteiteninteresse-analyse

Invloedsfactor: competenties en capaciteiten

Instrumenten algemeen

- Intelligentietesten
- Assessments
- Competentie feedback testen

Instrumenten TMA Methode

- Capaciteitenanalyses
- Competentie assessment
- 90° of 360° feedback competentieanalyses

Invloedsfactor: omgeving

Instrumenten algemeen

- Matchingsinstrumenten
- Functie profileringsinstrumenten

Instrumenten TMA Methode

- Competentiematch
- Job profiler
- Competentie Set Analyse (CSA)
- Profielmatch
- TMA Career Advisor

Een directe indicatie van het daadwerkelijke functionele gedrag van een persoon kan op verschillende wijze in beeld worden gebracht. Ten eerste door feedback van personen uit de omgeving te vragen middels 90° of 360° feedback competentie-analyses. Ten tweede door assessment center oefeningen (rollenspellen) uit te voeren. Ten derde kan in het verleden getoond gedrag worden achterhaald tijdens een gestructureerd gesprek/interview met behulp van interviewvragen gebaseerd op de STAR-methodiek. De resultaten hiervan kunt u vastleggen in het TMA Competentie assessment. Als kandidaten een TMA Talentenanalyse of feedback competentie-analyse hebben gedaan zijn er na afronding direct interview- en ontwikkelgidsen beschikbaar met interviewvragen, coachingsadviezen en ontwikkelactiviteiten afgestemd op de kandidaat of functie.

Aangezien de selectie, ontwikkeling en beoordeling van mensen in de regel niet gedaan wordt langs de lijn van de invloedsfactoren maar langs de lijn van de vraagstukken die spelen binnen de organisatie geven we hieronder een overzicht per organisatie/HR vraagstuk welk soort meetinstrumenten in het algemeen kunnen worden ingezet met daarachter de specifieke meetinstrumenten van de TMA Methode:

Vraagstuk: selectie

Instrumenten algemeen

- Persoonlijkheidstesten
- Intelligentietesten
- Assessments

Instrumenten TMA Methode

- TMA Talentenanalyse
- Capaciteitenanalyses
- Competentie assessment

Vraagstuk: Ontwikkeling / Retentie

Instrumenten algemeen

- Persoonlijkheidstesten
- Competentie feedback testen
- Persoonlijk Ontwikkel Plan

Instrumenten TMA Methode

- TMA Talentanalyse
- 0°, 90° of 360° feedback competentie-analyses
- Mogelijkheid tot maatwerk POP inbouwen

Vraagstuk: Beoordeling

Instrumenten algemeen

- Beoordelingsformulieren

Instrumenten TMA Methode

- 90° feedback competentie-analyses

Vraagstuk: Mobiliteit

Instrumenten algemeen

- Persoonlijkheidstesten
- Competentie feedback testen
- Beroepskeuzetesten

Instrumenten TMA Methode

- TMA Talentanalyse
- 90° of 360° feedback competentie-analyses
- Beroepssectoren- en activiteiteninteresse-analyse
- TMA Career Advisor

Vraagstuk: Beroepskeuze

Instrumenten algemeen

- Persoonlijkheidstesten
- Intelligentietesten
- Beroepskeuzetesten

Instrumenten TMA Methode

- TMA Talentanalyse
- Capaciteitenanalyses
- Beroepssectoren- en activiteiteninteresse-analyse
- TMA Career Advisor

Vraagstuk: Reintegratie / Outplacement

Instrumenten algemeen

- Persoonlijkheidstesten
- Beroepskeuzetesten

Instrumenten TMA Methode

- TMA Talentanalyse
- Beroepssectoren- en activiteiteninteresse-analyse
- TMA Career Advisor

Vraagstuk: Functies vaststellen

Instrumenten algemeen

- Functie profilerings-instrumenten

Instrumenten TMA Methode

- Job profiler
- Competentie Set Analyse (CSA)

Vraagstuk: Teamontwikkeling / Samenwerking

Instrumenten algemeen

- Persoonlijkheidstesten
- Competentie feedback testen

Instrumenten TMA Methode

- TMA Talentanalyse
- 0°, 90° of 360° feedback competentie-analyses
- TMA Teamanalyse

De matchingsinstrumenten (Profielmatch en Competentiematch) kunnen bij alle HR vraagstukken worden ingezet nadat een kandidaat een TMA Talentanalyse hebben gedaan. De uitkomsten van de analyses kunnen gematcht worden met met de competentieprofielen die u zelf heeft samengesteld op basis van het TMA Competentiemodel.

Een verdere uitleg en theoretische achtergrond van de verschillende TMA instrumenten zoals de TMA Talentanalyse en de door deze analyse in kaart gebrachte talenten, de feedback competentie-analyses, de beschikbare capaciteitenanalyses en de beroepskeuzeanalyses leert u als u een TMA certificeringstraject volgt.

5.3 ONTWIKKELBAARHEID VAN COMPETENTIES

Competenties, ook wel gedragsvaardigheden genoemd, zijn in principe altijd te ontwikkelen. Hoe makkelijk of moeilijk dat voor uw kandidaat is, hangt af van zijn aanleg voor de competenties op basis van zijn drijfveren en daaruit voortvloeiende talenten.

Aanleg en ontwikkelbaarheid competenties

Competenties worden geoperationaliseerd door expliciet gedrag. De aanleg en daarmee dus de ontwikkelbaarheid van competenties wordt bepaald door de gedragingen die aan een competentie zijn gekoppeld. Hoe dichter deze gedragingen bij de talenten liggen, hoe groter de ontwikkelbaarheid van de competentie, zeker wanneer daarbij de juiste stimulansen uit de omgeving worden geboden.

Hieruit kan echter niet geconcludeerd worden dat iemand die een bepaald talent heeft automatisch de bijbehorende competenties beheerst of vertoont. De omgeving kan bijvoorbeeld een sterk belemmerende factor zijn. De drijfveren en talenten van een kandidaat zijn enkel een indicatie of een competentie makkelijker dan wel moeilijker ontwikkelbaar is. Talenten garanderen niet dat iemand de competentie met bijbehorende gedragingen daadwerkelijk beheerst of correct gaat vertonen.

Koppeling tussen talenten en competenties

Bovenstaande koppeling tussen talenten en drijfveren enerzijds en competenties anderzijds wordt uitgelegd aan de hand van de TMA visie op competentie management en talentmanagement. Duidelijk wordt dat door goede alignment tussen mens en organisatie meer performance wordt behaald door het inzetten van talenten van mensen. Met andere woorden, van talent naar performance!

Competentiemanagement

Competentiemanagement gaat over één heldere competentietaal spreken in de organisatie, oftewel helder maken van het gewenste gedrag vanuit organisatieperspectief. Als het expliciete gewenste gedrag van een competentie wordt vertoond, dan worden daarmee de (functie)taken waarschijnlijk ook goed uitgevoerd. Door het goed uitvoeren van de taken worden de resultaten van de rol of functie behaald. Als zo de meeste rollen of functies succesvol worden vervuld, worden de afdelings- en organisatiedoelen waargemaakt. Hiermee ontstaat grote kans van slagen van de uitgestippelde strategie en missie.

Talentmanagement

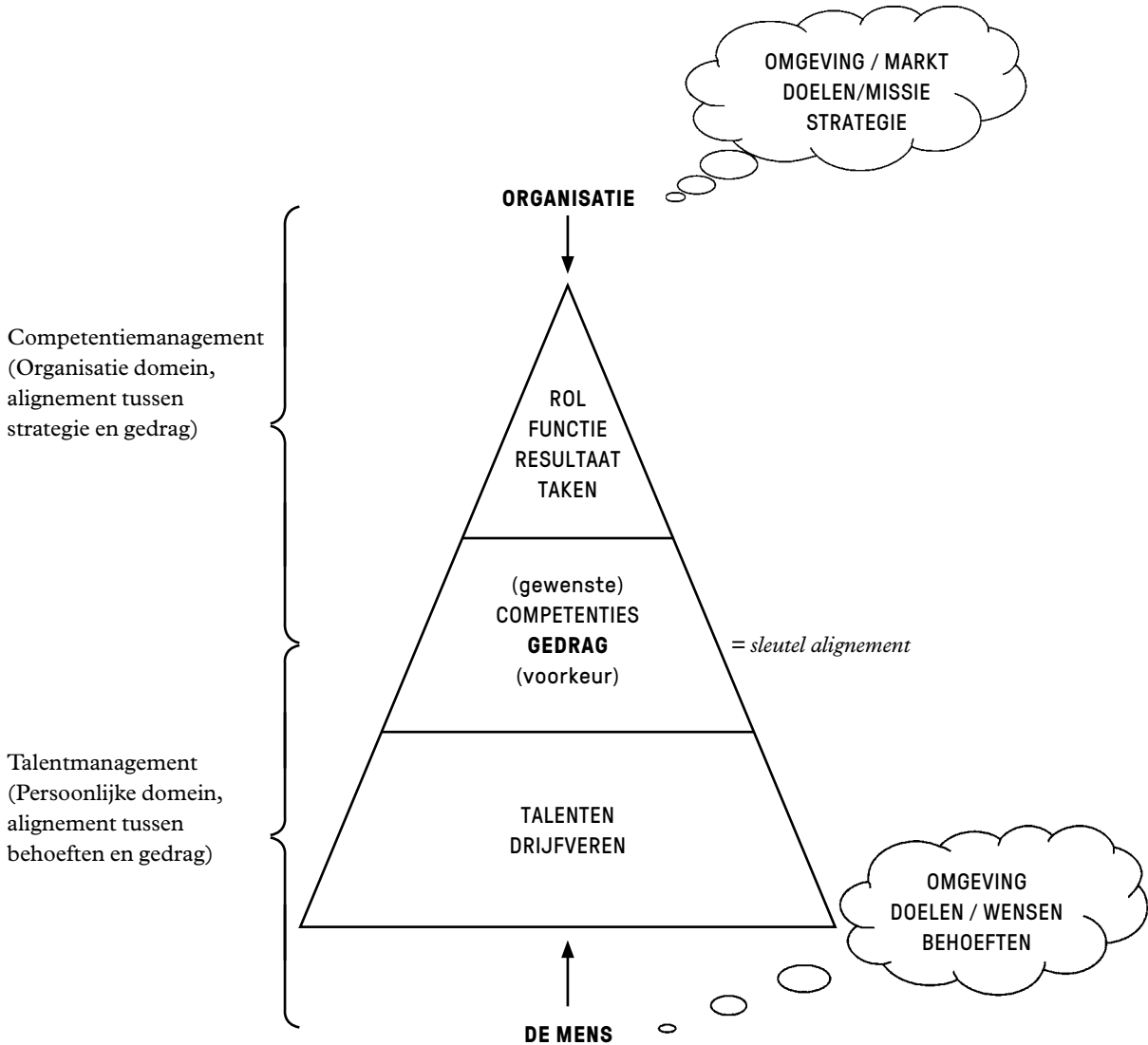
Talentmanagement gaat over het in beeld krijgen en vervolgens optimaal inzetten van talenten van medewerkers. Talenten beschouwen wij als het positieve gedrag wat voortvloeit uit de drijfveren van mensen. Vanuit deze talenten en drijfveren volgt (onbewust) voorkeursgedrag.

Relatie tussen competentie management en talentmanagement

Binnen de TMA Methode is de relatie gelegd tussen de competenties en het voorkeursgedrag dat voortvloeit uit de talenten. Organisatiedoelen worden behaald als mensen gaan werken vanuit hun talenten en op de competenties waar ze aanleg voor hebben en energie van krijgen. Hierdoor vinden mensen hun werk interessanter en leuker, dit leidt tot betere prestaties en meer betrokkenheid. Dit is de

keten van competentie management en talent management. Oftewel alignement tussen mens en organisatie. In het volgende model staat dit schematisch weergegeven:

TMA MENS & ORGANISATIE ALIGNEMENT MODEL



Op de volgende pagina's is voor de 53 competenties uitgewerkt welke drijfveren invloed hebben op de ontwikkelbaarheid. Deze indicatie is gebaseerd op de gedragsvoorbeelden per competentie zoals die zijn uitgewerkt in het competentie-onderdeel van dit praktijkboek.

