

Praktijkboek

VAN TALENT NAAR PERFORMANCE

Talentgericht selecteren,
ontwikkelen en beoordelen

Inclusief talenten, drijfveren
en het TMA® competentiemodel



GEBRUIK EN RECHTEN PRAKTIJKBOEK VAN TALENT NAAR PERFORMANCE

Indien u zich registreert via www.tmamethode.nl op het TMA® Competentie-netwerk (TMAnet) en akkoord gaat met de voorwaarden zoals vermeld bij aanmelding mag u de inhoud van dit boek waaronder het TMA® Functie- en Competentiemodel (hoofdstuk 3 en 4) gebruiken voor de organisatie waar u werkzaam bent om zo functies te definiëren en competentieprofielen te maken. U mag ook de gemaakte functies en competentieprofielen intern binnen uw organisatie publiceren en/of plaatsen in personeelsadvertenties ten behoeve van de selectie, ontwikkeling en beoordeling van sollicitanten en medewerkers. Met uitzondering van de hiervoor vermelde inhoud als aan bovenstaande voorwaarden is voldaan mag niets uit dit boek worden gewijzigd, gekopieerd, veeelvoudigd, geplaatst in een geautomatiseerd (computer)programma of database en/of openbaar gemaakt op welke wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Colofon 2e druk

© 1996 - 2015 EhrmVision, Utrecht

ISBN nummer 978-90-813956-1-8

Dit boek is uitgegeven door EhrmVision

Alle rechten voorbehouden

Ontwerp: Avant la lettre, Utrecht

INHOUDSOPGAVE

| | |
|---|------------|
| Van talent naar performance | 4 |
| Leeswijzer | 10 |
| 1. Handleidingen | 12 |
| 1.1 Handleiding functie- en competentieprofielen samenstellen | 15 |
| 1.2 Handleiding gedragsgericht interviewen | 16 |
| 1.3 Handleiding selectiegesprek | 20 |
| 1.4 Handleiding ontwikkelgesprek | 23 |
| 1.5 Handleiding beoordelingsgesprek | 26 |
| 2. Resultaatgebieden | 28 |
| 3. Competenties | 68 |
| 4. Drijfveren en talenten | 176 |
| 5. Theorie en achtergrond | 222 |
| 5.1 De TMA Methode | 223 |
| 5.2 Instrumenten van de TMA Methode | 225 |
| 5.3 Ontwikkelbaarheid van competenties | 227 |
| 5.4 De TMA Talentanalyse | 229 |
| 5.5 De 360° feedback methode | 232 |
| 5.6 De TMA Performancematrix | 237 |
| 6. Praktijkcases en onderzoek | 240 |
| 6.1 Oxxio | 241 |
| 6.2 Leaseplan | 243 |
| 6.3 Stadsdeelcentrum Amsterdam | 246 |
| 6.4 Velux | 248 |
| 6.5 Oxyrna | 250 |
| 6.6 Atos | 252 |
| 6.7 Nunhems | 254 |
| 6.8 Politie Nederland | 256 |
| 6.9 Zorgcentra Rivierenland | 259 |
| 6.10 Otys | 262 |
| 6.11 Toshiba | 264 |
| 6.12 SNT | 266 |

VAN TALENT NAAR PERFORMANCE

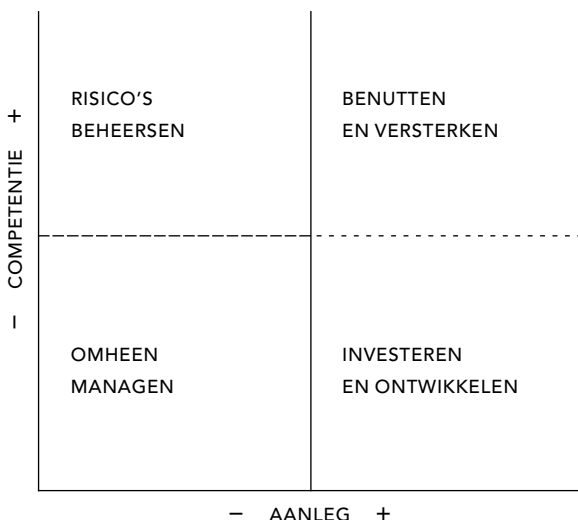
“Wat voor persoon zit er nu eigenlijk voor mij?” “Hoe kan ik het talent uit deze medewerker halen; ik weet zeker dat het erin zit.” “Hoe kan ik deze kandidaat het beste motiveren?” Dit zijn belangrijke vragen die u zichzelf als HR professional, manager of directeur moet stellen als u het maximale rendement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

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 Aligment model. Dit model maakt duidelijk hoe mens en organisatie, via het gedrag, het beste op elkaar aangesloten worden.

INHOUD 2E DRUK

Dit is de vernieuwde en herziene versie van het praktijkboek Van Talent naar Performance. Het omvat nu ook uitgebreide omschrijvingen van de 22 TMA drijfveren en talenten. Daarnaast zijn er drie extra competenties toegevoegd; vakgerichtheid, verantwoordelijkheid en inzicht. Aan het eind van het boek vindt u verschillende nieuwe praktijkcases die u een idee geven hoe afgelopen periode de TMA Methode en instrumenten succesvol zijn geïmplementeerd en gebruikt bij een aantal organisaties. Zo vindt u bijvoorbeeld praktijkcases van de Politie, Velux, de Universiteit van Utrecht, SNT en gemeente Amsterdam.

Dit praktijkboek bevat wederom op alfabetische volgorde de 53 TMA competenties en 23 resultaatgebieden waarmee u praktisch elk functie- en competentieprofiel in 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 is uitgewerkt met taken en prestatie-indicatoren. 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 2e druk is ook de Theorie en achtergrond van de TMA Methode verder uitgebreid zodat u meer 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 functie- en/of 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 functie- en competentieprofielen. 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 EN WEBSITE

Uniek aan dit boek is dat er een systeem voor is ontwikkeld om de inhoud van dit boek daadwerkelijk handen en voeten te geven. Via www.tmamethode.nl kunt u als geregistreerde gebruiker op het TMA® Competentie-netwerk (TMAnet) onbeperkt functies samenstellen en competentieprofielen maken. Ook kunt u uw eigen functie- en competentieprofielen delen met anderen en bestaat de mogelijkheid om de functie- en competentieprofielen van andere gebruikers in te zien. Via www.tmamethode.nl zijn ook extra formulieren en instrumenten te vinden die u kunnen ondersteunen bij het selecteren, ontwikkelen en beoordelen van mensen. In dit praktijkboek wordt daarom regelmatig verwezen naar deze site zodat u weet welke relevante formulieren en instrumenten u kunt gebruiken ter ondersteuning van uw dagelijkse praktijk. 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 moderne omgeving en werkzaamheden zijn echter alles behalve statisch, ze zijn juist zeer dynamisch en aan constante veranderingen onderhevig. U kunt de door uzelf gemaakte functie- en competentieprofielen eenvoudig online aanpassen indien u dat wenst. Zo blijft u waarde toevoegen aan uw organisatie en blijven de functies binnen uw organisatie helder en actueel.

UITGEBREID MAAR NIET UITPUTTEND

Op het moment van verschijnen van dit boek bestaat het TMA Functie- en Competentiemodel uit 53 uitgewerkte competenties en 23 resultaatgebieden. Dit is uitgebreid, maar niet uitputtend. Het is onmogelijk om alle mogelijke resultaatgebieden, competenties, taken, prestatie-indicatoren 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. Er is voor gekozen om dit boek samen te laten uitkomen met de website www.tmamethode.nl, waar de laatste inzichten eenvoudig toegevoegd kunnen worden. Indien u kiest voor een eigen implementatie van de TMA Methode voor uw organisatie kunt u uw specifieke en unieke uitgewerkte competenties eenvoudig online beheren.

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 via www.tmamethode.nl beschikbaar in andere talen waaronder het Engels, Duits en Frans. De meeste instrumenten van de TMA Methode zijn eveneens beschikbaar in verschillende talen en volledig taalafhankelijk. 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 taalafhankelijkheid 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 functie- of 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 functie- of competentieprofiel samenstellen voor een functie, kijk dan naar de handleidingen in hoofdstuk 1 en volg de instructies van de Handleiding functie- en 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 IJzendoorn, 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 functie- en 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

Instrumenten TMA Methode

- ▶ TMA Talentanalyse
- ▶ Capaciteitanalyses

VRAAGSTUK: ONTWIKKELING / RETENTIE

Instrumenten algemeen

- ▶ Persoonlijkheidstesten
- ▶ Competentie feedback testen
- ▶ Persoonlijk Ontwikkel Plan

Instrumenten TMA Methode

- ▶ TMA Talentanalyse
- ▶ 0°, 90° of 360° feedback competentie-analyses
- ▶ TMA Competentie POP

VRAAGSTUK: BEOORDELING

Instrumenten algemeen

- ▶ Beoordelingsformulieren

Instrumenten TMA Methode

- ▶ Competentiebeoordeling
- ▶ Taakbeoordeling

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: REÏNTEGRATIE /

OUTPLACEMENT

Instrumenten algemeen

- ▶ Persoonlijkheidstesten
- ▶ Beroepskeuzetesten

Instrumenten TMA Methode

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

VRAAGSTUK: FUNCTIES

VASTSTELLEN

Instrumenten algemeen

- ▶ Functie
profielingsinstrumenten

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 of een feedback competentie-analyse hebben ondergaan. De uitkomsten van de analyses kunnen onbeperkt gematcht worden met verschillende functieprofielen.

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 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.tmamethode.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 FUNCTIE- EN COMPETENTIEPROFIELEN SAMENSTELLEN

Het formuleren van een functie- en competentieprofiel is van groot belang om te leren spreken en denken in één gemeenschappelijke functie- en 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 functie

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

Stap 2a: Vaststellen taken voor een functie

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

Stap 2b (optioneel): Vaststellen prestatie-indicatoren voor een functie

Optioneel formuleert u de prestatie-indicatoren per gekozen taak die een medewerker voor deze functie dient te behalen zodat hierop concreet beoordeeld kan worden. Per resultaatgebied worden er in hoofdstuk 2 enkele voorbeelden van prestatie-indicatoren gegeven.

Stap 3: Vaststellen vereiste competenties voor een functie

Bepaal welke specifieke competenties (zie hoofdstuk 3) iemand in deze functie moet hebben. Wij adviseren tussen de 3 en 7 competenties te kiezen per functie. Ter ondersteuning bij het kiezen van de competenties kunt u kijken bij de taken (stap 2a) 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 functie- en competentieprofiel samengesteld voor een functie.

ONLINE FUNCTIES SAMENSTELLEN

Het ondersteunende systeem bij dit praktijkboek helpt u in het bijzonder bij het maken en vastleggen van functies. Op eenvoudige wijze loopt u door een workflow heen en maakt u uw 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?

Gedraggerichte vragen

- ▶ Welke taken hebt u onlangs gedelegeerd?

Theoretische vragen

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

Gedraggerichte 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?

Gedraggerichte 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?

Gedraggerichte 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?

Gedraggerichte 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?

Taak

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

Actie

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

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

VOORBEREIDING

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.tmamethode.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

VOORBEREIDING

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.tmamethode.nl.