Om het competentiepotentieel van uw kandidaat in kaart te brengen kunt u een TMA Talentenanalyse afnemen. U krijgt overzichtelijk weergegeven welke competenties makkelijk, redelijk of moeilijk te ontwikkelen zijn.

5.4 DE TMA TALENTENANALYSE

Mensen zijn het meest gemotiveerd, effectief en succesvol in werk dat het dichtst bij hun ware aard ligt. Vanuit dit uitgangspunt zet met name de TMA Talentenanalyse de kandidaat centraal en op de troon die hem past. Het is deze visie waarmee u met de TMA Methode en instrumenten talent- en competentie management vormgeeft.

De TMA Talentenanalyse maakt het mogelijk een objectieve, opbouwende en vooral diepgaande analyse van drijfveren, talenten en ontwikkelmogelijkheden te maken. De TMA Talentenanalyse wordt toegepast voor selectie-, ontwikkeling-, mobiliteit-, beroepskeuze- en reïntegratievraagstukken.

Met de TMA Talentenanalyse worden 22 drijfveren en 44 talenten uitvoerig in kaart gebracht. Ook krijgt u inzicht in de ontwikkelbaarheid van de meeste TMA competenties. De talentenanalyse neemt circa een uur in beslag welke de kandidaat besteedt achter zijn computer. De vragenlijst voor de kandidaat bestaat uit stellingen, gedragsitems waaruit de kandidaat steeds dient te kiezen welke het beste bij hem passen. Op genuanceerde wijze worden zo de drijfveren van de kandidaat ontrafeld. De uitkomsten van de talentenanalyse worden systematisch met elkaar in verband gebracht en geanalyseerd op elkaar versterkende en neutraliserende talenten.

U ontvangt een genuanceerde kandidaat-rapportage welke positief talent- en ontwikkelingsgericht is geformuleerd en uw kandidaat niet veroordeelt. Hierdoor worden de uitkomsten meestal herkend en geaccepteerd door uw kandidaat. Daarnaast ontvangt u als gesprekspartner van de kandidaat schaduw (expert)rapportages en matchingsrapportages om uw terugkoppelingsgesprek te voeren en de aanwezige drijfveren en talenten te valideren. De rapportages geven inzicht in kwaliteiten en valkuilen en reiken u uitgebreide interviewvragen, ontwikkelactiviteiten en coachingsadviezen aan afgestemd op uw kandidaat. Hiermee komt u op grondige wijze tot de kern en krijgt u een diepgaander en waardevoller inzicht in uw kandidaat. De uiteindelijke keuzes en adviezen maakt u zelf, maar wel op een gestructureerde en gefundeerde manier.

TMA COMPETENTIES	TMA DRIJFVEREN	COMPETENTIE IS MAKKELIJKER ONTWIKKELBAAR INDIEN SCORE DRIJFVEER	COMPETENTIE IS MOEILIJKE ONTWIKKELBAAR INDIEN SCORE DRIJFVEER
Aandacht voor details	Orde & structuur	≥7	<4
Aanpassingsvermogen	Afwisseling	≥7	<4
	Orde & structuur	<4	≥7
Ambitie	Ambitie & uitdaging	≥7	<4
	Energie & actie	≥7	<4
	Volharding	≥7	<4
Assertiviteit	Confrontatie	≥7	<4
	Dominantie	≥7	<4
	Sociabiliteit & contact	≥7	<4
Besluitvaardigheid	Besluiten nemen	≥7	<4
	Onafhankelijk denken & handelen	≥7	<4
Coachen	Hulpverleners	≥7	<4
	Sociale empathie	≥7	<4
Commercieel vermogen	Ambitie & uitdaging	≥7	<4
	Sociabiliteit & contact	≥7	<4
Conflicthantering	Confrontatie	<4	≥7
	Sociabiliteit & contact	≥7	<4
	Sociale empathie	≥7	<4
Creativiteit	Conformerers	<4	≥7
	Onafhankelijk denken & handelen	≥7	<4
	Orde & structuur	<4	≥7
Delegeren	Hulpverleners	<4	≥7
	Verantwoording & leiderschap	<4	≥7
Discipline	Conformerers	≥7	<4
	Orde & structuur	≥7	<4
Durf	Conformerers	<4	≥7
	Eigenwaarde	≥7	<4
	Onafhankelijk denken & handelen	≥7	<4
Energie & actie	Energie & actie	≥7	<4
	Volharding	≥7	<4
Flexibel gedrag	Conformerers	<4	≥7
	Doelgerichtheid	≥7	<4
	Orde & structuur	<4	≥7
Groepsgericht leidinggeven	Energie & actie	≥7	<4
	Sociabiliteit & contact	≥7	<4
	Verantwoording & leiderschap	≥7	<4
Initiatief	Ambitie & uitdaging	≥7	<4
	Energie & actie	≥7	<4
Inlevingsvermogen	Sociale empathie	≥7	<4
Innoverend vermogen	Energie & actie	≥7	<4
	Pragmatisme	≥7	<4
	Onafhankelijk denken & handelen	≥7	<4
Integriteit	<i>Geen indicatie op basis van drijfveren</i>	n.v.t.	n.v.t.
Inzicht	<i>Geen indicatie op basis van drijfveren</i>	n.v.t.	n.v.t.
	<i>Capaciteitenanalyses</i>	≥7	<4
Klantgerichtheid	Hulpverleners	≥7	<4
	Sociale empathie	≥7	<4
	Sociabiliteit & contact	≥7	<4
Kwaliteitsgerichtheid	Afwisseling	<4	≥7
	Conformerers	≥7	<4
	Orde & structuur	≥7	<4
Leervermogen	Ambitie & uitdaging	≥7	<4
	Capaciteitenanalyses	≥7	<4
	Volharding	≥7	<4
Leidinggeven	Doelgerichtheid	≥7	<4
	Dominantie	≥7	<4
	Verantwoording & leiderschap	≥7	<4

TMA COMPETENTIES	TMA DRIJFVEREN	COMPETENTIE IS MAKKELIJKE ONTWIKKELBAAR INDIEN SCORE DRIJFVEER	COMPETENTIE IS MOEILIJKE ONTWIKKELBAAR INDIEN SCORE DRIJFVEER
Luisteren	Sociale empathie	≥7	<4
Managementidentificatie	Conformeren	≥7	<4
	Ontzag	≥7	<4
Mondelinge vaardigheid	Geen indicatie op basis van drijfveren	n.v.t.	n.v.t.
Netwerken	Sociabiliteit & contact	≥7	<4
	Sociale empathie	≥7	<4
Omgevingsbewustzijn	Afwisseling	≥7	<4
Onafhankelijkheid	Onafhankelijk denken & handelen	≥7	<4
	Steunbehoefte	<4	≥7
Onderhandelen	Doelgerichtheid	≥7	<4
	Dominantie	≥7	<4
	Sociale empathie	≥7	<4
Ondernemerschap	Ambitie & uitdaging	≥7	<4
	Energie & actie	≥7	<4
	Onafhankelijk denken & handelen	≥7	<4
Ontwikkelen van medewerkers	Hulpverleners	≥7	<4
	Sociale empathie	≥7	<4
Oordeelsvorming	Besluiten nemen	≥7	<4
	Onafhankelijk denken & handelen	≥7	<4
Optreden	Aanviesbehoefte	≥7	<4
	Conformerers	≥7	<4
Organisatiesensitiviteit	Conformerers	≥7	<4
	Sociabiliteit & contact	≥7	<4
Overtuigingskracht	Dominantie	≥7	<4
	Energie & actie	≥7	<4
	Extraversie	≥7	<4
Plannen & Organiseren	Doelgerichtheid	≥7	<4
	Orde & structuur	≥7	<4
Politieke sensitiviteit	Geen indicatie op basis van drijfveren	n.v.t.	n.v.t.
Presenteren	Eigenwaarde	≥7	<4
	Extraversie	≥7	<4
Prestatiemotivatie	Ambitie & uitdaging	≥7	<4
	Energie & actie	≥7	<4
Probleemanalyse	Geen indicatie op basis van drijfveren	n.v.t.	n.v.t.
	Capaciteitanalyses	≥7	<4
Resultaatgerichtheid	Ambitie & uitdaging	≥7	<4
	Doelgerichtheid	≥7	<4
	Pragmatisme	≥7	<4
Samenwerken	Hulpverleners	≥7	<4
	Sociabiliteit & contact	≥7	<4
Schriftelijke vaardigheid	Geen indicatie op basis van drijfveren	n.v.t.	n.v.t.
Sociabiliteit	Extraversie	≥7	<4
	Sociabiliteit & contact	≥7	<4
Stressbestendigheid	Stressbestendig & druk	≥7	<4
Vakgerichtheid	Geen indicatie op basis van drijfveren	n.v.t.	n.v.t.
Vasthoudendheid	Volharding	≥7	<4
Verantwoordelijkheid	Conformerers	≥7	<4
	Eigenwaarde	≥7	<4
	Verantwoording & leiderschap	≥7	<4
Visie	Afwisseling	≥7	<4
	Capaciteitanalyses	≥7	<4
	Onafhankelijk denken & handelen	≥7	<4
Voortgangscntrole	Doelgerichtheid	≥7	<4
	Orde & structuur	≥7	<4
Zelfontwikkeling	Geen indicatie op basis van drijfveren	n.v.t.	n.v.t.

5.5 DE 360° FEEDBACK METHODE

De 360° feedback methode en de daaruit voortvloeiende instrumenten zijn een belangrijk onderdeel binnen de TMA Methode, gecategoriseerd onder de invloedsfactor “Competenties en capaciteiten”. Bij 360° feedback gaat het om het genereren van feedback, door een aantal personen met een verschillend perspectief op het gedrag van de beoordeelde persoon en tevens door de beoordeelde persoon zelf. Doel is om een zo breed mogelijk beeld te schetsen van het huidige gedrag in de werksituatie.

Het 360° feedback principe is een methode om het functioneren van een individu te evalueren waarbij gebruik wordt gemaakt van meerdere beoordelaars. Het functioneren van een individu wordt beoordeeld door een aantal personen rondom hem die een goed zicht hebben op zijn dagelijks functioneren. Dat kunnen collega's van gelijk niveau zijn, maar ook ondergeschikten of de direct leidinggevende. In sommige gevallen kan ook de mening van (interne) klanten worden gevraagd. Door de verschillende percepties van deze personen te combineren, wordt een compleet beeld verkregen van de beoordeelde persoon.

De 360° feedback wordt momenteel met name ingezet als basis voor personeelsbeoordelingsystemen en coachings- of functioneringsgesprekken. Personen uit de werkomgeving van de betrokkene beoordelen het functioneren van die persoon en leveren zo de input voor beoordelings- of functioneringsgesprekken.

Het gebruik van meerdere beoordelaars

Bij 360° feedback beoordelen meerdere personen het gedrag van een individu. Het gebruik van meerdere beoordelaars, ook wel *multirating* genoemd, heeft een aantal voordelen boven het gebruik van een enkele beoordelaar, ofwel *singlerating*. Ten eerste nemen de observatiemogelijkheden van de persoon in verschillende situaties met het aantal beoordelende personen toe. In het geval van personeelsbeoordeling zal een leidinggevende niet altijd in staat zijn om zijn medewerkers op alle aspecten van hun functie te observeren. Denk bijvoorbeeld aan buitendienstmedewerkers, die het grootste deel van hun werktijd bij klanten doorbrengen. Verschillende beoordelaargroepen vervullen een verschillende rol ten opzichte van de beoordeelde. Door de percepties van meerdere personen met een ander perspectief te combineren wordt een minder eenzijdig en dus completer beeld verkregen van de beoordeelde persoon.

Het risico is echter dat door meer verschillende observaties ook de kans op een onjuiste observatie toeneemt. Met het meetproces in gedachten zal dit duidelijk zijn: per stap kunnen de oordelen van beoordelaars uiteenlopen. Beoordelaars hebben verschillende beelden van een succesvolle kandidaat en zullen dan ook op andersoortig gedrag letten. Daarnaast is dit verschil in perceptie ook van invloed op de interpretatie van geobserveerd gedrag. Wat de ene beoordelaar als wenselijk beschouwt, ziet een ander wellicht als minpunt. Het is dan ook van belang om het beoordelingsproces zoveel mogelijk te standaardiseren door onder meer te beoordelen op duidelijk omschreven en gemakkelijk observeerbaar gedrag.

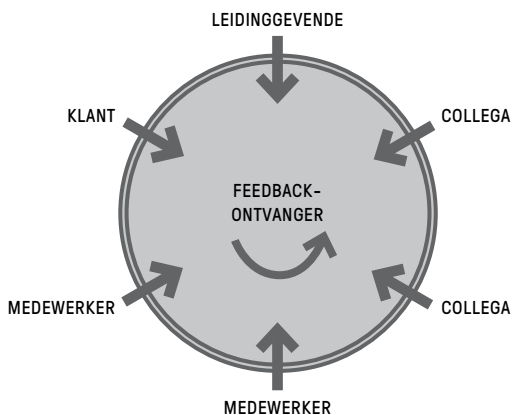
Het bovenstaande lijkt in strijd met het gegeven dat de betrouwbaarheid van een beoordeling door middel van *multirating* over het algemeen toeneemt ten opzichte van *singlerating*. Dit is echter te verklaren door het feit dat een beoordeling die tot stand

komt door twee assessoren die hetzelfde zien, betrouwbaarder is dan een beoordeling op basis van observaties van een persoon. Hierdoor wordt onder andere de kans op een onjuiste beoordeling verkleind en worden eventuele invloeden van bias verminderd. De observaties van de ene beoordelaar worden als het ware gecontroleerd door de waargenomen gedragingen door de andere beoordelaar(s). Uit de statistiek is bekend dat de betrouwbaarheid toeneemt met het aantal beoordelaars. Daarnaast geldt dat hoe kleiner het aantal te beoordelen criteria is en hoe nauwkeuriger deze criteria zijn omschreven, hoe betrouwbaarder de beoordeling is. De observaties die men tijdens het meetproces verzamelt zijn gemakkelijk te classificeren en te interpreteren, wanneer de meningen van verschillende beoordelaars meer overeenstemmen.

Een ander punt is de acceptatie van de beoordeling door de beoordeelde persoon: multirating wordt door de beoordeelde vaak als een eerlijker methode beschouwd dan singlerating. Het idee dat de beoordeling niet afhankelijk is van een enkele persoon, doorgaans de leidinggevende, maar van meerdere personen die gezamenlijk tot een mening komen, beïnvloedt de acceptatie van het instrument positief.

Het gebruik van zelfbeoordeling

Naast het beoordelen door meerdere personen, is het kenmerkende van de 360° feedback methode dat de persoon zichzelf beoordeelt. Behalve het beeld dat de personen uit de (werk)omgeving hebben, wordt bij de 360° feedback methode ook gebruik gemaakt van het beeld dat de betreffende persoon heeft van zijn eigen functioneren. De methode verschaft hierdoor de kans om de eigen perceptie van vaardigheden, capaciteiten en stijl te vergelijken met de perceptie van verschillende anderen.



360° feedback model

Betrouwbaarheid en validiteit van de 360° feedback methode

De 360° feedback methode is onder te verdelen in beoordelingen door experts, peerbeoordelingen en zelfbeoordelingen. Er zijn onderzoeken gedaan naar de betrouwbaarheid en validiteit van de drie verschillende manieren van beoordelen in de werksituatie. De resultaten van deze onderzoeken zullen onderstaand per beoordelaargroep kort worden besproken.

Expertbeoordelingen

Als de 360° feedback methode wordt ingezet voor beoordeling in de werksituatie, is de leidinggevende doorgaans een van de personen die een oordeel geven over de betrokkene. In een selectiesituatie wordt de rol van expert vervuld door een psycholoog of adviseur.

Peerbeoordelingen

Beoordelingen door collega's, ook wel peerbeoordelingen genoemd, zijn een bruikbaar alternatief voor beoordelingen door experts of leidinggevendenden. Zowel veld- als laboratoriumstudies hebben uitgewezen dat het beoordelen door peers een betrouwbare methode is.

De validiteit van peerbeoordelingen is afhankelijk van een aantal modererende factoren. Ten eerste is de validiteit van het doel waarvoor de peerbeoordeling wordt ingezet. Als het doel ontwikkeling van de persoon is ten opzichte van evaluatieve doeleinden, blijkt niet alleen de interrater betrouwbaarheid tussen de verschillende beoordelingen hoger te zijn, er is tevens minder sprake van leniency en de beoordelingen zijn meer gedifferentieerd tussen de personen en over dimensies.

Ten tweede is de validiteit van peerbeoordelingen afhankelijk van de vorm van de peerbeoordeling. Er kunnen drie vormen van peerbeoordeling worden onderscheiden.

- **Peernominating:** een groep peers wordt gevraagd binnen de groep aan te geven wie het beste presteert op een aantal gedragsdimensies. De persoon die door de groepsleden het vaakst wordt genoemd, presteert volgens de groep het beste. Deze methode discrimineert effectief tussen groepsleden die extreem goed presteren op een dimensie en degene die dit niet doen. De methode levert echter geen bruikbare informatie op over groepsleden die niet worden gonomineerd.
- **Peerranking:** een groep peers wordt gevraagd om de groepsleden te rangordnen van best presterend tot minst goed presterend op een aantal gedragsdimensies. Deze vorm van peerbeoordeling is de meest discriminerende. Peerranking verschaft echter geen absolute informatie over de individuele groepsleden en zegt bovendien niets over de intervallen tussen de rangen.
- **Peerrating:** ieder groepslid beoordeelt de andere groepsleden op een aantal gedragsdimensies, waarbij gebruik wordt gemaakt van een specifieke beoordelingsschaal. De methode is praktisch goed bruikbaar voor feedbackdoeleinden: over ieder groepslid is individuele informatie beschikbaar, onafhankelijk van de overige groepsleden. De betrouwbaarheid en validiteit van deze methode is echter lager dan de voorgaande methoden. Door het gebruik van schalen is peerrating gevoelig voor vormen van beoordelaarfouten en is er een grotere kans op verschillen tussen beoordelaars.

Hoewel peerranking en peernomination betrouwbaarder en meer valide zijn, is peerrating de meest gebruikte vorm van peerbeoordelingen. Bij peerrating worden de groepsleden onafhankelijk van elkaar en van de groep beoordeeld. De beoordeling aan de hand van peerrating is een absolute score in tegenstelling tot de relatieve scores die peerranking en peernominating opleveren. Bij de 360° feedback van de TMA Methode wordt gebruik gemaakt van peerrating.

Zelfbeoordelingen

Persoonlijkheidsvragenlijsten vragen een persoon zichzelf te beschrijven aan de hand van een aantal gerichte vragen. Zelfbeoordelingen worden over het algemeen als minder valide gezien dan bijvoorbeeld peer- of expertbeoordelingen. De betrouwbaarheid van zelfbeoordelingen is laag.

Zelfbeoordelingen zijn onderhevig aan de invloed van verschillende bronnen van bias, zoals geringe spreiding in de scores en leniency. Uit tal van onderzoeken blijkt dat zelfbeoordelingen significant hoger zijn dan beoordelingen door peers en leidinggevendenden. Deze hogere scores kunnen enerzijds verklaard worden door de neiging om een zo positief mogelijk beeld van zichzelf te schetsen. In de psychologie spreekt men van: ego preservation. Anderzijds kunnen de hogere scores verklaard worden door de neiging om het zelfbeeld aan te passen aan de wensen van personen uit de omgeving. Psychologen spreken van: impression management. Beide mechanismen resulteren in een meer positief zelfbeeld dan het beeld dat de omgeving heeft.

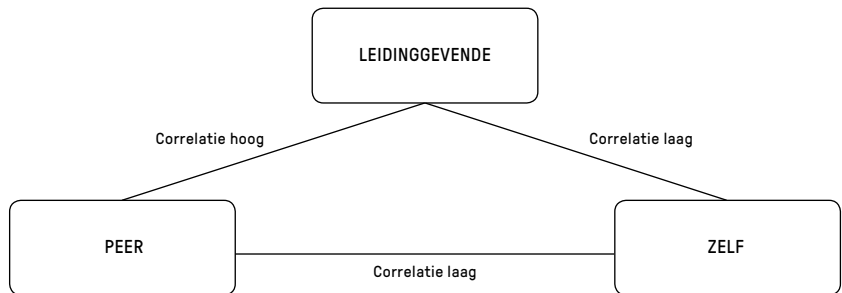
Onderzoek geeft aan dat het verschil in zelfbeoordeling en beoordelingen door anderen afneemt naarmate de persoon meer succesvol presteert. Met andere woorden: succesvolle personen hebben een zelfbeeld dat meer overeenkomt met het beeld dat de omgeving van hen heeft dan minder succesvolle personen. Een verklaring voor dit verschijnsel is dat succesvolle personen wellicht een meer realistisch zelfbeeld hebben, waardoor het verschil tussen het zelfbeeld en het beeld dat de omgeving heeft meer met elkaar overeenstemmen. Het kan echter ook een geheel andere oorzaak hebben. Meer succesvolle personen worden hoger beoordeeld dan minder succesvolle personen. Als de spreiding in de beoordelingen door de omgeving groter is dan de spreiding in de zelfbeoordelingen, dan zal naar de extremen van de scoreverdeling toe het verschil tussen zelfbeeld en het beeld van de omgeving afnemen.

Een verschil in gemiddelde tussen beoordelingen heeft geen directe gevolgen voor de correlatie tussen deze beoordelingen, zolang het verschil maar constant is. De correlatie tussen zelfbeoordelingen en beoordelingen door peers dan wel leidinggevendenden is echter meestal laag: individuen hebben een significant verschillend beeld van hun eigen prestaties dan anderen. Dit is een van de redenen dat organisaties terughoudend zijn wat betreft het inzetten van zelfbeoordelingen bij personeelsbeslissingen. Als gevolg van de geringe betrouwbaarheid en accuraatheid van zelfbeoordelingen wordt de validiteit verondersteld laag te zijn. Dit vermoeden wordt bevestigd door verscheidene studies die uitwijzen dat zelfbeoordelingen en relevante objectieve tests laag correleren.

Zelfbeoordelingen kunnen een toegevoegde waarde leveren in een beoordelingsprocedure, het instrument kan de acceptatie van feedback of van een beoordeling verhogen. De voorspellende waarde van zelfbeoordelingen is afhankelijk van een aantal voorwaarden. De zelfbeoordeling moet bijvoorbeeld dezelfde vaardigheden in dezelfde tijd (verleden, heden of toekomst) meten als de beoordelingen door de andere beoordelaarsgroepen. Daarnaast moeten de metingen verbonden zijn aan specifieke situaties en prestaties in plaats van aan algemene eigenschappen. De voorspellende waarde van zelfbeoordelingen is hoger als de beoordelaars ervaring hebben met zelfevaluaties.

Er is een aantal studies bekend die de relatie van peer- en zelfbeoordelingen met beoordelingen door leidinggevendenden rapporteren. Hieruit blijkt dat de beoorde-

ling door peers en leidinggevenden vaak sterkt correleert, terwijl er weinig correlatie bestaat tussen deze beide beoordelingen en zelfbeoordeling van de betrokkene.