Een ander handig instrument om de ontwikkeling van een kandidaat te ondersteunen na een 360° feedback competentie-analyse of TMA Talentanalyse is het TMA competentie POP. Hiermee kan een kandidaat samen met zijn coach of leidinggevende zijn eigen ontwikkelactiviteiten vastleggen per relevante competentie of gedragsvoorbeeld. Na het vastleggen kan bijgehouden worden of de ontwikkelactiviteiten zijn gedaan door zowel de kandidaat als de coach of leidinggevende.

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 Talentenanalyse 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.tmamethode.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.tmamethode.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

VOORBEREIDING

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 competentiebeoordeling 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 resultaten van een medewerker in kaart te brengen kunt u een resultaatbeoordeling gebruiken. Hier geeft u een beoordeling als leidinggevende per prestatie-indicator.

Een ander handig instrument om de ontwikkeling van een kandidaat te ondersteunen na een beoordeling is het TMA competentie POP. Hiermee kan een kandidaat samen met zijn leidinggevende zijn eigen ontwikkelactiviteiten vastleggen per relevante competentie of gedragsvoorbeeld. Na het vastleggen kan bijgehouden worden of de ontwikkelactiviteiten zijn gedaan door zowel de kandidaat als de leidinggevende.

Voorbeelden van verschillende beoordelingsrapportages en de TMA competentie POP kunt u vinden via www.tmamethode.nl.

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.

Bij elk resultaatgebied worden vier voorbeelden van prestatie-indicatoren getoond. Prestatie-indicatoren zijn concrete omschrijvingen om een medewerker op te beoordelen. De prestatie-indicatoren zijn opgezet volgens het SMART-principe. In de getoonde voorbeelden dient u alleen nog de exacte norm te bepalen en eventueel een andere periode.

De prestatie-indicatoren zijn SMART geformuleerd:

Specifiek: De resultaten moet eenduidig zijn;

Meetbaar: Onder welke (meetbare/observeerbare) voorwaarden of vorm is het resultaat bereikt;

Acceptabel: Gaat de doelgroep en/of het management dit resultaat accepteren;

Realistisch: De resultaten moeten haalbaar zijn;

Tijdgebonden: Wanneer (in de tijd) moet het resultaat bereikt zijn.

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
- ▶ Voortgangscntrole

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

Enkele voorbeelden van prestatie-indicatoren:

- ▶ Heeft het afgelopen jaar minimaal x klanten of opdrachtgevers bezocht.
- ▶ Heeft het afgelopen jaar x extra omzet behaald bij bestaande klanten.
- ▶ Heeft het afgelopen jaar alle contactmomenten met de klant vastgelegd in het CRM systeem.
- ▶ Heeft het afgelopen jaar minimaal een x (bijv. voldoende) beoordeling gekregen van zijn leidinggevende over de overdracht van klantwensen aan productie en/of uitvoerende dienstverleners.

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

CONTROLLEREN 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

Enkele voorbeelden van prestatie-indicatoren:

- Heeft afgelopen jaar maximaal x maal foutief gegevens in het administratiesysteem ingevoerd.
- Heeft afgelopen jaar maximaal x klachten ontvangen over verstuurde uitgaande facturen.
- Heeft afgelopen jaar maximaal x gevraagde rapportages te laat / niet opgeleverd.
- Heeft afgelopen jaar maximaal x klachten ontvangen over de helderheid en begrijpelijkheid van geleverde rapporten.

| |
|------------------------------|
| 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 |

ADVISING

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

Enkele voorbeelden van prestatie-indicatoren:

- ▶ Het afgelopen jaar heeft de doelgroep de gegeven adviezen als x (bijv. voldoende) beoordeeld.
- ▶ Het afgelopen jaar zijn er x percentage adviezen van hem tot uitvoer gebracht.
- ▶ Heeft het afgelopen jaar x percentage van zijn tijd besteed aan het analyseren van problemen en vraagstukken.
- ▶ Heeft het afgelopen jaar x adviesrapportages / beleidsstukken geschreven waarbij een logische argumentatie werd gegeven.

▶ **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
 Organisationsensitiviteit
 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?

- ▶ Bij welk soort taken vindt u het belangrijk om secuur te werken? Bij welk soort taken vindt u nauwkeurig werken minder belangrijk?
- ▶ Wat doet u in uw werk om fouten te voorkomen?
- ▶ Wanneer hebt u voor het laatst werk 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.

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

Voortgangscontrol

Zelfontwikkeling

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.

INTERVIEWVVRAGEN

- ▶ 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

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

AMBITIE

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

GEDRAGSVORBEELDEN

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 & contact 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?

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

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

Voortgangscontrolle

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?

| |
|-----------------------------|
| 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 |

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**

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.

INTERVIEWVVRAGEN

- ▶ 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 |
| 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 |
| Problemanalyse |
| 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
 Organisationsensitiviteit
 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.

GEDRAGSVORBEELDEN

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.

INTERVIEWVVRAGEN

- ▶ 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 |
| 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
 Organisationsensitiviteit
 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.

GEDRAGSVORBEELDEN

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 |
| 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
 Organisationsensitiviteit
 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 |
| Conflicthantering |
| 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 |
| Problemanalyse |
| 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
 Organisationsensitiviteit
 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.

| |
|-----------------------------|
| 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 |

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
 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
 Organisationsensitiviteit
 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.

INTERVIEWVVRAGEN

- ▶ 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 |
| Problemanalyse |
| 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
 Organisationsensitiviteit
 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?

| |
|-----------------------------|
| 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 |

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
 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
 Organisationsensitiviteit
 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.

GEDRAGSVORBEELDEN

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 |
| 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 |
| Problemanalyse |
| 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
 Organisationsensitiviteit
 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.

GEDRAGSVOORBEELDEN

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 eentonige 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
 Organisationsensitiviteit
 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.

INTERVIEWVVRAGEN

- ▶ 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 |
| 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 |
| Problemanalyse |
| 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
 Organisationsensitiviteit
 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.
- Stuur 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 organisatie doelen 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.

INTERVIEWVVRAGEN

- ▶ 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 leidinggevendenden.

| |
|-----------------------------------|
| 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 |
| Problemanalyse |
| 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
 Organisationsensitiviteit
 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.

GEDRAGSVORBEELDEN

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.

INTERVIEWVVRAGEN

- ▶ 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 stoot 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 |
| 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
 Organisationsensitiviteit
 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 blijk 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
 Organisationsensitiviteit
 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.

GEDRAGSVORBEELDEN

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.

INTERVIEWVVRAGEN

- ▶ 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 |
| 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
 Organisationsensitiviteit
 Overtuigingskracht
 Plannen en organiseren
 Politieke sensitiviteit
 Presenteren
 Prestatiemotivatie
 Probleemanalyse
 Resultaatgerichtheid
 Samenwerken
 Schriftelijke vaardigheid
 Sociabiliteit
 Stressbestendigheid
 Vakgerichtheid
 Vasthoudendheid
 Verantwoordelijkheid
 Visie
 Voortgangscntrole
 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?

| |
|-----------------------------|
| 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 |

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
 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
 Organisationsensitiviteit
 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.

GEDRAGSVOORBEELDEN

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 taai 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.

INTERVIEWVVRAGEN

- ▶ 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 |
| 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 |

▶ **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

AANZIENBEHOEFTE

De mate waarin de persoon behoefte heeft om aanzien te genieten en erkenning te krijgen in werk en prestaties.

TALENT (7, 8, 9):

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.

NEUTRAAL (4, 5, 6):

RELATIEERT PERSOONLIJKE STATUS EN WAARDERING, GAAT REDELIJK MET FEEDBACK OM

Relatieveert persoonlijke waardering en status tot op zekere hoogte maar kan niet helemaal zonder. Kan redelijk met feedback en kritiek omgaan. Vindt eerder motivatie in opbouwende feedback dan scherpe kritiek, toon is van belang. Behoeft niet van iedereen waardering, maar zo nu en dan een compliment en erkenning uit zijn directe omgeving voor zijn werk wordt gewaardeerd en geeft hem extra motivatie. Snapt het belang van een goede persoonlijke uitstraling en een representatief voorkomen. Wil in zekere mate gezien en gekend worden.

TALENT (1, 2, 3):

BESCHIEDEN, 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.

AANLEGFACTOR VOOR DE TMA COMPETENTIES

- ▶ Optreden

VOORBEELDITEMS

- ▶ Gewaardeerd worden
- ▶ Gerespecteerd worden
- ▶ Door anderen bewonderd worden
- ▶ Complimenten krijgen voor mijn prestaties

TALENTVRAGEN

- ▶ **Representatief, trots:** Hoe reageert u wanneer anderen uw prestaties kleineren? Geef eens een recent voorbeeld.
- ▶ **Bescheiden, nuchter:** Hoe belangrijk zijn complimenten van anderen voor u? Licht dit eens toe.

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

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

Verantwoordelijkheid & leiderschap

Volharding

AFWISSELING

De mate waarin de persoon behoefte heeft aan variatie en nieuwe ervaringen.

TALENT (7, 8, 9):

HOGE AANDACHTSPREIDING, ZEER **GEVARIIEERD**, EERDER AFGELEID, NIEUWSGIERIG,

OMGEVINGSGERICHT

Gedreven worden door afwisseling en variatie in taken en omgeving. Wil vaak iets nieuws doen en 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”.

NEUTRAAL (4, 5, 6):

FOCUS EN VARIATIE IN BALANS, GEZOND NIEUWSGIERIG, REDELIJK ZICHT OP OMGEVING

Kan zowel zijn aandacht spreiden als zich op een beperkt aantal zaken richten. Stelt prioriteiten indien nodig en heeft situationeel ook het vermogen tot concentratie. Kan wel met verandering omgaan maar enige stabiliteit in taken en omgeving wordt ook gewaardeerd. Heeft een gezonde interesse voor nieuwe zaken en ervaringen. Heeft redelijk zicht op de omgeving.

TALENT (1, 2, 3):

HOGE **FOCUS**, MINDER AANDACHTSPREIDING, **GECONCENTREERD**, 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. Blijft liever bij het “oude en vertrouwde”, hierdoor loyaler.

AANLEGFACTOR VOOR DE TMA COMPETENTIES

- ▶ Aanpassingsvermogen
- ▶ Kwaliteitsgerichtheid
- ▶ Omgevingsbewustzijn

VOORBEELDITEMS

- ▶ Ik houd van afwisseling en variatie
- ▶ Ik houd ervan nieuwe ervaringen op te doen
- ▶ Ik probeer graag iets nieuws of onbekends uit
- ▶ Ik vind het interessant verschillende culturen te leren kennen

TALENTVRAGEN

- ▶ **Gevarieerd, omgevingsgericht:** Hoe reageert u op ongeplande veranderingen in uw werk? Geef eens een recent voorbeeld.
- ▶ **Focus, geconcentreerd:** Hoe makkelijk of juist moeilijk zegt u “ja” of “nee” als iemand u uit een belangrijk werk wilt halen? Wat doet dit met u?

Aanzienbehoefte

Afwisseling ◀

Ambitie & uitdaging

Besluiten nemen

Conformereren

Confrontatie

Doelgerichtheid

Dominantie

Eigenwaarde

Energie & actie

Extraversie

Hulpverlening

Onafhankelijk denken & handelen

Ontzag

Orde & structuur

Pragmatisme

Sociabiliteit & contact

Sociale empathie

Steunbehoefte

Stressbestendig & druk

Verantwoording & leiderschap

Volharding

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

AMBITIE & UITDAGING

De mate waarin de persoon succes wil hebben, uitdaging behoeft, competitiedrang heeft en wil presteren.

TALENT (7, 8, 9):

ZEER AMBITIEUS, **COMPETITIEF**, VAKER FANATIEK, HOUDT VAN UITDAGINGEN EN **PRESTEREN**

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.

NEUTRAAL (4, 5, 6):

AMBITIEUS MET RELATIVERINGS- VERMOGEN, GEZONDE “DRIVE” OM TE PRESTEREN

Kan functioneel gedreven zijn om prestaties te leveren met behoud van relativeringsvermogen. Weet juiste balans te vinden tussen werk en privéleven. Zal carrièrestap maken als er in zijn ogen echt interessante uitdagingen zijn. Vindt werk en winnen niet altijd het belangrijkste maar heeft een gezonde “drive” om te presteren.

TALENT (1, 2, 3):

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. 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.

AANLEGFACTOR VOOR DE TMA COMPETENTIES

- ▶ Ambitie
- ▶ Commercieel vermogen
- ▶ Initiatief
- ▶ Ondernemerschap
- ▶ Prestatiemotivatie
- ▶ Resultaatgerichtheid

| |
|----------------------------------|
| 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 |

VOORBEELDITEMS

- ▶ Ik win graag
- ▶ Ik wil het liefst beter presteren dan anderen
- ▶ Ik bewijs graag dat ik een uitdaging aankan
- ▶ Als ik iets doe dan wil ik er ook succes mee hebben

TALENTVRAGEN

- ▶ **Competitief, presteren:** Vertelt u eens iets over uw work-life balans, wanneer offert u uw vrije tijd op voor uw werk?
- ▶ **Tevreden, relativerend:** Waar wilt u over 5 jaar staan met uw carrière of leven? Wat was de laatste “echte overwinning” die u heeft behaald?

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

BESLUITEN NEMEN

De mate waarin de persoon stelling wil nemen, behoefte heeft besluiten te nemen en daaraan vasthoudt.

TALENT (7, 8, 9):

BESLIST SNEL, **INITIATIEFRIJK**, HOUDT VAST AAN BESLUITEN, **PROBLEEMOPLOSSEND**

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 meer 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.

NEUTRAAL (4, 5, 6):

BALANS TUSSEN SNEL BESLISSEN EN OVERWEGEN, KAN VAN MENING VERANDEREN

Evenwicht tussen stelling nemen en snel beslissen enerzijds en overwegen en overleggen anderzijds. Neemt meestal besluiten als daar voldoende basis voor is. Situationeel gericht op overeenstemming tussen belangen. Zal eerder van mening veranderen als er goede argumenten voor zijn, laat zo nodig reeds genomen besluiten los. Handelt niet al te impulsief pas als zaken enigszins doordacht zijn. Lost problemen het liefst in een redelijke termijn op.

TALENT (1, 2, 3):

GENUANCEERD, OVERLEGT MEER, WIKT EN WEEGT, **OVERWEGEND**, WEIFELEND, SOMS BESLUITELOOS

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. 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.

AANLEGFACTOR VOOR DE TMA COMPETENTIES

- ▶ Besluitvaardigheid
- ▶ Oordeelsvorming

VOORBEELDITEMS

- ▶ Problemen snel oplossen
- ▶ Beslissingen niet uitstellen
- ▶ Makkelijk een keuze maken
- ▶ Vasthouden aan mijn beslissingen

TALENTVRAGEN

- ▶ **Initiatiefrijk, probleemoplossend:** In welke omgeving of situatie neemt u meer initiatief om een probleem op te lossen dan andere mensen? Geef eens een actueel voorbeeld.
- ▶ **Genuanceerd, overwegend:** Welke belangrijke besluiten heeft u het afgelopen half jaar genomen? Wat waren uw overwegingen hierbij?

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

5. THEORIE EN ACHTERGROND

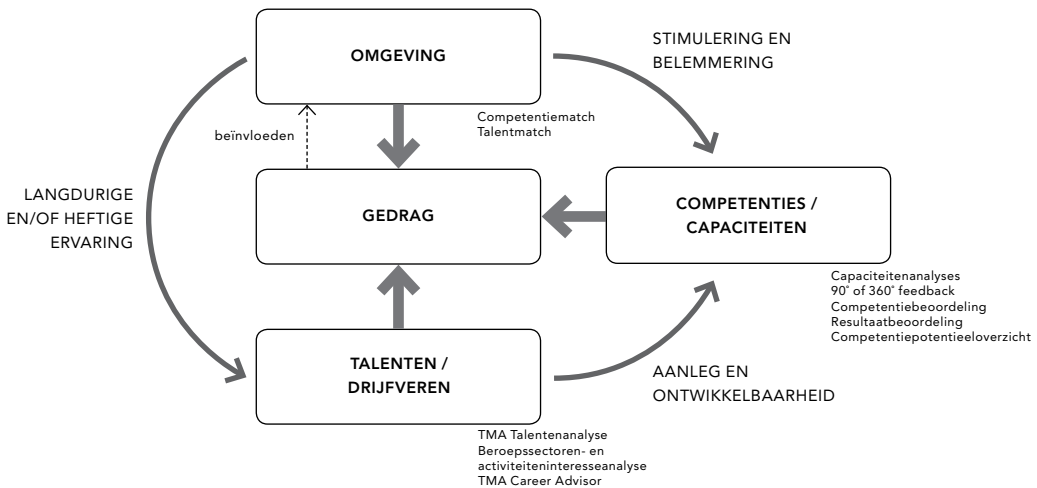
door Bastian Müller en Edwin van IJzendoorn

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 gedragsbeoordelingen 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:

INVLOEDSFACOR: TALENTEN

Instrumenten algemeen

- ▶ Persoonlijkheidstesten
- ▶ Beroepskeuzetesten

Instrumenten TMA Methode

- ▶ TMA Talentenanalyse
- ▶ Beroepssectoren- en activiteiteninteresse-analyse

INVLOEDSFACOR: COMPETENTIES EN CAPACITEITEN

Instrumenten algemeen

- ▶ Intelligentietesten
- ▶ Competentie feedback testen

Instrumenten TMA Methode

- ▶ Capaciteitenanalyses
- ▶ 90° of 360° feedback competentie-analyses

INVLOEDSFACOR: OMGEVING

Instrumenten algemeen

- ▶ Matchingsinstrumenten
- ▶ Functie profileringsinstrumenten

Instrumenten TMA Methode

- ▶ Competentiematch
- ▶ Job profiler
- ▶ Competentie Set Analyse (CSA)
- ▶ Talentmatch
- ▶ 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. 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

Instrumenten TMA Methode

- ▶ TMA Talentenanalyse
- ▶ Capaciteitenanalyses

VRAAGSTUK: ONTWIKKELING / RETENTIE

Instrumenten algemeen

- ▶ Persoonlijkheidstesten
- ▶ Competentie feedback testen
- ▶ Persoonlijk Ontwikkel Plan

Instrumenten TMA Methode

- ▶ TMA Talentanalyse
- ▶ 0°, 90° of 360° feedback competentie-analyses
- ▶ TMA Competentie POP

VRAAGSTUK: BEOORDELING

Instrumenten algemeen

- ▶ Beoordelingsformulieren

Instrumenten TMA Methode

- ▶ Competentiebeoordeling
- ▶ Resultaatbeoordeling

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: REÏNTEGRATIE / 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 (Talentmatch en Competentiematch) kunnen bij alle HR vraagstukken worden ingezet nadat een kandidaat een TMA Talentanalyse of een feedback competentie-analyse heeft ondergaan. De uitkomsten van de analyses kunnen onbepaald gematcht worden met verschillende functieprofielen.

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 capaciteitanalyses en de beroepskeuzeanalyses vindt u in de TMA certificeringsyllabus die u ontvangt als u een TMA certificeringstraject volgt en de online TMA Academy waarvoor u via www.tmamethode.nl toegang kunt krijgen.

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 functie behaald. Als zo de meeste functies succesvol worden volbracht, worden de afdelings- en organisatiedoelen waargemaakt. Hiermee ontstaat grote kans van slagen van de uitgestippelde strategie en missie.

TALENTMANAGEMENT

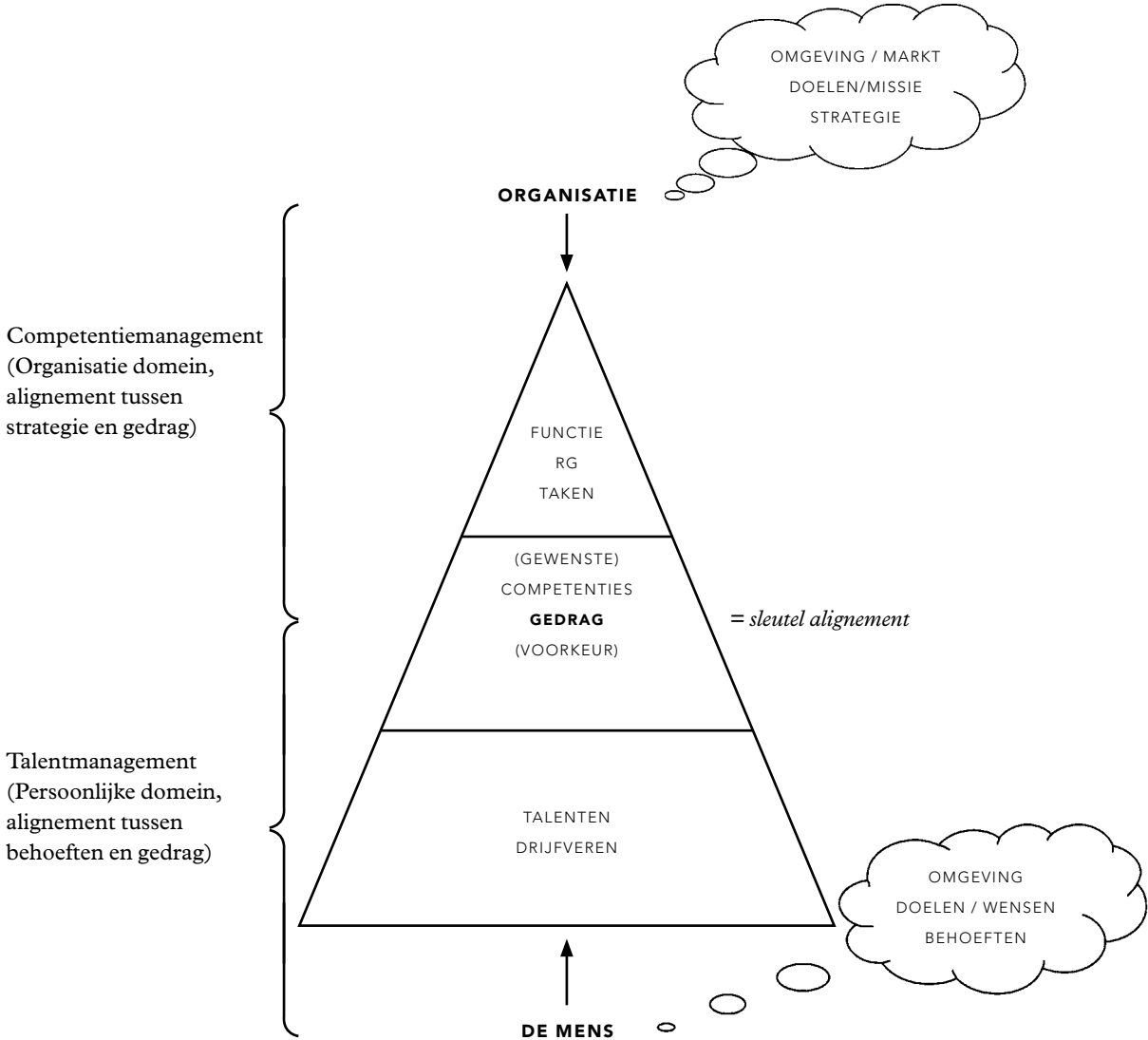
Talentmanagement gaat over het in beeld krijgen en vervolgens optimaal inzetten van talenten van medewerkers. Talenten beschouwen wij als het positieve gedrag wat voortvloeit uit de drijfveren van mensen. Vanuit deze talenten en drijfveren volgt (onbewust) voorkeursgedrag.