Correlaties tussen beoordelingen van peers, leidinggevenden en het individu zelf

Slot 360° feedback methodiek

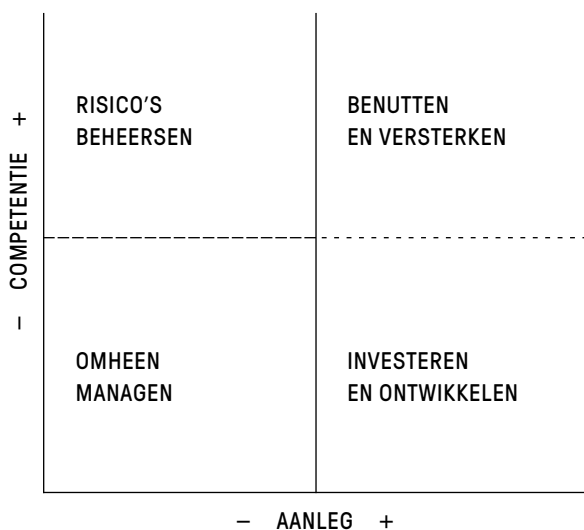
Concluderend kan gesteld worden dat de 360° feedback methodiek een redelijk bruikbaar en betrouwbaar instrument is om medewerkers mee te evalueren. Met name op het gebied van persoonlijke ontwikkeling heeft het toegevoegde waarde. Hoewel zelfbeoordelingen onlosmakelijk verbonden zijn met 360° feedback hebben ze een aantal nadelen zoals zelfoverschatting en sociaal wenselijk antwoorden. Het grote voordeel van zelfbeoordeling in combinatie met een evaluatie van de omgeving is dat het verschil tussen zelfperceptie en omgevingsperceptie inzichtelijk wordt, wat weer input is voor gesprek tussen leidinggevende en medewerker. Voorwaarde om 360° feedback goed uit te voeren is wel dat er duidelijke gedragsvoorbeelden zijn geformuleerd waarop een persoon feedback kan ontvangen.

5.6 DE TMA PERFORMANCEMATRIX

De mate waarin een competentie bij iemand aanwezig is, is te bepalen aan de hand van STAR-interviewvragen, 360° feedback competentie-analyse, een competentie-beoordeling of een competentiegericht assessment met rollenspellen. De aanleg voor veel competenties is te bepalen door de TMA Talentenanalyse.

Voor competenties waar geen aanleg voor te bepalen is op basis van talenten, is het van belang om tijdens het interview te achterhalen of de kandidaat de betreffende competentie boeiend en interessant vindt om te gebruiken of niet. Als de kandidaat positief tegenover een competentie staat, kan dit gezien worden als aanleg voor de competentie en vice versa.

Om te bepalen wat u het beste kunt doen om medewerkers optimaal te laten presenteren in het licht van hun competentiescores en aanleg op basis van talenten is de TMA Performancematrix ontwikkeld. Met de besproken instrumenten in dit boek is het mogelijk iemands competenties en talenten te bepalen. De aanleg en daarmee de ontwikkelbaarheid van de meeste competenties wordt bepaald aan de hand van de gekoppelde drijfveerscores. In de TMA Performancematrix kunt u eenvoudig de competenties plaatsen in één van de vier kwadranten om te bepalen hoe u de kandidaat het best kunt benaderen.



Per kwadrant geven we nadere uitleg en visie wat het beste gedaan kan worden op het moment dat bekend is in welk kwadrant een competentie valt.

Kwadrant omheen managen

Een competentie valt in dit kwadrant als het minder ontwikkeld is en er ook minder aanleg voor is op basis van de onderliggende drijfveren. De competentie is hiermee ook moeilijk ontwikkelbaar. De ontwikkeling van een competentie in dit kwadrant zal meestal relatief moeilijk en minder succesvol verlopen, ook al worden daartoe stimulansen geboden.

We adviseren in dit geval om de betreffende competentie heen te managen. Concreet betekent dit dat de medewerker deze competentie zo min mogelijk hoeft te

gebruiken. Hier kunt u voor zorgen door hem taken te geven waarbij deze competentie niet nodig is of iemand naast deze medewerker te zetten die de betreffende taken (voor een deel) van hem overneemt.

Wanneer iemand voor een functie veel competenties moet (gaan) gebruiken die in dit kwadrant liggen is het waarschijnlijk beter hem deze functie niet te laten uitvoeren of, indien hij de functie al heeft, op een andere functie voor te bereiden.

Kwadrant risico's beheersen

Een competentie valt in dit kwadrant als het goed ontwikkeld is maar er toch minder aanleg voor is op basis van de onderliggende drijfveren. Ook al beheerst de medewerker in dit kwadrant deze competentie, vanuit zijn aanleg heeft hij hier minder affiniteit mee en is de kans daarmee groter dat de medewerker deze competentie met minder plezier en enthousiasme zal inzetten. Het kost hem als het ware energie. Als het werk uit te veel taken bestaat waarbij de competentie waar minder aanleg voor is gebruikt moet worden, bestaat de kans op ongewenste effecten - zeker wanneer er meerdere van zulke competenties nodig zijn om een functie goed te kunnen vervullen. Deze risico's bestaan uit vertrek, ziekte, burn-out of demotivatatie van de medewerker. We adviseren in dit kader om de risico's te beheersen die voortvloeien uit het gebruiken van deze competentie. Bijvoorbeeld door er voor te zorgen dat de medewerker andere taken krijgt waar competenties voor nodig zijn waarvoor hij wel aanleg heeft. Ook kan gekozen worden de taken waarvoor hij de competentie nodig heeft selectief en terughoudend in te zetten. Een andere mogelijkheid is iemand naast deze medewerker te zetten die de betreffende taken (voor een deel) van hem overneemt. Het takenpakket aanvullen met werkzaamheden waar hij meer competenties voor moet inzetten die bij zijn aanleg passen zodat de balans in de juiste richting verschuift behoort ook tot de opties. Een minder duurzame oplossing is iemand extra te waarderen (aandacht/complimenten) of te belonen (bonus/privileges) als hij toch adequaat taken uitvoert waar (veel) competenties voor nodig zijn die in dit kwadrant vallen. Net als bij het vorige kwadrant geldt: wanneer iemand voor een functie veel competenties moet (gaan) gebruiken die in dit kwadrant liggen is het waarschijnlijk beter hem deze functie niet te laten uitvoeren of, indien hij de functie al heeft, op een andere functie voor te bereiden.

Kwadrant investeren en ontwikkelen

Een competentie valt in dit kwadrant als het minder ontwikkeld is maar er toch aanleg voor is op basis van de onderliggende drijfveren. De competentie is daarmee gemakkelijk ontwikkelbaar. We adviseren in dit kader om de betreffende competentie zoveel mogelijk te ontwikkelen en erin te investeren. Concreet betekent dit dat de medewerker zoveel mogelijk uitgedaagd moet worden om taken uit te voeren waarbij hij deze competentie kan inzetten. Hier kunt u voor zorgen door hem taken te geven waarbij deze competentie nodig is en eventueel een ervaren medewerker die de competentie beheerst naast deze medewerker te zetten. Andere investeringsmogelijkheden zijn training en (externe) coaching om de competentie tot wasdom te laten komen.

De investering in deze competenties zal relatief veel rendement opleveren omdat de medewerker aanleg heeft voor de competenties die in dit kwadrant liggen. De overgang van de competenties die in dit kwadrant liggen naar het volgende uitgewerkte kwadrant zal meestal dan ook relatief soepel en succesvol verlopen als de juiste stimulansen worden geboden.

Kwadrant benutten en versterken

Een competentie valt in dit kwadrant als het goed ontwikkeld is bij iemand en er ook aanleg voor is op basis van de onderliggende talenten. Dit is de ideale situatie als de functie uit veel taken bestaat waarbij deze competenties nodig zijn. Benut daarom ten volle de competenties die in dit kwadrant vallen. Het gebruik van deze competenties geven hem als het ware energie. Het levert het meeste rendement op voor zowel de organisatie als de medewerker.

Vergeet echter niet deze competenties verder te versterken door middel van persoonlijke ontwikkeling zoals ruimte voor reflectie en zelfstudie, extra training en (externe) coaching.

Het streven is dan ook om mensen functies te laten bekleden waarbij ze het merendeel van hun tijd besteden aan taken waarbij ze competenties gebruiken die in dit kwadrant liggen. U heeft dan de grootste kans op goed presterende en gemotiveerde medewerkers.

6. praktijkcases

Door Annemarie Moerman



6.1 AXIS & STUIFMEEL

‘Meer, makkelijker en opener met elkaar in gesprek’

Met nieuw elan en een andere aanpak kun je veel veranderen binnen een organisatie, weet Perry Eijhout, directeur van AXIS & Stuifmeel. Maar soms is er meer nodig, weet hij intussen ook. „Door meer inzicht te krijgen in jezelf én anderen in jou, kun je zoveel bereiken.”

‘Praten kan altijd’, luidde de reactie van Eijhout toen Jolanda Schroten, HR- en financieel medewerker, bij hem de TMA Methode neerlegde. Zij was intussen enthousiast geraakt, hij stond er wat sceptisch tegenover. „Ik ben een praktijkgerichte jongen die handelt vanuit mijn ervaring met het runnen van bedrijven. Ik had al vaker veranderingen aangebracht binnen organisaties, maar bij AXIS & Stuifmeel verliep het wat moeizamer.”

„Er is altijd wrijving tussen techniek en commercie”, licht Eijhout toe. „Bij commercie willen ze de verkoop bevorderen, terwijl de technici vooral een goed product willen leveren. Binnen ons bedrijf, toeleverancier van technische componenten en totaaloplossingen, opereer je de hele dag op dat wrijvingsvlak. Als het gevoel onderling dan goed is, kom je daar wel uit. Maar er waren teveel onderlinge strubbelingen, waardoor de samenwerking tussen collega’s of bepaalde afdelingen niet altijd lekker liep.”

Analyse beïnvloeden

Schroten zag in de TMA Methode een manier om meer, makkelijker en opener met elkaar in gesprek te gaan. „Ik voelde dat er veel kennis aanwezig was binnen ons bedrijf, maar dat die kennis door miscommunicatie niet goed op elkaar was afgestemd. Als we meer zouden kijken naar de individuele talenten en elkaars talenten, zouden we ook beter in staat zijn mensen te kunnen laten doen waar ze goed in zijn. Zonder ze in een hokje te plaatsen.”

Eijhout, van nature iemand die liever stimuleert om zelf te denken en te groeien dan controleert, werd na een gesprek met TMA-partner Harry Brink van JOE ook enthousiaster over het idee dat de TMA Methode voor dat laatste stukje verandering kon zorgen. Hij maakte eerst zelf de TMA, begin 2017. „Ik probeerde mijn eerste analyse te beïnvloeden, omdat ik nieuwsgierig was of dat zou lukken. Maar Harry had me meteen door; ik scoorde een zes op consistentie. Ik deed ‘m opnieuw, scoorde een tien, las het rapport en dacht: dit ben ik. Toen was ik overtuigd.”

De directeur laat zijn TMA lezen aan wie wil. „Ik zeg altijd: iedereen heeft zijn beperkingen, ook ik, maar het is wat makkelijker om ermee om te gaan als je weet hoe het zit. Het resultaat van de Talentenanalyse is dat je meer inzicht krijgt in jezelf als mens en anderen in jou. Daar kun je zoveel mee bereiken.”

Een valkuil

De TMA Methode is dus ver doorgevoerd in het bedrijf. „Iedereen heeft een persoonlijke analyse gemaakt”, vertelt Eijhout. „Maar we hebben ook de 360 Graden Feedback ingezet, teamanalyses gedaan, functieprofielen tegen het licht gehouden en vervolgens daar weer competentieprofielen op gemaakt. Past jouw talent bij het functieprofiel? Nu zijn we bezig met de persoonlijke ontwikkelingsplannen

(POP), zodat we kunnen kijken hoe wij als bedrijf mensen verder kunnen helpen.” Matthijs ten Hove is een van de medewerkers die zijn POP al heeft gemaakt. Hij kwam vanuit de bouwsector bij AXIS & Stuifmeel binnen als magazijnmedewerker. Al na tien maanden kreeg hij de mogelijkheid om over te stappen naar sales-support. „Ik wist helemaal niks”, zegt hij nu. „Omdat ik behoefte had aan wat meer achtergrond, deed ik de opleiding NIMA Sales. Toen ik een Talentenanalyse mocht maken, vond ik dat meteen interessant. Ken ik mezelf wel echt? Ik herkende veel in de analyse, al had ik niet verwacht dat ik op doorzetten zo laag zou scoren. Maar de uitleg begreep ik: ik ben inderdaad iemand die niet eindeloos doorgaat, omdat ik altijd andere mogelijkheden zie om ergens te komen. Dat is dus een valkuil, maar tegelijkertijd een talent omdat ik snel weet wanneer het geen zin heeft om door te gaan.”

Die kennis komt Ten Hove goed van pas. Na zijn TMA sprak hij uit dat hij manager wil worden binnen het bedrijf. Uit de 360 Graden Feedback bleek dat ook zijn collega's in hem de kwaliteiten van een manager zien. Ten Hove besloot daarop te beginnen aan een opleiding HBO Bachelor Management. „Het gaat niet vanzelf, naast een fulltime baan en een gezin. Ik wist natuurlijk dat ik het niet van mijn doorzettingsvermogen moest hebben, maar mijn ambitie is wel heel hoog. Dus sinds begin dit jaar ga ik er vol gas voor. Soms denk ik: had ik het meteen maar gedaan na mijn mbo-opleiding. Maar dan was het waarschijnlijk een andere richting geworden, terwijl dit gevoelsmatig veel beter bij me past en hier dus ook meer toekomst in zit.”

Sfeer veranderd

Intussen kunnen ook potentiële nieuwe werknemers de TMA maken. En is de structuur van de beoordelingsgesprekken binnen het bedrijf aangepast. „Niet: wat doe je goed of wat doe je fout, maar wat kunnen we met elkaar doen om te zorgen dat je vooruit kunt?”, legt HR medewerker Schroten uit. „En: wat verwachten we van elkaar. Dat zorgt ervoor dat de werknemer ook meer nadenkt over de toekomst.”

De sfeer is veranderd, zegt directeur Eijhout nu. „Iedereen is ontzettend positief over de inzichten. Mensen verschillen ten opzichte van elkaar, maar er is meer begrip, omdat ze van elkaar weten waarom ze doen wat ze doen. Je mag elkaar op dingen wijzen, maar dat gebeurt niet meer met tien vingers tegelijk. Dat komt de samenwerking ten goede. Het brengt veel meer rust en dat is waar ik naar op zoek was. Persoonlijk heb ik er ook veel van geleerd. Ik ben veel meer gaan begrijpen van het gedrag van mensen en dat maakt mij een rijker persoon.”

6.2 DE VOORZORG

Van angstcultuur vol regels naar samenwerken vanuit talent

Zorgen voor een cultuuromslag en werken volgens een compleet andere visie: zoiets gaat niet van de ene op de andere dag. Maar bij Woningstichting De Voorzorg is er in korte tijd wel heel veel in beweging gezet. „We focussen niet meer op waar je niet zo goed in bent, maar juist op waar je wél goed in bent.”

Een angstcultuur. Daarover spreken alle betrokkenen. Bij De Voorzorg heerste een cultuur waarin actief meedenken niet op prijs werd gesteld. Je deed wat er van je werd gevraagd, aan de ontwikkeling van de medewerkers werd nauwelijks aandacht besteed en van gelijke behandeling was totaal geen sprake. Angelique Burkart wist het niet toen ze vijf jaar geleden ging werken bij de woningstichting. „Ik schrok van de cultuur binnen het bedrijf”, vertelt ze nu. „Ik dacht eerst dat het misschien aan mij lag of dat ik gewoon even moest wennen.”

Al snel ontdekte ze dat het niet aan haarzelf lag. De Autoriteit Woningcorporaties stelde een onderzoek in naar de werkwijze binnen de organisatie. „Ik stond aan de wieg van de veranderingen”, zegt Burkart. „Ik had nog een frisse blik en zag precies waar het misging.” Een interim bestuurder zorgde in 2017 voor een flinke omslag. Hij zette Burkart op een plek die veel beter bij haar paste vanwege haar achtergrond en zo werd ze P&O adviseur.

Onzekere periode

De nieuwe bestuurder haalde Mattie van de Kragt binnen als interim manager bedrijfsvoering. Hij had zich in de periode daarvoor naast zijn werk als manager bedrijfsvoering bij een andere organisatie gericht op een opleiding tot coach en TMA-professional. Hij wilde niet alleen aan de slag bij De Voorzorg, maar echt iets neerzetten vanuit talentmotivatie, zegt hij. „De TMA Methode is voor mij het eerste instrument met een focus op talent in plaats van alleen op competenties. De interim directeur vond dat net als ik een mooi uitgangspunt voor de nieuwe visie.”

Burkart was ook om toen Van de Kragt haar de principes van de TMA Methode had uitgelegd. Dat zij er nog zat, ondanks dat ze van de cultuur was geschrokken, snapte ze nadat ze zelf de talentenanalyse had gemaakt nog beter. „Ik scoor goed op volharding, dus ik haak niet meteen af als iets tegenzit. Uit de TMA bleek ook dat mijn nieuwe functie helemaal bij me past. Ik ben een aanpakker, dus ook de transitiefase waarin we nu zitten, is iets waarbij ik me prettig voel.”

Dankzij de TMA Methode weet ze ook dat iedereen daar weer anders in staat. „Niet alleen ik, maar iedereen is zich bewuster geworden van de talenten en de verschillen. We zijn begonnen met iedereen in zijn kracht te zetten. Dat betekent ook dat we niet meer focussen op waar je niet zo goed in bent, maar waar je wél goed in bent. Maar ook: functies wegen en in de juiste schaal plaatsen, om de ongelijkheid weg te nemen. Niemand is zijn baan verloren, niemand heeft salaris moeten inleveren, maar het is natuurlijk wel een onzekere periode geweest. Ik heb vooral geprobeerd om iedereen het vertrouwen te geven dat het goed zou komen.”

Betere werksfeer

Dennis Budé, al werkzaam bij de woningstichting sinds 2003, voelde dat vertrouwen. „Net als iedereen was ik ook wat sceptisch; het onbekende brengt toch vaak een raar gevoel met zich mee. Maar iedereen was het erover eens dat er dingen moesten veranderen. Dat ik al zo lang binnen de organisatie werk, komt voornamelijk doordat ik in een fijn team werkte en mijn werk leuk vond. Maar ik heb heel wat mensen zien komen en gaan.”

Herkenbaar vond hij de uitkomsten van zijn talentenanalyse. Bovendien leverde de TMA hem een functie op die beter bij hem paste. „Ik was contractbeheerder geworden, maar voelde me niet thuis in die functie. Ik zat de hele dag binnen met een stapel papieren achter mijn computer, dat was ik niet gewend. Ik heb het aangegeven bij het management en toen de functie van wijkbeheerder vrijkwam, kreeg ik de mogelijkheid om dat te gaan doen. Uit mijn TMA bleek dat het onderhouden van sociale contacten, wat heel belangrijk is in die functie, iets is wat bij me past. Het was prettig dat dit bespreekbaar was. Vroeger was het: óf je neemt die functie, óf je gaat weg. Nu werd er geluisterd naar wat ik wilde.”

De werksfeer is er veel beter op geworden, zegt Budé. „Voorheen kreeg je regels opgelegd, nu kun je het aangeven als je het ergens niet mee eens bent. Dat brengt veel meer rust. Er wordt meer gelachen en meer gepraat. We weten doordat we elkaars TMA kennen ook beter hoe we met elkaar moeten omgaan. We hebben een persoonlijk loopbaanbudget om de cursussen te doen die we willen doen, dus niet omdat het moet. Ik was vroeger niet zo van het leren, maar denk er nu over na om toch nog een hbo-opleiding te gaan doen.”

Tweerichtingsverkeer

„Wat je aandacht geeft, groeit”, zegt Van de Kragt, die intussen in vaste dienst is bij De Voorzorg. „Mensen zijn meer met hun eigen ontwikkeling bezig, zowel op de hard als op de soft skills. Veel effectiever dan dat je een opleiding doet omdat het moet van de baas. Ze krijgen er nu juist energie van en alles beklijft beter. We coachen positief en oplossingsgericht, waardoor gesprekken tweerichtingsverkeer zijn geworden. Mensen herkennen zichzelf in de TMA en als je dan samen met hen een ontwikkelplan uitstippelt, worden ze daar enthousiast en gemotiveerd van.”

Hoewel er al veel in beweging is gezet, is er nog meer verandering nodig. „We hebben vele jaren stilgestaan”, zegt Burkart. „We zijn nu een lerende organisatie met een focus op talent. Dat zie je in alle lagen van de organisatie; ook het nieuwe Management Team en de nieuwe Raad van Commissarissen doen mee met zowel persoonlijke- als teamanalyses. Na dit jaar is de basis op orde, dan kunnen we gaan bouwen aan een nieuwe organisatie waarin de ontwikkeling van medewerkers voorop staat. Dat is best ambitieus, maar de TMA helpt ons daarbij.”

6.3 ECONNETIC

Meer werkgeluk dankzij talentgericht werken

Pionieren is leuk, maar het vraagt ook veel van een organisatie. De kennis ligt tenslotte nog niet op de plank. Daarom is het voor directeur Maurik Jehee van ECONNETIC, het adviesbureau voor duurzame energie, zo belangrijk dat zijn mensen zich continu blijven ontwikkelen. „Ik wil mensen stimuleren zodat ze hun talenten kunnen gebruiken om te groeien in hun functie.”

De vijfde man. Dat was Maurik Jehee zo'n vier jaar geleden bij ECONNETIC. Maar hoe klein de organisatie destijds ook was, ontwikkeling was top priority. „Ik deed meteen een TMA Talentenanalyse toen ik hier binnenkwam. Heel veel vragen vond ik het, maar het resultaat was ernaar: ik herkende mezelf in het rapport. En het gesprek met de TMA professional was een eyeopener: zij bleek mij gewoon al helemaal te kennen.”

Knap, vond Jehee, want dat is de grootste uitdaging weet hij intussen. „Je moet de informatie in deze geweldige tool kunnen lezen. Ik geef altijd als voorbeeld: ik heb een financiële achtergrond en kan aan de balans zien hoe een bedrijf in elkaar zit. Dat kan ik ook uitleggen, maar een leek is het daarna zo weer vergeten. Het lezen van de TMA vereist ook enige training en ervaring, want je moet de verbanden kunnen leggen.”

Grote kracht

Intussen is Jehee daar zelf bedreven in. „Ik ben eerst manager geworden en in die functie veel gesprekken gaan voeren. Mijn uitgangspunt is altijd geweest: mensen stimuleren zodat ze hun talenten kunnen gebruiken om te groeien in hun functie. Voordat ik gesprekken voer met medewerkers lees ik altijd hun TMA. Het helpt me om te ontdekken tegen welke problemen iemand zou kunnen aanlopen én om zoiets te bespreken. Dat vind ik ook de grote kracht van de methode: nu kun je voordat je vanuit jezelf gaat praten eerst eens bekijken hoe de ander de boodschap graag ontvangt.”

„Ik ben zelf dankzij de coaching van de TMA professional bewuster geworden van mijn gedrag en mijn patronen”, vervolgt Jehee. „Dat gun ik iedereen en bovendien is het hard nodig. Wij zijn een groeiende organisatie en dat betekent soms pionieren. En pionieren is leuk, maar het vraagt ook veel van een organisatie. Je wilt dat de mensen meegroeien, dus is er aandacht nodig voor het team en voor kennisdeling. Daarom hebben we ook altijd gestuurd op talentontwikkeling.”

Broodje Kennis

Niet: past deze persoon op deze functie? Maar: past deze functie op deze persoon? Dat is altijd het uitgangspunt, zegt HR Manager Quinta Heijbroek. „Wij kunnen dankzij de TMA Methode zien wat wij kunnen doen om mensen binnen onze organisatie meer te laten shinen. Je krijgt na je proeftijd een externe coach, zodat je je kunt ontwikkelen op persoonlijk vlak of juist op je talenten. Alles in overleg.” Heijbroek kijkt op allerlei manieren hoe de kennis in huis kan worden gedeeld. „We hebben hier intern zoveel mensen die over goede kennis beschikken. Daarom heb ik de specialisaties in kaart gebracht en de Ecademy opgezet: collega's geven een workshop over iets waar zij veel verstand van hebben en de rest kan zich

hiervoor inschrijven. We hebben ook Broodje Kennis ingevoerd, waarbij iemand tijdens een lunch iets deelt. Dat hoeft niet altijd vakinhoudelijk te zijn, maar bijvoorbeeld juist hoe je bepaalde zaken aanvliegt.”