RELATIE TUSSEN COMPETENTIEMANAGEMENT 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 besteed 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 | COMPETENTIE |
|----------------------------|---|---|--|
| | | IS MAKKELIJKER ONTWIKKELBAAR INDIEN SCORE DRIJFVEER | IS MOEILIJKER ONTWIKKELBAAR INDIEN SCORE DRIJFVEER |
| Aandacht voor details | Orde & structuur | ≥7 | <4 |
| Aanpassingsvermogen | Afwisseling | ≥7 | <4 |
| Ambitie | Orde & structuur | <4 | ≥7 |
| | Ambitie & uitdaging | ≥7 | <4 |
| Assertiviteit | Energie & actie | ≥7 | <4 |
| | Volharding | ≥7 | <4 |
| | Confrontatie | ≥7 | <4 |
| Besluitvaardigheid | Dominantie | ≥7 | <4 |
| | Sociabiliteit & contact | ≥7 | <4 |
| | Besluiten nemen | ≥7 | <4 |
| Coachen | Onafhankelijk denken & handelen | ≥7 | <4 |
| | Hulpverleners | ≥7 | <4 |
| Commercieel vermogen | Sociale empathie | ≥7 | <4 |
| | Ambitie & uitdaging | ≥7 | <4 |
| Conflicthantering | Sociabiliteit & contact | ≥7 | <4 |
| | Confrontatie | <4 | ≥7 |
| | Sociabiliteit & contact | ≥7 | <4 |
| Creativiteit | Sociale empathie | ≥7 | <4 |
| | Conformereren | <4 | ≥7 |
| | Onafhankelijk denken & handelen | ≥7 | <4 |
| | Orde & structuur | <4 | ≥7 |
| Delegeren | Hulpverleners | <4 | ≥7 |
| | Verantwoording & leiderschap | <4 | ≥7 |
| Discipline | Conformereren | ≥7 | <4 |
| | Orde & structuur | ≥7 | <4 |
| Durf | Conformereren | <4 | ≥7 |
| | Eigenwaarde | ≥7 | <4 |
| | Onafhankelijk denken & handelen | ≥7 | <4 |
| Energie & actie | Energie & actie | ≥7 | <4 |
| | Volharding | ≥7 | <4 |
| Flexibel gedrag | Conformereren | <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. |
| Klantgerichtheid | <i>Capaciteitenanalyses</i> | ≥7 | <4 |
| | Hulpverleners | ≥7 | <4 |
| | Sociale empathie | ≥7 | <4 |
| Kwaliteitsgerichtheid | Sociabiliteit & contact | ≥7 | <4 |
| | Afwisseling | <4 | ≥7 |
| | Conformereren | ≥7 | <4 |
| Leervermogen | Orde & structuur | ≥7 | <4 |
| | Ambitie & uitdaging | ≥7 | <4 |
| | Capaciteitenanalyses | ≥7 | <4 |
| Leidinggeven | Volharding | ≥7 | <4 |
| | Doelgerichtheid | ≥7 | <4 |
| | Dominantie | ≥7 | <4 |
| | Verantwoording & leiderschap | ≥7 | <4 |

| TMA COMPETENTIES | TMA DRIJFVEREN | COMPETENTIE | COMPETENTIE |
|-----------------------------|--|--|------------------------|
| | | IS MAKKELIJKER | IS MOEILIJKER |
| | | ONTWIKKELBAAR | ONTWIKKELBAAR |
| | | INDIEN SCORE DRIJFVEER | INDIEN SCORE DRIJFVEER |
| Luisteren | Sociale empathie | ≥7 | <4 |
| Managementidentificatie | Conformereren | ≥7 | <4 |
| | Ontzag | ≥7 | <4 |
| | Geen indicatie op basis van drijfveren | n.v.t. | n.v.t. |
| Mondelinge vaardigheid | Sociabiliteit & contact | ≥7 | <4 |
| | Sociale empathie | ≥7 | <4 |
| Netwerken | Afwisseling | ≥7 | <4 |
| | Onafhankelijk denken & handelen | ≥7 | <4 |
| Omgevingsbewustzijn | Steunbehoefte | <4 | ≥7 |
| Onafhankelijkheid | Doelgerichtheid | ≥7 | <4 |
| | Dominantie | ≥7 | <4 |
| Onderhandelen | Sociale empathie | ≥7 | <4 |
| | Ambitie & uitdaging | ≥7 | <4 |
| | Energie & actie | ≥7 | <4 |
| Ondernemerschap | Onafhankelijk denken & handelen | ≥7 | <4 |
| | Hulpverleners | ≥7 | <4 |
| Ontwikkelen van medewerkers | Sociale empathie | ≥7 | <4 |
| | Oordeelsvorming | Besluiten nemen | ≥7 |
| Optreden | Onafhankelijk denken & handelen | ≥7 | <4 |
| | Aanzenbehoefte | ≥7 | <4 |
| | Conformereren | ≥7 | <4 |
| Organisatiesensitiviteit | Conformereren | ≥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 |
| | Geen indicatie op basis van drijfveren | n.v.t. | n.v.t. |
| Politieke sensitiviteit | Eigenwaarde | ≥7 | <4 |
| | Extraversie | ≥7 | <4 |
| Presenteren | Ambitie & uitdaging | ≥7 | <4 |
| | Energie & actie | ≥7 | <4 |
| Prestatiemotivatie | Geen indicatie op basis van drijfveren | n.v.t. | n.v.t. |
| | Capaciteitenanalyses | ≥7 | <4 |
| Probleemanalyse | Ambitie & uitdaging | ≥7 | <4 |
| | Doelgerichtheid | ≥7 | <4 |
| | Pragmatisme | ≥7 | <4 |
| Resultaatgerichtheid | Hulpverleners | ≥7 | <4 |
| | Sociabiliteit & contact | ≥7 | <4 |
| Samenwerken | Geen indicatie op basis van drijfveren | n.v.t. | n.v.t. |
| | Extraversie | ≥7 | <4 |
| Schriftelijke vaardigheid | Sociabiliteit & contact | ≥7 | <4 |
| | Stressbestendig & druk | ≥7 | <4 |
| Sociabiliteit | Geen indicatie op basis van drijfveren | n.v.t. | n.v.t. |
| Stressbestendigheid | Volharding | ≥7 | <4 |
| | Vakgerichtheid | Conformereren | ≥7 |
| Vakgerichtheid | Eigenwaarde | ≥7 | <4 |
| | Vasthoudendheid | Verantwoording & leiderschap | ≥7 |
| Verantwoordelijkheid | Afwisseling | ≥7 | <4 |
| | Capaciteitenanalyses | ≥7 | <4 |
| Visie | Onafhankelijk denken & handelen | ≥7 | <4 |
| | Doelgerichtheid | ≥7 | <4 |
| Voortgangscntrole | Orde & structuur | ≥7 | <4 |
| | Zelfontwikkeling | Geen indicatie op basis van drijfveren | 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.

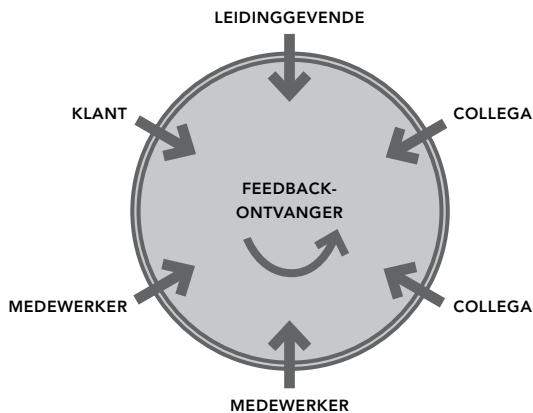
Het bovenstaande lijkt in strijd met het gegeven dat de betrouwbaarheid van een beoordeling door middel van multirating over het algemeen toeneemt ten opzichte van singlerating. Dit is echter te verklaren door het feit dat een beoordeling die tot stand

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 genomineerd.
- ▶ **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 leidinggevenden. 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.

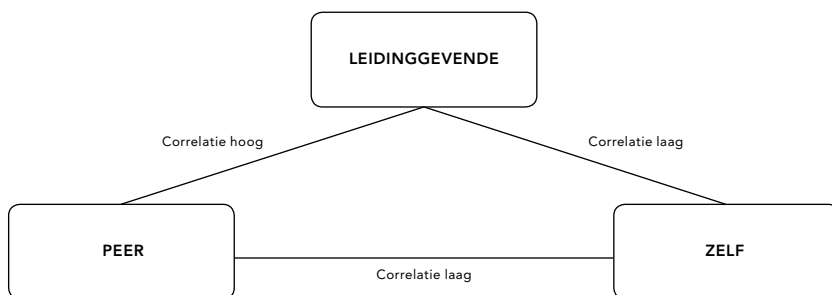
Onderzoek geeft aan dat het verschil in zelfbeoordeling en beoordelingen door anderen afneemt naarmate de persoon meer succesvol presteert. Met andere woorden: succesvolle personen hebben een zelfbeeld dat meer overeenkomt met het beeld dat de omgeving van hen heeft dan minder succesvolle personen. Een 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 leidinggevenden 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 leidinggevenden 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

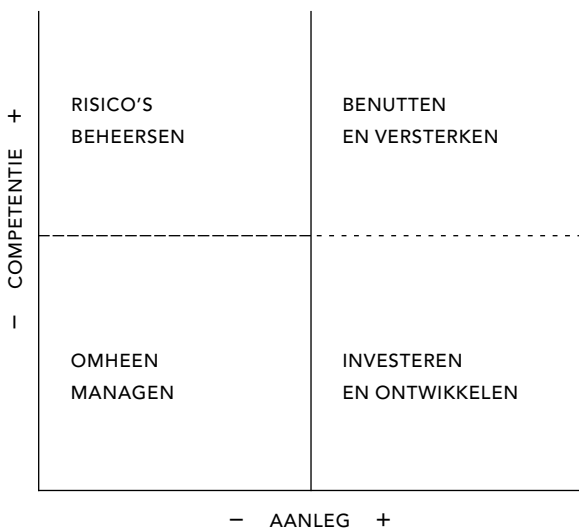
Concluderend kan gesteld worden dat de 360° feedback methodiek een redelijk bruikbaar en betrouwbaar instrument is om medewerkers mee te evalueren. Met name op het gebied van persoonlijke ontwikkeling heeft het toegevoegde waarde. Hoewel zelfbeoordelingen onlosmakelijk verbonden zijn met 360° feedback 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 presteren 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 demotivatie 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 EN ONDERZOEK

6.1 OXXIO

MEER WAARDEVOLLE GESPREKKEN EN DE DIEPTE IN MET DE TMA-RAPPORTAGE

Door Frank van Alphen

‘Bij sommige afdelingen zien we een sneeuwbal-effect’, zegt Soraya la Rose, HR adviseur bij energieleverancier Oxxio. ‘Een medewerker doet een TMA en vertelt zijn collega’s enthousiast over de rapportage en het gesprek. Dan merken we vaak dat medewerkers van datzelfde team bij ons komen met de vraag of ze ook de TMA mogen invullen.’