Elkaar aanvullen

Janine Paulusse, sinds 2,5 jaar werkzaam bij ECONNETIC, ervaart de werkwijze als heel positief. „Ik voel me dankzij het TMA verslag en de coaching veel zekerder, daar worden mijn projecten ook beter van. Ik weet veel beter wat me energie geeft en wat niet. In mijn vorige baan liep ik ook tegen bepaalde dingen aan, maar daar kon ik niet direct iets mee. Destijds schreef ik rapporten, die gaf ik aan de klant en dan wenste ik diegene succes met de uitvoering. Nu weet ik: ik ben resultaatgericht, een rapport is voor mij te droog en ik weet niet of de klant het ook gaat uitvoeren. Dus blijf ik betrokken bij mijn projecten en begeleid ik de klant. De talentenanalyse heeft me geholpen om mezelf te begrijpen.”

Het talentgericht werken, levert de organisatie veel op, zegt Heijbroek. „Werkgeluk bijvoorbeeld. Mensen voelen dat zij als persoon belangrijk zijn, dat vinden ze vaak net zo belangrijk als wat ze verdienen. We kijken niet naar waar we botsen, maar naar waar we elkaar aanvullen. En daarbij komen we steeds weer tot nieuwe inzichten.”

Paulusse zou het mooi vinden als er onderling nog meer wordt gesproken over elkaars resultaten. „Ik weet van een aantal collega’s wel hoe het zit, maar niet van iedereen. Terwijl ik denk: als je sneller weet wat de ander nodig heeft, kun je ook beter samenwerken.” Volgens Heijbroek gaat dat zeker gebeuren, maar wordt dit ‘zorgvuldig aangevlogen’. „Voor introverte mensen is zoiets wennen, dus ook daar houden we rekening mee.”

6.4 KEEN DESIGN

Als je je uitdagingen kent, kun je groeien

De persoonlijke ontwikkeling van zijn medewerkers vond Iwan Cuijpers van Keen Design altijd al belangrijk. Maar sinds de invoering van de TMA Methode is het nog meer een speerpunt van de organisatie geworden. "TMA zit in ons DNA."

Nieuwjaarsvoornemens, daarmee vergelijkt Managing Partner Iwan Cuijpers de situatie van vóór TMA. „Je maakt ze, maar na een paar maanden schuif je ze vaak onbewust weer aan de kant. Zo ging het ook met de doelen die werden gesteld in het persoonlijke ontwikkelingsplan (POP) van medewerkers; door de dagelijkse beslommeringen, zowel op werk als privé, zakten ze vaak weer weg”, vertelt hij.

„Ik wist dat het anders moest kunnen”, zegt Cuijpers. „Toen ik via via hoorde over de TMA Methode sprak vooral het kijken naar competenties me aan. Creatie is maar de helft van ons werk, een groot deel is procesbegeleiding. Dat vereist ook weer bepaalde competenties en het leek me goed om daar in ontwikkelingsplannen meer rekening mee te gaan houden.”

Externe coach

Cuijpers volgde zelf de training tot TMA Professional. „We kozen bewust voor een externe coach”, vertelt hij. „We zijn een klein bedrijf en willen de mensen de ruimte geven voor die ontwikkeling. Dan werkt het in mijn ogen beter als degene die de mensen coacht niet ook de beoordelingsgesprekken doet.”

Niet veel later begon Keen Design de talentenanalyse in te zetten bij de werving en selectie van nieuwe medewerkers. „Het blijkt een heel waardevolle tool als onderwerp van het derde gesprek, voordat we besluiten om een voorstel doen. Niet alleen om te kiezen wie de beste kandidaat is voor die baan, maar ook wanneer we slechts één kandidaat hebben. We weten dankzij de talentenanalyse of wat we hebben gezien ook overeenkomt met de competenties van die persoon.”

Heel streng

Julie Pontier was een van de mensen die de talentenanalyse maakte tijdens het sollicitatieproces. „Het was een uitgebreide sollicitatieprocedure, anders dan ik gewend was. Wat ik heel goed vond, was dat de uitkomsten klopten met hoe ik ben en hoe ik de dingen doe. Ook de manier waarop de TMA werd besproken, was heel fijn. Het ging allemaal net een stap dieper en zo kreeg ik zelf goed in beeld welke talenten ik heb en welke uitdagingen er voor mij zijn. Het werd mij snel duidelijk hoe belangrijk ze het bij Keen Design vinden om zorgvuldig met die talenten om te gaan. Daardoor voelde ik me heel erg gezien.”

Pontier werkt intussen alweer twee jaar binnen de organisatie op de afdeling Sales. Haar TMA gebruikt ze nu nog om naar haar eigen ontwikkeling te kijken. „Je hebt iets om op terug te vallen en dat geeft houvast. Ik gebruik een deel van mijn opleidingsbudget voor coaching. Een van mijn valkuilen is dat ik het heel goed wil doen; ik maak niet graag fouten. Dat belemmert me soms in mijn werk, want ik reageer dan soms verlegen en kan heel streng zijn voor mezelf. Coach Tineke Kamerling van Kat-Haros helpt me om milder naar mezelf te kijken.”

„Samen met Tineke ben ik eerst aan de slag gegaan met mezelf op persoonlijk vlak en gaan we nu toe naar het inhoudelijke stuk”, vervolgt Pontier. „Ik wil me

verder ontwikkelen in dit bedrijf, maar daarbij wel de juiste competenties aanspreken en kijken naar mijn valkuilen. Ik krijg coaching op maat; Tineke kent de tool zo goed, zij kan helpen verfijnen. Ik ben bijvoorbeeld zelfkritisch, maar niet altijd. Dus wat triggert het en hoe ga je er dan mee om?”

Schone lei

HR Manager Annelieke Overbeek voerde destijds het TMA-gesprek met Pontier. Ze was zelf niet veel eerder binnen de organisatie komen werken en meteen met de TMA Methode aan de slag gegaan. „Ik ben van huis uit psycholoog en heb dus een grote interesse in wat mensen beweegt en hoe je zorgt dat ze zelf uitdagingen aangaan. Ik zag meteen dat je met deze tool mensen spot-on kunt analyseren. En dan niet: wat doe je niet goed? Maar: waar ligt je talent? Waar krijg je energie van, maar ook waarvan niet.”

Overbeek geeft bij sollicitanten die de talentenanalyse invullen aan: dit is het startmoment van je persoonlijke ontwikkeling. „Veel mensen zijn enthousiast, anderen vinden het confronterend. Maar ook als we iemand niet aannemen, heeft diegene aanknopingspunten om zichzelf buiten onze organisatie verder te kunnen ontwikkelen. Ze krijgen de resultaten altijd mee en ik zeg erbij: zie het als een cadeautje voor jezelf, want het kan je in de toekomst helpen.”

Met degenen die wel binnen de organisatie komen te werken, wordt meteen gekeken naar waarop iemand zich verder kan ontwikkelen. „We zijn veel meer gericht op de persoon dan op de inhoudelijke kant”, zegt Overbeek hierover. „We lopen de TMA met enige regelmaat door en als het te lang geleden is, of er zijn veel veranderingen in iemands leven geweest, vult diegene de talentenanalyse opnieuw in. Ouder worden en gebeurtenissen in het leven kunnen maken dat je weer anders naar dingen kijkt. Bij ons is er ook ruimte om weer iets achter je te laten en met een schone lei te kijken naar jezelf.”

Zo maakte Iwan Cuijpers de talentenanalyse recent opnieuw. „Het was een goed moment om te kijken waar mijn uitdagingen nu liggen. Dat gun ik iedereen, omdat je zo echt kunt groeien. Dat is niet alleen goed voor mensen zelf, maar ook voor onze klanten.”

Positief effect

„Het fijne is: je voelt in alles dat we bij Keen Design echt kijken naar waar je kracht ligt”, zegt Julie Pontier. „Maar ook: waar wil je naartoe en matcht dat met waar het bedrijf naartoe wil? TMA helpt daarbij, omdat je kunt kijken naar jezelf én naar je rol. Het feit dat daar ruimte voor is binnen onze organisatie is heel mooi en heel slim. Want als ik voor mezelf spreek, heb ik minder last van ruis, maar juist meer energie en voel ik me zekerder. Dus het heeft aan twee kanten een positief effect!”

6.5 LIVIO

‘Kiezen voor jezelf is niet egoïstisch’

Kiezen voor jezelf. Manager P&O Heinz Reinink van zorgorganisatie Livio geeft zijn mensen de tools om het te doen en hoopt dat ze die kans grijpen. Want, zo zegt hij: „Dat is niet egoïstisch, maar juist noodzakelijk. Niemand heeft er wat aan als je niet op je plek zit.”

Debbie kolsté is het schoolvoorbeeld van een medewerker met ambitie. Iemand die altijd op zoek is naar uitdaging. Maar dat is ook een valkuil, weet ze intussen. Ze werkt al vijftien jaar bij Livio en heeft in die tijd verschillende functies gehad. Een jaar na de geboorte van haar tweeling begon ze naast haar 36-urige werkweek aan de studie hbo verpleegkunde. „Mijn partner steunde me, ik had een fantastische gastouder in huis en koos ervoor om me alleen te focussen op mijn kinderen, mijn studie en mijn werk.”

Behoorlijk confronterend

Een verrijking, noemt ze het behalen van haar diploma. Ze ging in andere teams werken en bracht haar nieuw opgedane kennis in de praktijk. Een jaar later kwam de klap. In een week tijd maakte Kolsté privé zoveel heftige dingen mee, dat ze in de periode erna niet lekker meer in haar vel zat. Zacht uitgedrukt. Haar coach zei: ‘Misschien moet je eens een TMA Talentenanalyse maken’. „Daar was ik heel blij mee, want er werd dus echt naar me geluisterd”, zegt Kolsté. „Maar de uitslag was behoorlijk confronterend. Ik zag terug dat ik op papier iemand was die ik niet wilde zijn. Ik zag de onvrede waarmee ik rondliep, terwijl ik juist een heel positief ingesteld persoon ben. Maar op dat moment dus niet...”

Daarna kwam, zoals ze het zelf noemt, het ‘mooiste deel van mijn leven’. „Het rapport en het gesprek zorgden voor een ommekeer; ik wilde veranderen. Ik schakelde privé een coach in om mij daarbij te helpen. Want ik wist wel hoe ik niet wilde zijn, maar niet wat ik dan wél wilde. Aan die coaching heb ik veel gehad.” Maanden later maakte ze opnieuw de TMA. „Ik was benieuwd wat voor effect de ontwikkeling die ik had doorgemaakt, zou hebben. Het verschil was duidelijk. In oktober 2017 scoorde ik op consistentie een zeven, in februari 2018 een negen. Dat zegt wel iets. Ze klopten allebei, maar de eerste TMA bevestigde hoe ik niet wilde zijn, de tweede hoe ik wel wilde zijn.”

Niet zwart-wit

Ze is niet de enige binnen de organisatie die na het maken van de talentenanalyse kiest voor coaching en bij wie je vervolgens de verandering terugziet op papier, zegt Heinz Reinink. „Als er heftige dingen gebeuren in je leven kunnen deze van invloed zijn, weten we. Daarom mogen mensen de talentenanalyse zeker nog een keer maken als ze het gevoel hebben dat het nodig is.” Reinink introduceerde de TMA Methode zelf binnen zijn organisatie. „Livio zette al stevig in op ontwikkeling, maar miste wel het instrumentarium. We zochten een manier om mensen meer inzicht te geven in zichzelf, op een positieve manier. Dus niet: geschikt/ongeschikt.”

Reinink wierp zichzelf, samen met de rest van het MT en de Raad van Bestuur, op als proefkonijn. „Lees maar, zei ik, dan weten jullie hoe ik in elkaar steek. Ik gebruik mijn resultaten vaak als voorbeeld om aan te geven dat het niet zwart-wit

is. Zo scoor ik hoog op dominantie, dat verbaast de meeste mensen die mij kennen. Maar ik scoor ook hoog op sociale empathie en hulpverlening, die halen de scherpe kantjes van de dominantie af. Ik scoor laag op orde en structuur. 'Maar je mailt altijd snel terug', zeggen mensen dan. Dat klopt, dat heb ik mezelf dus aangeleerd om te doen. Dat geeft al aan dat het altijd belangrijk is om toe te lichten wat er staat."

Zijn ultieme wens? „Dat eind 2020 iedere medewerker een TMA op zak heeft", zegt hij. „Wat ik hoor en zie is dat de TMA gesprekken mogelijk maakt die daarvoor wat lastig waren. Steeds meer mensen gaan de TMA taal gebruiken, dat maakt het makkelijker. Wat ik hoop is dat het mensen makkelijker maakt om te kiezen voor zichzelf. Dat is niet egoïstisch; niemand heeft er wat aan als je niet op je plek zit. Het levert ons als organisatie ook inzichten op, omdat we steeds beter weten wat er nodig is op individueel- en teamniveau."

Pittige klus

Hariëtte de Groot, P&O-adviseur bij Livio, ziet ook veel toegevoegde waarde in de teamsessies. „Door de individuele rapporten op elkaar te leggen, kun je zien waar teams tegenaan (kunnen) lopen. Fantastisch om te merken wat dat dan doet met een team. Zo moest er onlangs een nieuw iemand worden aangenomen in een bepaald team waarin iedereen heel erg met elkaar begaan is, maar ook veel steun nodig heeft. Er was één collega die hoog scoorde op dominantie; zij trok de kar, maar dat was best een pittige klus. Uiteindelijk kwamen ze met elkaar tot de conclusie dat ze iemand binnen het team wilden die niet op het gros van de groep lijkt. Binnen een ander team zagen we juist dat iedereen heel laag scoorde op confronteren. Eén persoon had dit talent wel, maar liet het onvoldoende zien. Over zoiets moeten en kunnen we gesprekken voeren."

De Groot is degene geweest die destijds opperde dat Debbie Kolsté een talentenanalyse zou maken. Zij ziet vaker dat zorgprofessionals vastlopen. „Veel zorgprofessionals scoren hoog op hulpverlening en verantwoordelijkheid. Zeker in combinatie met een lage eigenwaarde is dat een valkuil", legt ze uit. „Dankzij de TMA Methode kunnen we zoiets nu eerder signaleren dan voorheen, dat is fijn. De TMA is de basis van de gesprekken die we voeren. Als mensen zich openstellen, kun je ook écht een gesprek voeren en kijken wat er nodig is. Dit kan ook de start zijn van een coachingstraject."

Bij Kolsté pakte het zo goed uit, dat zij er weer helemaal klaar voor is om nieuwe uitdagingen aan te gaan. Ze zit in de ondernemingsraad, is naast haar werk als wijkverpleegkundige trainingen gaan geven en gaat binnenkort ook nog buurtteams coachen. „Ik voel dat ik klaar ben voor deze nieuwe kans en dat ik er plezier in ga hebben."

6.6 MERKLE

‘Mensen staan voorop bij alles wat we doen’

Als je als bedrijf wil groeien, kan dat alleen als je het talent binnen je onderneming ontwikkelt, vindt Jos van Loo. De CEO van ‘people-based marketing’ bureau Merkle ziet zijn medewerkers als het fundament van zijn organisatie. „Mensen staan voorop bij alles wat we doen.”

Het talentdenken is voor Jos van Loo allang geen nieuwe term meer. Hij begon in 2001 bij 2organize, later Oxyma, de voorlopers van de organisatie die nu de naam Merkle draagt. Hij nam in 2007 deel aan een management buy-out en werd in 2017 CEO. In de tussentijd heeft de organisatie verschillende bedrijven overgenomen. „En in al die overnames was dat een van de belangrijkste dingen die wij konden brengen: het talentdenken. We zijn altijd frontrunners geweest op het gebied van ontwikkeling.”

De kern van talent ontwikkelen, zit ‘m volgens Van Loo in ‘goed kijken naar waar iemands zichtbare én verborgen talenten zitten’. „Het is niet alleen het streven naar grootst, best en mooist, maar juist naar welke richting je op kunt en wilt en waar je grenzen liggen. Dát is de weg die je moet willen volgen.”

Beter in hun vel

Al ruim een jaar of tien zet Merkle de TMA Methode in om het juiste pad van de mensen binnen de organisatie te vinden. „Een krachtig instrument”, zegt Van Loo. „Het rapport geeft je een routekaart en een gelijkvormige taal die je met elkaar kunt spreken. Dat vergemakkelijkt de gesprekken onderling. Ik betrek de omgeving er graag bij, want het is niet alleen jouw route, maar een reis die je maakt met de mensen om je heen.”

Merkle zet de TMA breed in, dus ook al tijdens de sollicitatieprocedure. „Zo kunnen we meteen zien of we de juiste richting kiezen”, zegt Van Loo. „Maar eigenlijk zit het vervlochten in alle fases: van kennismaking tot afscheid en alles ertussenin.” Hij vervolgt: „We gebruiken het bijvoorbeeld ook om mensen inzicht te geven in waarom ze juist niet een bepaalde richting op moeten willen gaan. Waarom een zijpad misschien wel veel beter is dan die ene weg omhoog willen blijven volgen. Het is misschien makkelijker om te vertellen dat je een promotie hebt gemaakt dan dat je van het ene naar het andere specialisme overstapt. Terwijl die laatste stap je veel meer oplevert. Want als willen en kunnen uit elkaar gaan lopen, stroomt de energie er snel uit. Dat wil niemand. Wat we wel willen, is dat mensen op hun plek en daardoor beter in hun vel zitten.”

Waar lekt energie

Om het plaatje compleet te maken, gebruiken ze bij Merkle ook de 360 Graden Feedback en de Team TMA. „We hebben een vrij open cultuur en deze tools helpen ons om elkaar nog beter te leren kennen. Het koppelen van de juiste talenten is voor ons belangrijk; bij het samenstellen van projectteams kunnen we al een grove selectie maken op basis van de TMA’s. We willen vanuit het management de teams nog meer dynamisch gaan organiseren. Nog bewuster omgaan met mensen verbinden op basis van kennisgebieden of talenten.”

„We willen de medewerker echt centraal stellen”, vertelt ook Human Resources Advisor Vanessa Box. „Als het je lukt om iemand op de voor hem of haar ideale

positie te krijgen, kan diegene excelleren. Dat geeft mij ook energie. En voor leidinggevers is het fijn als ze weten hoe ze iemand het beste kunnen begeleiden, zelfs al vanaf de start. Als je net begint, zonder werkervaring, moet je leren werken en jezelf leren kennen. Vroeger moest je het als werkgever doen met zichtbaar gedrag, nu pak ik de TMA erbij als ik merk dat iemand minder functioneert of spanningsklachten heeft. Dan kan ik zien waar diegene energie lekt.”

Zoveel mogelijk autonomie

Box geeft een voorbeeld. „Een dame binnen onze organisatie vertoonde super extravert gedrag, maar uit de analyse kwam dat ze juist heel laag op extraversie en dominantie scoorde. Toen ik haar ernaar vroeg, bleek dat ze elke avond moest bijkomen. Als het gedrag wat je laat zien je zoveel energie kost, past het niet bij je. De dame in kwestie heeft intussen een andere functie en ze vliegt weer!”

Medewerkers kunnen continu feedback krijgen via de TMA-portal; aan beoordelingsgesprekken doen ze niet meer bij Merkle. Box: „We willen mensen zoveel mogelijk autonomie geven, dus kunnen zij zelfstandig de 360 Graden Feedback opstarten in het systeem. Bijvoorbeeld als ze een project hebben afgerond. Wij zijn een van de eersten die dat in de portal lieten inbouwen, bijzonder vind ik dat. Zoiets kan vast niet altijd, maar er wordt bij TMA wel geluisterd naar je feedback en je wensen. Echt maatwerk.”

Een grote spiegel

Van Loo en Box vinden het beiden mooi om bij de bedrijven die zijn overgenomen door Merkle een basis te leggen op het gebied van talentdenken. Dat gebeurde ook bij Oogst, een van de bedrijven die nu onder Merkle valt. Medewerker Raoul van Tol vertelt: „Ik ben drieënhalve jaar geleden als junior binnengekomen en sneller dan gemiddeld doorgegroeid naar medior en product lead. Dat komt mede door de TMA, want iedereen binnen de organisatie weet waar ik goed op scoor.”

Van Tol ziet de analyse als een ‘grote spiegel die je jezelf voorhoudt’. „Het is een mooie manier om je sterke punten te vergroten, maar dat betekent niet dat je op bepaalde punten waar je minder aanleg voor hebt niet hoeft te ontwikkelen. Dat vind ik juist de uitdaging.”

Hij vindt het niet alleen voor zijn eigen ontwikkeling interessant, zegt hij. „De focus op jezelf is goed, maar je werkt met een heleboel mensen samen. Ik vind de Team TMA heel gaaf, juist omdat het interactief is en allerlei insights oplevert. Als je weet wie er resultaatgericht is of wie er een hoge of lage stressbestendigheid heeft, weet je ook beter hoe je elkaar moet benaderen. Het verbetert de samenwerking.”

Bevordert klanttevredenheid

Van Tol krijgt coaching van een TMA professional, maar coacht ook zelf. „Ik help collega’s die iets minder lang in de organisatie zitten om te kijken wat ze nodig hebben om hun werk next level te krijgen. Ik daag ze uit om zichzelf te ontwikkelen, daar wordt het werken leuker van. Nu er beter wordt gekeken naar medewerkers zie je ook dat er minder energie wordt verspild. Dat maakt Merkle niet alleen aantrekkelijk als werkgever, maar het bevordert ook de klanttevredenheid. Tenslotte hebben onze klanten via de 360 Graden Feedback óók invloed op de mensen met wie zij contact hebben.”

6.7 MONUTA

‘Inzicht in jezelf is zo waardevol’

In een branche die ontzettend in beweging is, is het DNA van je organisatie belangrijk. Bij Monuta zorgen ze daarom dat de medewerkers bij dat DNA passen. Met behulp van de TMA Methode krijgt iedereen de kans zijn talenten te benutten. „We willen mensen niet in een malletje stoppen, maar juist handvatten aanreiken om inzicht te krijgen in zichzelf en zich te ontwikkelen.”

Een reorganisatie was in 2016 de reden voor Monuta om de TMA Methode te gaan gebruiken. Daphne Beerepoot, HR Manager bij de landelijke uitvaartorganisatie en -verzekeraar, kende TMA al voordat ze bij Monuta kwam werken en introduceerde het talentdenken. Concurrentie vanuit het mkb, een dalend marktaandeel en veranderende wensen van de klant zorgden namelijk voor nieuwe manieren van werken, waardoor het nodig was om ‘de juiste mensen op de juiste plekken’ te gaan zetten.

„In eerste instantie was de TMA bedoeld om inzicht te krijgen in de talenten van onze medewerkers, omdat we in het kader van de reorganisatie gingen kijken naar wat nodig was op dat moment”, vertelt Beerepoot. „Maar het sloeg enorm aan; er kwam ook vanuit andere afdelingen, die niet te maken hadden met een reorganisatie, vraag naar. Binnen het lopende verandertraject, Monuta op scherp, zetten we de mogelijkheden van TMA nog breder in. Dat gebeurt zowel bij instroom, waarbij we streng matchen op de drie kerncompetenties van Monuta, als bij doorstroom en (gewenste) uitstroom. Voor wat betreft talentontwikkeling starten we dit jaar met de inzet van 360 Graden Feedback, die wordt geïnitieerd vanuit de TMA portal”.