Oxxio (225 werknemers), dat sinds de liberalisering van de energiemarkt een snelle groei heeft doorgemaakt, werkt sinds 2008 met TMA. ‘Het begon als vervanging van de traditionele assessment-dagen in sollicitatieprocedures voor de zwaardere functies. Een dag assessment vraagt veel van de kandidaat en is kostbaar. Bovendien hadden sommige kandidaten het gevoel dat ze werden afgeserveerd.’

HR manager Danielle Kruger en HR adviseur La Rose gingen op zoek naar een alternatieve methode die dezelfde informatie opleverde zonder dat een sollicitant zoveel tijd kwijt was. La Rose: ‘We kwamen uit bij de TMA Methode. De methode sprak ons aan.’

Aanvankelijk gebruikte Oxxio TMA alleen als vervanging van de traditionele assessment. De kandidaten reageerden positief. ‘Ze vinden het leuk een gesprek te voeren naar aanleiding van de rapportage. Allemaal zeggen ze zich te herkennen in de beschrijving’, aldus La Rose.

Het gebruik van de TMA-methode om een beeld te krijgen van sollicitanten is gaandeweg toegenomen. ‘We laten nu bijna alle sollicitanten die voor een tweede gesprek komen de TMA-analyse doen. Ze kunnen dat hier doen. Dan kunnen wij instructie geven en vragen beantwoorden’, zegt La Rose. ‘We zorgen dat de kandidaten zich op hun gemak voelen als ze de vragen beantwoorden.’ Oxxio zet TMA zo’n 25 keer per jaar in bij sollicitatieprocedures.

Voor de HR-medewerkers en voor de manager op zoek naar een geschikte medewerker is het voordeel van de tussentijdse TMA dat het tweede gesprek meer de diepte in kan gaan aan de hand van de TMA-rapportage. ‘Dat zijn waardevolle gesprekken. Ze gaan over drijfveren, de sterke en de zwakke punten van iemand’, zegt La Rose.

‘Bij het invullen van de vragen zijn mensen soms wat geïrriteerd over de hoeveelheid vragen, maar als ze de rapportage eenmaal hebben gezien, zijn ze altijd tevreden. Daarbij helpt het dat de rapporten positief zijn geformuleerd. We hebben het nog niet meegemaakt dat iemand vond dat het rapport er helemaal naast zit’, zegt de HR-adviseur. Inmiddels heeft de helft van de medewerkers een TMA gedaan.

Ook leidinggevendenden zijn te spreken over de TMA-rapporten. Een TMA-rapport helpt te verhelderen waarom bepaalde zaken soms stroef verlopen. ‘De leidinggevende heeft wel het gedrag opgemerkt, maar als hij inzicht krijgt in de drijfveren valt alles opeens op zijn plaats. ‘Nu snap ik het’, krijg ik dan te horen’, vertelt La Rose.’

Een teamleider ziet bijvoorbeeld dat een medewerker lager dan gemiddeld scoort op gestructureerd werken, maar veel creativiteit in huis heeft. 'Als je dat weet, kun je daar rekening mee houden. Het maken van een gedetailleerde planning kun je beter overlaten aan een ander teamlid die het juist plezierig vindt heel nauwkeurig te werken', zegt de HR-adviseur.

De TMA-rapportage kan medewerkers ook bewust maken van onderdelen van het werk waar ze zich extra voor moeten inzetten. 'Wie op het punt hulpvaardigheid onder het gemiddelde zit, moet zich daarvan bewust zijn. Met name bij het contact met klanten is die instelling van belang', aldus La Rose. Dit bewustzijn heeft eveneens te maken met de ontwikkeling die Oxxio de afgelopen jaren heeft doorgemaakt. In de begintijd moest de nieuwkomer zich bewijzen door veel nieuwe klanten binnen te halen. La Rose: 'Nu zijn we de vierde energieleverancier van Nederland. Op dat moment wint klantbehoud aan belang. Dat vraagt van medewerkers een andere houding.'

Oxxio is 2009 ook aan de slag gegaan met een ander instrument: de 360 graden feedback. 'Dat is een methode die de zelfreflectie binnen het bedrijf bevordert', aldus La Rose. 'Maximaal tien personen die regelmatig met bijvoorbeeld een accountmanager samenwerken, geven feedback. Die personen kunnen collega's zijn, maar ook klanten. Uit die antwoorden komt een rapport dat inzicht geeft in de wijze waarop iemand functioneert. Dat biedt weer aanknopingspunten voor een gesprek over onder meer opleidingsbehoefte en de loopbaanplanning.'

6.2 LEASEPLAN

TALENT KRIJGT KANSEN BIJ LEASEPLAN

Door Frank van Alphen

‘TMA geeft kleur aan gesprekken’, zegt Susan Smudde, HR-manager bij LeasePlan in Almere. Het bedrijf, dat zich voor het derde jaar op rij ‘Top Employer’ mag noemen, gebruikt TMA onder meer bij loopbaancoaching en de selectie van trainees.

Begin 2008 wilde LeasePlan, waar 700 mensen werken, een careerdesk opzetten om talentvolle medewerkers te ondersteunen bij het verder uitstippelen van hun loopbaan. TMA zou bij de coaching een belangrijke rol spelen. De kredietcrisis gooide destijds roet in het eten. ‘LeasePlan moest net als andere bedrijven sterk op de kosten letten’, zegt Smudde. ‘We hebben de plannen toen even in de koelkast gezet.’

De afdeling HR concentreerde zich in die periode op medewerkers die al geruime tijd niet meer goed functioneerden of wiens werk was vervallen. ‘We wilden die mensen helpen een andere baan te vinden’, aldus Smudde.

Bij deze jobcoaching is TMA ingezet als een van de hulpmiddelen. ‘De naam - Talenten Motivatie Analyse - werkt goed’, zegt Jerry Janssen, loopbaanadviseur bij LeasePlan die veel medewerkers heeft begeleid. ‘Het is een positief instrument. Als je tegen een medewerker zegt dat je nu gaat kijken wat zijn sterke kanten zijn en welke verborgen talenten hij heeft, neemt dat veel weerstand weg. De TMA werkt ook inspirerend voor medewerkers die niet al te veel zelfvertrouwen hebben.’ ‘Er was bijvoorbeeld een 54-jarige chauffeur wiens werkzaamheden bij LeasePlan nagenoeg waren vervallen. Uit de TMA kwam naar voren dat werken als beveiligingsbeambte goed bij zijn persoonlijkheid en interesses past. Dat vonden we door de TMA-resultaten te koppelen aan de Jobvinder. De kandidaat krijgt een lijst met een paar honderd functies die passen bij zijn interesses en opleidingsniveau. Samen krimpen we die lijst in tot 10 beroepen’, aldus Janssen.

‘De chauffeur heeft inmiddels stage gelopen bij een beveiligingsbedrijf. Daar waren ze erg tevreden. Deze werkgever wilde hem al een baangarantie geven als hij zijn opleiding heeft afgerond’, zegt Janssen.

Eind vorig jaar is het plan medewerkers die willen veranderen van baan te begeleiden weer nieuw leven ingeblazen. ‘Dit past binnen het beleid talent te ontwikkelen en medewerkers te binden’, zegt Smudde. Jerry Janssen houdt zich voltiids bezig met de personeelsleden die onderzoeken wat hun mogelijkheden zijn buiten hun huidige functie.

Wie zich meldt bij de afdeling HR krijgt eerst een gesprek over het hele traject. De leidinggevende van deze medewerker is wel op de hoogte, maar wordt er verder niet bij betrokken. Aan het eind van het traject krijgt de leidinggevende uiteraard wel te horen wat de bevindingen zijn. Temeer dat de werknemer vaak acties zal gaan ondernemen om op den duur over te stappen naar een andere functie binnen of buiten LeasePlan.

Sinds de start van de careerdesk hebben 33 medewerkers zich gemeld. ‘De meeste mensen komen omdat ze van een collega hebben gehoord dat het goed beviel’, zegt Smudde. De kandidaten zijn doorgaans tussen de 20 en 35 jaar en ambitieus.

Het traject valt uiteen in de twee delen. De eerste twee maanden werken loopbaanadviseur en kandidaat intensief aan een plan van aanpak. In het tweede deel, dat doorgaans vier maanden in beslag neemt, wordt besteed aan de uitvoering van het plan.

Na het eerste gesprek doet de kandidaat de TMA. De resultaten spelen een belangrijke rol tijdens het tweede gesprek. ‘Met de TMA-rapportage kom je gauw tot de kern. TMA geeft antwoord op de vraag wie ben ik?’, zegt Smudde. Andere zaken die aan de orde komen in de eerste fase zijn de ervaringen die anderen hebben met de kandidaat en een terugblik op de eigen loopbaan. ‘Als huiswerk vragen kandidaten aan vrienden en familie wat bijvoorbeeld hun sterke en zwakkere punten zijn. Ook bespreken we de loopbaan en vragen waarom bepaalde keuzes zijn gemaakt’, zegt de HR-manager. In totaal spreken de loopbaanadviseur van LeasePlan en de kandidaat elkaar zes keer uitgebreid tijdens de eerste fase.

Aan het eind van de eerste fase wordt een plan van aanpak gemaakt. ‘Het liefst zien we dat mensen bij LeasePlan blijven. Maar ook als de conclusie is dat iemand buiten dit bedrijf op zoek gaat, vinden we het een geslaagd traject. Enkele medewerkers kwamen tot de slotsom dat hun passie elders ligt’, zegt Janssen. ‘Die weten wat ze moeten doen om hun droom na te jagen. Op den duur zullen ze plaats maken voor medewerkers die hier juist graag willen werken.’

Als een kandidaat wil gaan werken bij een andere afdeling krijgt hij de tijd mensen daar te spreken. ‘De ervaring leert dat je na het plan van aanpak moet doorpakken. De kandidaat wil dan echt aan de slag. Je moet dat momentum niet kwijt raken. De meeste medewerkers zitten na een maand of vier op een andere plek’, weet Smudde uit ervaring.

‘De TMA geeft ook inzicht in verbeterpunten’, zegt Janssen. ‘Zo zijn er dertigers die graag leiding willen geven. Als dan blijkt dat ze niet worden aangenomen voor zo’n functie, weten ze dat ze bijvoorbeeld nog moeten werken aan hun communicatieve vaardigheden.’

Trainees

LeasePlan zet TMA ook in bij de selectie van trainees. ‘Elk jaar krijgen we via een selectiebureau ruim 25 mensen die net zijn afgestudeerd. Deze trainees in spé komen een dag naar LeasePlan en krijgen daar presentaties. Ze doen ook rollenspellen. Na die dag gaat ongeveer de helft door naar de tweede ronde’, vertelt Smudde. Deze kandidaten doen thuis een TMA en bij LeasePlan een CAPA (Capaciteitanalyse). ‘Het grote voordeel van de TMA-resultaten is dat er voldoende gespreksonderwerpen zijn. Bij net afgestudeerden kun immers je niet praten over hun werkervaring en loopbaankeuzes. Daardoor zijn er minder aanknopingspunten dan bij sollicitanten die al een carrière achter de rug hebben’, zegt Smudde.

De HR-manager merkt dat managers die een paar van deze gesprekken hebben bijgewoond als snel uit de voeten kunnen met de TMA-resultaten. Smudde: ‘Met

de TMA-rapportage bij de hand kunnen ze sneller tot de kern komen. Ze kunnen de gegevens snel interpreteren en gerichtere vragen stellen. Daardoor zijn het altijd leuke gesprekken.’

De trainees krijgen op den duur leidinggevende functies. ‘Door de TMA weten we of kandidaten leiderschapskwaliteiten hebben. We vinden het van belang dat ze onafhankelijk denken, initiatiefrijk zijn en sturing durven geven. Dat zijn allemaal elementen die bij TMA aan bod komen.’

Uiteindelijk selecteert LeasePlan vier trainees die een klasje met jong talent vormen. Sommige managers worden mentor van deze trainees. ‘Zij kunnen weer terugrijpen op de TMA-rapportage. Na een paar maanden bespreken ze bijvoorbeeld in hoeverre de ervaringen bij LeasePlan passen binnen het beeld dat bij de TMA naar voren kwam’, aldus Smudde.

Bij gewone sollicitatieprocedures wordt TMA sporadisch ingezet. ‘Als we na meerdere gesprekken met een kandidaat nog twijfels hebben, laten we de sollicitant de TMA-vragen invullen. De rapportage helpt om de twijfels weg te nemen of verstrekt juist die twijfels’, zegt Smudde. ‘Dat maakt het makkelijker de knoop door te hakken.’

360 graden-feedback

LeasePlan gaat ook de 360 graden-feedback van de TMA Methode gebruiken. ‘We zijn op kleine schaal begonnen. Onze drie projectmanagers werken nu met dit instrument’, zegt Smudde. ‘Zij komen overal in de organisatie. Hun klanten en collega’s geven aan hoe ze overkomen. Dat geeft een goed beeld van sterke punten van deze medewerkers en de punten die aandacht verdienen.’

6.3 STADSDEELCENTRUM AMSTERDAM

STADSDEEL CENTRUM AMSTERDAM ZET TMA IN BIJ SELECTIE POTENTIËLE MANAGERS: GESPREKKEN MET KANDIDATEN WAREN 'PARELTJES'

Door Frank van Alphen

Prettig en pittig. Zo noemde ze hier op de gang de gesprekken naar aanleiding van TMA', vertelt Anneke Eurelings, stadsdeelsecretaris van Stadsdeel Centrum van de gemeente Amsterdam. Omdat haar agenda barstensvol zat, voerde ze ruim dertig gesprekken op zaterdag en in de avonduren. 'Dat hadden we ervoor over. Vrijwel elk gesprek was een pareltje'

Eurelings, die ruim zes jaar bij de gemeente Amsterdam werkt, heeft al vijf jaar ervaring met de TMA-tests waarbij sollicitanten of medewerkers online vragen beantwoorden over hun talenten en competenties. 'In de loop van de jaren heeft de helft van de medewerkers vrijwillig zo'n test gemaakt', aldus Eurelings, die ambtelijk hoofd is van de stadsdeelorganisatie. 'Vijf jaar geleden werd TMA voor het eerst ingezet bij een grote gemeentelijke reorganisatie. De vakbonden waren er destijds niet gerust op dat de managers onbevooroordeeld te werk zouden gaan. TMA is destijds gebruikt om de oordelen over medewerkers te objectiveren. 'In het begin zag ik niets in digitale vragenlijsten. TMA bleek echter een prachtig hulpmiddel bij die reorganisatie. Je komt met een TMA-rapportage snel tot de kern. Sindsdien is TMA ingeburgerd bij grote delen van de gemeente', aldus Eurelings.

Dit keer werd TMA gebruikt bij de selectie van medewerkers die graag manager willen worden. Alle medewerkers van Stadsdeel Centrum (ruim 600 medewerkers op kantoor en 400 bij reiniging en onderhoud) konden zich opgeven. 'We hebben geen beperkingen gesteld. De jongste kandidaat was 21 en de oudste 43 jaar. In totaal hebben 34 medewerkers zich aangemeld', zegt Eurelings.

In het kader van de ontwikkeling van het personeel en de organisatie wilde Stadsdeel Centrum zien wie in potentie tot een goede manager kunnen uitgroeien. 'Er zitten nu veel managers die erg inhoudelijk gedreven zijn. Dat zijn niet per se de beste managers. We willen dat leidinggevendenden meer zijn dan een meewerkend voorman. We vinden het van belang dat managers sturen op resultaat en afwegingen maken over de inzet van medewerkers en middelen.'

De 34 gemeente-ambtenaren moesten een motivatie schrijven en een TMA-test doen. De resultaten van de TMA-test zijn uitgewerkt in een rapport. Daarbij is speciaal gekeken naar zaken die van belang zijn bij managementfuncties, zoals empathisch vermogen, visie resultaatgerichtheid. Ellen de Goede, een gecertificeerde TMA-adviseur, heeft de rapporten opgesteld en was samen met het hoofd van de afdeling P&O aanwezig bij de gesprekken met de kandidaten.

'In eerste instantie hadden we verwacht dat we wel twee gespreksrondes nodig zouden hebben om de selectie te maken. Dat bleek niet nodig. Na het eerste gesprek waren het unaniem eens dat er acht kandidaten waren die uit het juiste hout waren gesneden', zegt Eurelings. 'Ieder van ons drieën was vanuit zijn eigen perspectief tot dezelfde conclusie gekomen.'

‘In een van de eerste gesprekken stelde ik nog de domme vraag hoe iemand dacht om te gaan met cijfers als hij of zij manager was. Al snel werd duidelijk dat het daar niet om gaat. Het draait om de talenten die iemand heeft en hoe hij die in de praktijk benut. TMA geeft een beeld van de talenten en wij kunnen die koppelen aan gedrag dat we kennen en aan praktijksituaties’, aldus de Stadsdeelsecretaris.

De TMA-rapporten gaven Eurelings en het hoofd P&O een goed beeld van de kandidaten. Eurelings: ‘Ook de medewerkers herkennen zich in de rapporten. Vrijwel allemaal zeiden ze dat het een goede beschrijving was.’

De rapporten gaven ook inzichten die zonder de TMA-vragen niet boven water waren gekomen.

De medewerkers die niet in aanmerking kwamen voor de managementleergang gingen niet geruisloos af door de zijdeur. ‘Het zijn mensen die de moeite hebben gedaan zich te melden en hun nek hebben uitgestoken. We hebben ze allemaal een aanbod gedaan voor een cursus of opleiding die ons inziens goed aansluit bij hun persoonlijkheid en ambities. Vrijwel alle kandidaten zijn ingegaan op dat aanbod. Het was vrijwillig dus ik ga ervan uit dat ze het aanbod nuttig en passend vonden’, aldus Eurelings.

Volgens Eurelings geeft TMA een prima indruk van iemands persoonlijkheid zodat duidelijk is wat verbeterpunten zijn en wat iemands kracht is. ‘Ik geloof sterk dat je veel kunt leren. Maar bij sommige competenties zul je niet veel verder komen dan een zesje omdat het je nu eenmaal niet ligt. Maar als je de eigenschappen waar je al goed op scoort verder ontwikkelt kun je wel een negen halen.’

‘TMA laat zien waar je kracht zit. Het klinkt misschien modicus maar een medewerker die vanuit zijn kracht werkt, presteert beter en het kost hem of haar nauwelijks energie. Je aanpassen kost daarentegen veel energie’, zegt Eurelings.

Het Stadsdeel Centrum is alweer bezig met een volgende projecten waarbij TMA een rol gaat spelen. ‘We werven een nieuw directieteam. Daarbij is de assessment vervangen door TMA. Verder komt er nog een reorganisatie waarbij een deel van het personeel opnieuw moet solliciteren. Daarbij maken we ook gebruik van TMA-rapportages.’

6.4 VELUX

DE VERKOOPORGANISATIE KLANTVRIENDELIJKER MAKEN EN CULTUUR VERANDEREN

door Frank van Alphen

‘Het is verbazingwekkend hoe goed medewerkers zich herkennen in de beschrijving naar aanleiding van een TMA-analyse’, zegt Michel Sombroek (50), directeur van de Nederlandse vestiging van VELUX in De Meern. Sombroek kan het weten, want hij is aanwezig bij alle gesprekken die volgen op deze analyse.

Sombroek heeft ruim dertig besprekingen met werknemers achter de rug. Hij voert de gesprekken samen met zijn assistent Annemieke Boer en de manager van de betrokken werknemer. ‘Het is een hell of a job. Het kost verschrikkelijk veel tijd, maar ik heb het ervoor over. Ik wil laten zien dat de leiding dit belangrijk vindt. Daarnaast krijg ik op deze manier veel signalen uit het bedrijf die heel bruikbaar zijn. Ik krijg bijvoorbeeld inzicht in de behoefte aan opleidingen en trainingen.’

Dat het voltallige personeel een TMA-analyse doet, is onderdeel van een groter project. Sombroek heeft zich tot taak gesteld de verkooporganisatie van de bekende dakramen klantvriendelijker te maken. ‘Toen ik hier zeven jaar geleden kwam, trof ik een naar binnen gerichte arrogante organisatie aan, die erg top-down was geleid’, stelt de directeur. Het bedrijf kan zich deze houding niet permitteren omdat het een toonaangevende marktleider is. Ten minste acht van de tien dakramen komt uit de fabrieken van het Deense VELUX. Sombroek besloot deze cultuur stapje voor stapje te veranderen. Hij moest de eilandcultuur te lijf en de naar binnen gekeerde houding doorbreken.

Sombroek kon zelf bepalen hoe hij dat deed. ‘We zijn vrij in het bepalen van ons personeelsbeleid’, aldus de directeur. ‘Maar we moeten ons wel houden aan de waarden die de Deense oprichter Rasmussen in de jaren zestig heeft vastgelegd. Villum Kann Rasmussen (1909-1993) was een sociaal bewogen ondernemer die toen al zocht naar een evenwicht tussen de belangen van klanten, werknemers, eigenaars en andere betrokkenen.

Een andere reden om kritisch naar het personeelsbeleid te kijken was de klacht van sommige werknemers dat de arbeidsvoorwaarden niet marktconform waren. ‘Het gras is altijd groener bij de burens’, zegt Sombroek. ‘Maar we wilden toch weten hoe we uit een vergelijking zouden komen. Bovendien bleek het soms lastig nieuwe medewerkers aan te trekken.’ Adviesbureau Mercer lichtte het bedrijf door en vergeleek de functies met vergelijkbare banen in de bouw. ‘We zijn een beetje rare eend in de bijt. We hebben geen productiebedrijf in Nederland. We doen alleen verkoop, marketing en service’, zegt Sombroek.