„Daarnaast zetten we nu de Teamanalyse steeds meer in om inzicht te krijgen in de sterkte en zwakte van een team”, legt Beerepoot uit. „We hebben kerncompetenties opgesteld waarvan we zeggen: daar móeten we over beschikken bij Monuta. In sommige teams blijkt geen van die competenties te zitten, dat kan natuurlijk niet. Dan moet je dus kijken hoe je zorgt dat die competenties wél binnen een team komen. Daarom is de talentenanalyse ook standaard onderdeel geworden van het sollicitatieproces: als je wordt uitgenodigd voor een tweede gesprek, maakt dit standaard onderdeel uit van de selectieprocedure.”

Extra handvatten

Margot Hoeberichts is Teamleider Marketing bij Monuta. Ze vulde de talentenanalyse niet in ten tijde van de reorganisatie, later wel. „Als paardensporter ben ik gewend altijd eerst naar mezelf te kijken wanneer dingen fout gaan. Daardoor heb ik best wat zelfkennis. De uitkomsten vond ik dus niet verrassend, wel herkenbaar”, vertelt ze. „Ik laat nu potentiële nieuwe medewerkers ook eerst een TMA maken. Ik heb mensen met verschillende competenties nodig voor mijn team en het helpt mij als ik vooraf kan zien of iemand over de juiste competenties beschikt. Het maakt het ook makkelijker om te ontdekken welke vervolgstappen nodig zijn als het gaat om de ontwikkeling van mensen.”

Zelf heeft ze onlangs een Team TMA gedaan met de ondernemingsraad (OR), waarvan ze vicevoorzitter is. „We wilden vooral kijken hoe we effectiever kunnen werken als OR en nog beter kunnen omgaan met directiezaken. We kennen elkaar allemaal, maar het is goed om te kijken waar nu precies onze talenten liggen. Uit de analyse bleek grappig genoeg dat de voorzitter en ik dezelfde soort kerncompetenties hebben.”

„We hebben het heel lang zonder die kennis gedaan, maar het heeft ons nu wel extra handvatten gegeven”, vervolgt Hoeberichts. „Ik praat bijvoorbeeld makkelijk, een ander weer niet. Ik kan politieke vragen stellen, een ander heeft daar misschien meer moeite mee. Die kennis gebruiken we om te bepalen wie het beste de vragen aan de bestuurder kan stellen. En soms bewaren we vragen nu voor een informeel overleg.”

Wederzijds begrip

Praktijkopleider Erik Guns ziet als belangrijkste doel van de Team TMA de samenwerking binnen een team verbeteren. „We zijn gefocust op talenten, maar nemen ook de valkuilen mee. Alles in de juiste balans. Mijn eigen TMA heeft me ook veel meer inzicht in mezelf gegeven, waardoor ik er nu sneller naar kan handelen. Dat is waardevol” Het kost tijd en aandacht om zo ver te komen, weet hij nu. En: iedereen, en dus ook ieder team, is anders. „We hebben een training ontwikkeld die per locatie, gebied of onderdeel kan variëren. We hebben daarnaast allerlei werkvormen bedacht om een vervolg te geven aan de teamanalyse.”

Een voorbeeld: als blijkt dat teamleden het lastig vinden om elkaar aan te spreken, komt er een bijeenkomst feedback geven en ontvangen. „Mensen leren niet alleen tijdens een training, maar vooral door de aangeboden werkvormen op de werkvloer toe te passen. We maken dus meteen afspraken voor daarna, dan is het effect groter. Je moet een duidelijk doel voor ogen hebben en bij ons is één van die doelen dat we naar een cultuur willen waarin mensen elkaar op de juiste manier durven en kunnen aanspreken. Dat zorgt voor meer wederzijds begrip en dat komt de samenwerking én dus de klanttevredenheid ten goede.”

Enorme verschuiving

„Het invoeren van de TMA Methode betekende een enorme verschuiving voor ons, maar het is nu beleid geworden”, zegt HR Manager Beerepoot. „Beleid dat door iedereen binnen de organisatie wordt geaccepteerd, omdat men ziet wat het oplevert. Dat ligt ook aan de taal die TMA gebruikt, die zorgt voor positieve gesprekken. Daardoor durven mensen zich open te stellen. En dat moet ook, want wij zijn een mensenbedrijf. We willen mensen niet in een malletje stoppen, maar juist handvatten aanreiken om zichzelf te ontplooiën.”

Het is de kunst om te blijven kijken naar wat de organisatie nodig heeft op dat moment, zegt Beerepoot ook. „Vorig jaar bleek dat we een competentie misten, namelijk risicobewustzijn. We zijn ook een verzekeraar, dus dat is voor sommige functies een zeer belangrijke competentie. We besloten samen met TMA de set te verrijken door te kijken naar hoe dat gedrag eruitziet en welke drijfveren daaronder zitten.”

Monuta gaat samen met TMA de set met kerncompetenties vertalen naar ‘Monuta taal, zodat deze meer herkenbaar zijn voor de medewerkers. “Ook zijn we

samen aan het onderzoeken hoe we data kunnen gaan combineren waarmee we beter kunnen voorspellen welke drijfveren een relatie hebben met een succesvolle uitoefening van de functie. De psychologen van TMA helpen ons om de data die afkomstig is uit TMA analyses te combineren met data vanuit klanttevredenheids-onderzoeken. We zijn heel benieuwd wat hier uitkomt! Ik ben heel blij dat we een partner hebben die meedenkt. Want zo blijven we ook in de toekomst met elkaar handen en voeten geven aan veranderingen.”

6.8 XTNT

Zoeken naar de juiste match tussen project en persoon

Wie heb je nu écht aan tafel? Bij XTNT zochten ze een aantal jaar geleden een tool om nog net even dieper te kunnen gaan in het sollicitatiegesprek. Maar toen ze eenmaal aan de slag gingen met de TMA Methode, vonden ze het zonde om niet méér met het instrument te doen binnen de organisatie.

Zestien jaar werkt Jolanda Smit al bij XTNT, Expert in Traffic en Transport, en sinds begin 2018 is ze directeur. Ze kent het bedrijf dus door en door. „We hebben altijd al een zorgvuldige sollicitatieprocedure gehad, maar we vonden tweeënhalf jaar geleden toch dat we een instrument nodig hadden om dieper te gaan. Je kunt veel uit gesprekken halen, maar iemand kan ook anders overkomen, bijvoorbeeld door zenuwen. Je krijgt niet altijd een goed beeld van de drijfveren en talenten van een kandidaat. We wilden nog beter kunnen zien wie je nu écht aan tafel hebt.”

Weer wijzer

Zelf maakte ze eerst de Talentenanalyse voordat de keuze op de TMA Methode viel. ‘Ik weet veel van mezelf’, dacht Smit, dus voor verrassingen zou ze niet komen te staan. „Het grappige is dat ik nu toch weer wijzer werd, dat vond ik heel tof”, zegt ze nu. „Dat kwam niet alleen door het radar wat je krijgt, maar juist ook door de verdere verdieping. En het mooie is: je wordt geen typetje, want iedereen scoort weer anders. Fijn vind ik ook dat je die drijfveren weer kunt doorvertalen naar talenten, waardoor je goed kunt zien wat je nog meer kunt ontwikkelen en of dat goed past binnen je werkgebied.”

Het doel was dus sollicitanten beter leren kennen, maar dat doel verschoof al snel. „We hebben meteen gezegd: iedereen binnen het bedrijf mag deze test doen”, zegt Smit. „Vervolgens zijn we ook de 360 Graden Feedback gaan doen, om meer body te geven aan de gesprekken met medewerkers. Iedereen heeft bij ons een interne coach die je ondersteunt bij je ontwikkeling. De coaches zijn getraind om te werken aan de hand van de TMA Methode. We vonden het belangrijk dat zij ook voldoende van de TMA afweten om de coachingsgesprekken te voeren.”

Duidelijk doel nodig

Robbin Lankhuijzen, adviseur bij XTNT, werkt ruim zeven jaar bij de organisatie. Hij is intern verantwoordelijk voor het thema kwaliteit en in die hoedanigheid betrokken bij de implementatie van TMA. Hij noemt de talentenanalyse voor hem persoonlijk een ‘eyeopener’. „Er kwam uit de analyse dat ik best wat projecten deed die me veel energie kostten. Dat hadden we hier op het werk al wel opgemerkt, maar nu konden we ook plaatsen hoe dat kwam. Zo scoor ik hoog op doelgerichtheid en pragmatisme, terwijl ik opdrachten deed met veel en langdradig overleg. Nu weet ik: ik heb een duidelijk doel nodig.”

Die nieuwe manier van kijken wordt nu binnen het hele bedrijf aangehouden. „We proberen de juiste match te vinden tussen project en persoon op basis van de talentenanalyse. Van welke type projecten word jij nu echt blij? Natuurlijk is er niet altijd een 100 procent match, het moet ook passen in de agenda, maar we kijken er wel naar.”

Durven uitspreken

„Het is prettig als je merkt dat een bedrijf echt een plan voor je heeft”, zegt adviseur Matthijs van Orsouw. Hij vulde twee keer de TMA Talentenanalyse in, eerst als junior, later als medior. „Ik ben nog heel erg in ontwikkeling, daarom was ik benieuwd wat er was veranderd. Mijn waarden waren vooral extremer geworden. Op sommige vlakken ben ik ook veranderd. Ik ben bijvoorbeeld van nature conflictvermijdend, maar ik durf conflicten nu wel beter aan te gaan, ook omdat ik meer kennis heb.”

Hij durft zich ook meer uit te spreken als het gaat over wat voor hem wel of niet werkt. „Iedereen, ook het managementteam, is bezig met het thema TMA. Daarom kan ik het ook zeggen als ik merk dat ik iets mis of dat ik juist iets doe wat me teveel energie kost. Want misschien ligt het werk mij minder en wordt een collega er wél blij van. Voorheen had ik misschien gedacht: ik doe het maar gewoon, want het hoort erbij. Terwijl ik nu denk: als ik doe wat bij me past, krijg ik daar meer energie van en vind ik het ook leuker om te doen.”

Samen met zijn coach heeft Van Orsouw onlangs weer gekeken naar nieuwe ontwikkelingsmogelijkheden. „Ik werk met veel verschillende afdelingen en mensen, die ik bij elkaar probeer te brengen om tot iets te komen. Je moet daarvoor snel door hebben hoe de verhoudingen op een afdeling liggen en met welke typen personen je te maken hebt, om vervolgens een passende communicatiestrategie toe te passen. Dat doe ik nu vooral gevoelsmatig maar ik vind het fijn om de theorie erachter te leren, dus ga ik een training Invloedrijk Communiceren volgen.”

Perfect poppetje

Robbin Lankhuijzen ziet bij de ontwikkeling van medewerkers ook een belangrijke rol weggelegd voor de 360 Graden Feedback. „Daarmee krijg je terug wat je laat zien aan je omgeving. De TMA test zegt iets over je drijfveren, over waar je energie van krijgt, maar het is niet zo dat je het andere niet kunt. Soms heb je misschien niet direct aanleg voor iets, maar laat je het wel zien.”

„We willen nu ook klanten bij de 360 Graden Feedback betrekken”, vervolgt Lankhuijzen. „Ook willen we meer op projectteams gaan sturen: wat heeft het project nodig en hoe geven we het team dan vorm? En uiteindelijk gaan we de TMA nog inzetten om beter te kijken naar het personeelsbestand, dus wie hebben we aan boord en welke types hebben we dan nog nodig.”

De cirkel is dan rond. Van ‘wie heb je nu echt aan tafel’ tot ‘wie heb je al aan boord’. Het is nooit een zoektocht naar een perfect poppetje, benadrukt Lankhuijzen, maar wel naar hoe je de talenten van mensen het beste kunt inzetten. Hoe en waar komen ze tot hun recht? Volgens Jolanda Smit is dat ook het belangrijkste voor een bedrijf. „Als medewerkers van zichzelf en van de ander weten hoe ze in elkaar steken, wordt de samenwerking en dus ook de projecten daar beter van.”