Uit het onderzoek bleek dat de beschrijvingen van veel functies te veel op de persoon waren geënt en te weinig op de inhoud van de functie. Ook zijn de arbeidsvoorwaarden van enkele functies verbeterd. Aan de nieuwe functiebeschrijvingen zijn steeds acht tot tien competenties gekoppeld. ‘We stonden voor de opgave deze functieprofielen te borgen in de organisatie’, zegt Sombroek. Op zijn zoektocht naar een geschikt bureau stuitte Sombroek eind 2010 op André Blom van Ehrm-

Vision. ‘Zijn verhaal sprak me aan. Bij TMA wordt gekeken hoe medewerkers scoren op een aantal competenties. Verder wordt de rapportage zoveel mogelijk ontdaan van subjectieve elementen en zijn er een aantal mooie tools ontwikkeld.’ De ervaringen met TMA zijn goed. Toch vonden medewerkers soms bepaalde beschrijvingen negatief overkomen. Bijvoorbeeld als er stond dat ze alleen behulpzaam of geïnteresseerd zijn in bepaalde situaties. ‘Dat is geen positief of negatief oordeel. Een toelichting hielp dan. We vroegen: Aan wie van je collega’s vraag je hoe het weekeinde is geweest. Dan zagen medewerkers ook wel in dat ze onderscheid maakten. En dat dit soort zaken erg afhankelijk is van de situatie’, aldus Sombroek.

Sombroek heeft de gesprekken met de twee grootste afdelingen van zijn bedrijf (marketing en customer service) achter de rug. ‘Bij veel verkopers willen we ondernemerschap en klantgerichtheid verder ontwikkelen. Bij servicemedewerkers gaan we onder meer aan de slag met overtuigingskracht en samenwerking. Samen met hun manager vertalen medewerkers de competenties in concrete doelen. Zo gaat het systeem leven bij de medewerkers.’ Om het ondernemerschap te stimuleren, krijgen accountmanagers een budget dat ze naar eigen inzicht kunnen inzetten. Een manager heeft dat bijvoorbeeld benut om met een aantal klanten mee te doen aan een wielren-evenement in Utrecht.

Het ontwikkelen van competenties en talenten wordt door werknemers soms ervaren als een grijs gebied. ‘Door te werken met de TMA-analyses praat iedereen dezelfde taal. Dat maakt het minder vaag. Er is ook een duidelijke link met het salaris. Wie bijvoorbeeld ondernemender wordt, gaat beter functioneren. De toegevoegde waarde voor VELUX van zo’n medewerker neemt dan toe. Dat kan aanleiding zijn voor een loonsverhoging’, aldus Sombroek. Over een paar jaar wil Sombroek de medewerkers nogmaals aan de TMA-analyse onderwerpen. ‘We kunnen dan controleren in hoeverre competenties zijn verbeterd. Ook kunnen we dan bepalen aan welke andere talenten we willen werken.’

VELUX gebruikt TMA ook bij sollicitanten die de laatste ronde halen. ‘De resultaten van de analyse geven niet de doorslag, maar kunnen ons buikgevoel bevestigen of tegenspreken. In het eerste geval kunnen we door op de ingeslagen weg. In het tweede geval kijken we nog eens kritisch naar onze afwegingen. Bij het gesprek kunnen doorvragen met behulp van vragen die te vinden zijn in het TMA-boek (*red. praktijkboek Van Talent naar Performance*) en op de TMA-portal.’

6.5 OXYMA

BETROKKEN MEDEWERKERS DOOR AANDACHT

Door Frank van Alphen

‘We eten vaak taart omdat we iedere maand wel een of meerdere jubilea vieren’, zegt Vanessa Box, verantwoordelijk voor HR bij marketing- en IT-bedrijf Oxyma. Volgens de HR-manager een bewijs dat veel van de ruim 150 marketing-en IT-specialisten zich thuis voelen bij het Rotterdamse bedrijf. Dat is van belang omdat deze specialisten schaars zijn.

Oxyma opereert in een competitieve arbeidsmarkt. ‘We zijn eigenlijk altijd op zoek naar mensen. We hebben vrijwel continu meer werk dat we aankunnen. Dat legt een enorme druk op de organisatie’, zegt Ronald Morcus, directeur en eigenaar van Oxyma. ‘Mensen zijn in dit bedrijf echt het belangrijkste kapitaal. Voor ons het van belang dat medewerkers zich prettig voelen en optimaal presteren.’

Om de medewerkers te binden aan de snel gegroeide onderneming besteedt de leiding veel aandacht aan het HR-beleid waarin TMA een belangrijke ondersteunende rol vervult. ‘Je moet niet alleen zeggen dat medewerkers je voornaamste asset zijn, maar het ook laten merken. Dat is ook de reden dat een belangrijk deel van de HR-taken hier een lijnverantwoordelijkheid zijn’, aldus Morcus.

Het personeelsbeleid bij Oxyma valt ook op bij buitenstaanders. Zo heeft Intermediair het bedrijf uitgeroepen tot een van de werkgevers met de grootste werknemersbetrokkenheid. ‘Zelf zien we ook de resultaten’, zegt Morcus. ‘Het ziekteverzuim is laag en het verloop is laag.’

Oxyma kwam zo’n vijf jaar geleden in contact met de TMA Methode. ‘We ontdekten al snel dat je met TMA in korte tijd een goed beeld krijgt van een medewerker. Het is verbazingwekkend dat je met met een half uur invullen van vragen op onderdelen tot dezelfde inzichten komt als met een traditionele assessment die een dag duurt. We hebben de resultaten van sollicitanten weleens naast elkaar gelegd, maar we konden vrijwel geen verschillen vinden.’ Morcus en Box denken dat de positieve formulering van alle talenten in de TMA bijdraagt aan de positieve houding van de meeste medewerkers tegenover deze testmethode.

Volgens Morcus moet een leidinggevende zien te voorkomen dat hij in de valkuil trapt te denken dat een lage score op bepaalde talenten per definitie negatief is. ‘Daarom is het raadzaam dat leidinggevende die minder ervaring hebben met het interpreteren van de TMA-uitkomsten daarbij steeds goed kijken naar de achterliggende beschrijvingen op de Talentkaarten.’ Op die kaarten staan toelichtingen bij de verschillende scores en welke eigenschappen elkaar versterken dan wel afremmen of compenseren.

Morcus noemt een voorbeeld uit de praktijk. ‘Een medewerker scoorde laag op het talent doelgerichtheid. In eerste instantie ben je dan geneigd te denken dat dat niet goed is binnen een commerciële organisatie. Als je zorgvuldig kijkt naar de betekenis zie je dat een lage score betekent dat iemand geen behoefte heeft

aan heel nauwkeurig omschreven doelen. Een medewerker die laag scoort, kan daarom juist goed omgaan met vage doelen. Dat is in op sommige plaatsen in de onderneming een nuttige eigenschap.’

Een ander aspect dat Box en Morcus waarderen is het scherpe onderscheid tussen talenten en competenties. 'Talenten heb je en competenties kun je tot op zekere hoogte ontwikkelen. Iemand is bijvoorbeeld niet erg extravert. Dat wil niet zeggen dat hij of zijn niet kan leren om presentaties te geven. Dat kost dan die persoon dan wel meer energie dan een collega met een extraverte persoonlijkheid’, zegt Box.

Die kennis is van belang voor de medewerker en zijn leidinggevende. Box: 'Zelf begrijp je beter waarom bepaalde werkzaamheden je liggen en andere je juist tegenstaan. De leidinggevende kan dit inzicht gebruiken door samen met de medewerker de juiste carrièrekeuzes te maken.’

Oxyrna heeft TMA geïncorporeerd in het HR-beleid en het wervingsbeleid. ‘TMA gebruiken we zowel in de korte HR-cyclus waarin het gaat over de beoordeling en de beloning als bij de lange HR-cyclus waarin we praten over de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker’, zegt Box. ‘We laten sollicitanten ook de TMA-vragen invullen. Hierdoor komen we sneller tot de kern tijdens gesprekken met de kandidaten. Ook bij het checken van referenties is de TMA-rapportage heel bruikbaar omdat je gerichte vragen kunt stellen.’

Het marketing- IT-bedrijf, dat onder meer KPN, Nuon, NS en Feyenoord tot zijn klanten kan rekenen, gebruikt TMA om te bepalen welke medewerkers kunnen doorgroeien tot leidinggevende functies en welke daar minder geschikt voor zijn. ‘Niet iedere vakspecialist kan op den duur doorstromen naar een management-functie. Leidinggeven is een vak apart’, zegt Morcus. ‘Verder past het ook niet bij de cultuur van dit bedrijf dat het een ratrace is waarbij leidinggeven voor iedereen het hoogste doel is.’

Morcus ziet het als uitdaging te zorgen dat degenen die het maximale uit hun talenten hebben gehaald tevreden te houden in de rol waarin ze zitten. ‘Soms is dat extra lastig omdat hun omgeving druk op ze uitoefent om een volgende stap te zetten’, zegt Morcus. ‘Van belang is dat de beslissing wordt geobjectiveerd en dat de medewerker zelf ook inziet waarom het beter is die stap niet te maken.’

Soms helpt de 360-graden feedback methode daarbij. ‘Een medewerker ziet dan bijvoorbeeld dat hijzelf een ander beeld heeft dan zijn omgeving. Dat kan een eye-opener zijn voor iemand’, zegt Morcus.

Ronald Morcus heeft zijn visie op het personeelsbeleid en andere inzichten op het gebied van het optimaal inzetten van marketingtalent beschreven in het boek *Marketing Performers* (Kluwer). Hij schreef het samen met Rolf Baarda, directeur van Bureau Baarda. Dit adviesbureau is gespecialiseerd in de ontwikkeling en de invoering van belonings- en talentmanagementsystemen.

6.6 ATOS

LOOPBAANGESPREKKEN EN PROFESSIONALISERING

door Frank van Alphen

‘Sommige medewerkers ervaren het als een cadeautje’, zegt Renée Kamphuis, manager management development bij ict-bedrijf Atos. ‘Een gesprek naar aanleiding van TMA gaat 1,5 tot 2 uur over jou. Bovendien gaat zo’n gesprek met een goed getrainde HR-medewerker direct de diepte in omdat er een goed uitgangspunt ligt.’

Atos, gebruikt sinds anderhalf jaar alleen nog TMA bij loopbaangesprekken en professionalisering. Voor die tijd werkte het bedrijf dat onder meer is voortgekomen uit BSO, de IT-afdelingen van Akzo Nobel en KPN en KPMG Consultancy, met diverse assessment-methodes naast elkaar. ‘Dat was zo gegroeid, maar we wilden overstappen op één methode zodat alle bedrijfsonderdelen dezelfde taal spreken en gegevens uitwisselbaar zijn.’

Een klankbordgroep bestaande uit acht HR-medewerkers die ervaring hadden met assessment hebben alle systemen uitgebreid met elkaar vergeleken. ‘Uiteindelijk kwam TMA als meest geschikte systeem uit de bus’, zegt Kamphuis (55). Een van de belangrijke pluspunten van TMA vinden de HR-experts de rapportage. ‘Het glas is altijd half vol in die schriftelijke rapportages. Bovendien zijn ze in begrijpelijke taal opgesteld. Andere methodes gebruiken soms taal die wetenschappelijk misschien heel verantwoord is, maar die de kandidaat niet begrijpt. Dat is niet motiverend.’ Kamphuis had ook nog een meer prozaïsche reden om te kiezen voor TMA: de prijsstelling. ‘Binnen een jaar na het doen van een TMA kun je nog allerlei andere analyses doen zonder dat je daarvoor extra hoeft te betalen. Zo kun je een beroepskeuze of de 360 graden feedback evaluatie doen. Je krijgt relatief veel voor je geld.’ De rapportages zijn volgens Kamphuis een mooie start voor een gesprek over talenten, competenties en de loopbaan. ‘Het helpt enorm dat de medewerkers zich herkennen in de beschrijving. Ze zeggen bijvoorbeeld: Het is helemaal raak. Alleen had ik het zelf nooit zo geformuleerd. Als de rapportage de medewerker raakt, staat hij meer open voor een gesprek.’ Kamphuis vindt dat de positieve toon van het rapport wel extra aandacht vraagt van de HR-medewerker. ‘Die moet scherp zijn op punten die erg vriendelijk zijn geformuleerd.’

Atos, waar wereldwijd 49 duizend mensen werken, past TMA toe bij loopbaan-coaching. ‘Zo’n loopbaangesprek kan het initiatief zijn van de lijnmanager, HR of de medewerker zelf. We laten de medewerker dan eerst een TMA-analyse invullen. De rapportage is een prettig uitgangspunt voor het gesprek.’ Ook de werknemers die binnen het bedrijf op zoek zijn naar een functie bij een andere afdeling vullen de TMA-vragen in. ‘Soms brengt het invullen van die analyse mensen dicht bij zichzelf’, vertelt Kamphuis. ‘Iemand is bijvoorbeeld lijnmanager geworden en gebleven omdat het redelijk goed ging en de status ook aantrekkelijk is. Die realiseert zich bij het praten over zijn talenten dat hij toch gelukkiger was toen hij projectmanager was. De analyse helpt dat boven water krijgen.’ Bij de werving van nieuwe medewerkers speelt TMA eveneens een rol. ‘We gebruiken de analyse niet bij de selectie. Maar als iemand bij ons begint, vult hij na verloop van tijd de

TMA-vragen in om een basis te geven voor toekomstige loopbaanontwikkeling. Het gesprek op basis van de rapportage wordt enorm gewaardeerd', aldus Kamphuis.

Kamphuis heeft ook goede ervaringen met de 360 graden feedback evaluatie. 'Dat is een rijk instrument dat veel informatie oplevert. We zetten het in bij professionaliseringstrajecten.' Samen met de medewerkers van een bepaalde afdeling wordt de essentie van de functies vastgelegd in competenties. Eerst doen ze dan een TMA om te inventariseren hoe de afdeling er voor staat. Ongeveer driekwart jaar later doen de medewerkers de 360 graden evaluatie waarbij ze over elkaar vragen invullen. Ook anderen, zoals klanten en managers kunnen hierbij worden betrokken. 'Dat leidt tot een interessante uitwisseling waarbij wordt gezocht naar de essentie van wat maakt dat iemand succesvol is in een bepaalde functie. Het maakt het werk voor ons als HR-afdeling ook interessanter.'

Vroeger lag de nadruk nogal op zwakke kanten die medewerkers moeten verbeteren. Kamphuis vond dat lang niet altijd werken. 'Iemand die niet sterk is in administratieve taken moet je niet dwingen zich daar veel mee bezig te houden. Er zijn anderen die dat prima kunnen en het ook leuk vinden. Het werkt beter als je een functie vindt die aansluit bij de talenten die iemand in huis heeft. Als je praat met een medewerker over zijn talenten, wordt hij enthousiast en begint voorbeelden te geven van hobby's die daar bij passen.'

6.7 NUNHEMS (ONDERDEEL BAYER BIOSCIENCE)

EEN BEELD KRIJGEN VAN SOLLICITANTEN EN LEIDINGGEVENDEN HELPEN ONTWIKKELEN

Door Frank van Alphen

‘Met TMA krijgen we snel een beeld van sollicitanten. Ook als ze uit Nieuw-Zeeland komen’, zegt Jan Cauberg, global hoofd HR bij de divisie R&D van zaadveredelaar Nunhems. ‘Informatie verkrijgen over de kennis van een kandidaat is doorgaans geen probleem. Diploma’s geven daar onder meer inzicht in. Maar we willen ook het een en ander weten over iemands persoonlijkheid. Een kandidaat kan heel bekwaam zijn, maar moet wel kunnen samenwerken binnen een team.’

Tot vier jaar geleden stuurde Cauberg, die ook verantwoordelijk is voor HR bij Nunhems in Nederland, een sollicitant uit de VS of een ander land naar een plaatselijk bureau voor een assessment. ‘Dat is duur en bovendien duurt het dagen voor je een rapport in huis hebt. Daarom zochten we naar een wereldwijd toepasbare methode die sneller en goedkoper is.’

Cauberg stuitte bij zijn zoektocht op de TMA Methode en zet deze toets sindsdien in bij de werving van wetenschappers en andere medewerkers voor de divisie R&D van Nunhems waar wereldwijd 1.700 mensen werken, waarvan 500 in Nederland.

‘De twee tot drie kandidaten die na een eerste ronde overblijven, vragen we via internet de TMA-vragen in te vullen’, zegt Cauberg. ‘Voordeel is dat het snel kan en we binnen zeer korte tijd kunnen beschikken over een rapportage. Bij het tweede gesprek met de sollicitant gebruiken we dat rapport. Het geeft voldoende aanknopingspunten voor vragen over de persoonlijkheid van de kandidaat.’ Volgens Cauberg herkennen de kandidaten zich in grote mate in de rapportage.

Cauberg heeft de indruk dat de TMA-rapporten goed te gebruiken zijn voor dit soort doeleinden. Hij vindt de prijs/kwaliteit verhouding meer in balans dan bij de traditionele beschrijvingen na een assessment. ‘Met dit instrument zijn we in staat om meer sollicitanten te testen op hun persoonlijkheid. De TMA-rapporten zijn meer gestandaardiseerd dan assessment-bevindingen, maar we kunnen er goed mee uit de voeten bij sollicitatieprocedures. Als het nodig is, kunnen we voor de zwaardere functies altijd nog een assessment laten doen’, aldus de HR-manager. Andere divisies van Nunhems, dat onderdeel is van Bayer Bioscience, maken ook steeds vaker gebruik van TMA. ‘Ik heb HR managers van andere divisies verteld over mijn ervaringen met TMA. Ze vonden het interessant en zetten het tegenwoordig ook in.’

De andere divisies hoeven dat niet te doen. Nunhems schrijft niet voor welke instrumenten HR-afdelingen moeten inzetten. ‘De TMA-methode verkoopt zichzelf blijkbaar’, aldus Cauberg.

Omdat Nunhems actief is in een snelgroeiende sector wordt de analyse vaak ingezet. ‘De vraag naar voedsel en dus groentezaden stijgt enorm door de groei van de wereldbevolking en de stijgende welvaart in landen zoals China en India’, zegt de HR-manager. Jaarlijks neemt Nunhems zo’n 170 mensen aan. Deels gaat het daarbij om uitbreiding en deels om vervanging.

Nunhems gebruikt naast TMA ook de 360 graden feedback. ‘Deze methode is niet zozeer om leidinggevende de beoordelen. We willen ze helpen in hun ontwikkeling als manager. Inzicht in hoe je gedrag overkomt, is daarbij van groot belang’, aldus Cauberg. ‘Voor het bedrijf is het belang dat goede managers hun medewerkers stimuleren betere prestaties te leveren.’

Bij de 360 graden methode vullen ongeveer tien mensen vragen in over een leidinggevende. Degene die de formulieren invullen, kunnen medewerkers uit het team zijn, maar ook andere managers van andere teams die veel samenwerken met de persoon in kwestie. De vragen gaan over waardes die Bayer hoog in het vaandel heeft staan, zoals Leadership, Integriteit, Flexibiliteit en Efficiency (LIFE). Per onderwerp worden vijf vragen gesteld.

‘In het begin reageerden sommige managers onwennig op de 360 graden methode’, vertelt Cauberg. ‘De introductie valt of staat met goede communicatie.’ Sinds de feedback-methode wordt toegepast, zijn de reacties positief.

De bevindingen uit de 360 graden methode worden gebruikt bij het opstellen van een persoonlijk ontwikkelplan (POP). ‘Managers moeten dat zelf schrijven en voorleggen aan hun leidinggevende. Wij als HR managers helpen de medewerker om doelen zo concreet mogelijk te formuleren’, zegt Cauberg.

Als voorbeeld geeft Cauberg de soms passieve opstelling van bepaalde leden van het management team in vergaderingen. ‘Als blijkt dat iemand zich introvert opstelt, krijgt hij het advies elke vergadering ten minste drie vragen te stellen. Dat is een overzichtelijk doel. Als je zegt ‘je moet je actiever opstellen’, is het veel lastiger daar invulling aan te geven.’

Een ander voorbeeld uit de wereld van onderzoekers is de wijze waarop ze leiding geven. ‘Coachend leiding geven staat bij sommigen nog in de kinderschoenen. Daarnaast zijn wetenschappers gewend een opdracht te geven en te vertrouwen op de kwaliteit van hun collega's. Als er dan geen resultaat is op het afgesproken moment vragen ze pas waarom de opdracht niet af is. Beter is het tussentijds te informeren hoe het proces gaat en hulp aan te bieden’, zegt Cauberg.

Uit de 360 graden methode blijkt dat coachend leiding geven bij veel managers aandacht vraagt. ‘Omdat vrijwel iedereen op dit gebied iets kan leren, gaan we binnenkort leidinggevend rollenspellen laten doen over coachend leiding geven.’

De rol van Cauberg bij het hele proces van de 360 graden feedback is vooral het vuurtje brandende te houden. ‘Ik probeer de mensen gemotiveerd te houden in het aanpakken van hun ontwikkelpunten. Ik informeer regelmatig naar de voortgang van de actiepunten uit het POP.’

6.8 POLITIE NEDERLAND

'GESPREKKEN WORDEN BETEKENISVOLLER'

Door Frank van Alphen

De kracht van TMA is dat de nadruk wordt gelegd op wat je kunt en niet op wat je nog allemaal moet verbeteren, zeggen Jan van Wijk en Peggy Flenter van de afdeling personeelszaken bij Politie Nederland. 'Dat is een verschil met functioneringsgesprekken. Die gaan vaak voornamelijk over verbeterpunten.'

De afdeling P&O wilde het percentage medewerkers dat deelneemt aan activiteiten om zichzelf te ontwikkelen verhogen. 'We vinden het belangrijk dat werknemers ontdekken welke talenten ze hebben en nadenken over hun drijfveren. Zeker in een omgeving waar grote veranderingen op stapel staan, is het van belang dat medewerkers de regie meer in eigen hand nemen en daar de instrumenten voor krijgen aangereikt', aldus Van Wijk.

Van Wijk bedacht een onorthodoxe aanpak: hij opende een webwinkel met allerlei instrumenten om jezelf beter te leren kennen. Om die boeken, trainingen en selfassessments te kunnen kopen, had je zogeheten e-Deals nodig.

Vorig jaar (2012) september ontvingen alle tweeduizend werknemers een cheque ter waarde van 1.000 e-Deals. Deze virtuele munten konden ze besteden in de e-Deals Webshop. De cheque was slechts één jaar geldig. 'We stuurden de personeelsleden een echte cheque omdat we uit psychologisch onderzoek weten dat mensen aan iets dat ze bezitten een hogere waarde toekennen dan aan iets dat ze nog niet bezitten. Ze hadden nu allemaal 1.000 e-Deals met een beperkte geldigheid.' De e in e-Deals staat voor employability.

Verwachtingen overtroffen

Bij de start zei Jan van Wijk dat hij tevreden zou zijn met een respons van circa tien procent (200 medewerkers). 'Onze verwachtingen zijn ver overtroffen. Uiteindelijk heeft bijna de helft van de werknemers zijn e-Deals verzilverd. We zijn erg blij dat het is gelukt zo'n duizend mensen te laten nadenken over hun leven en hun loopbaan.'

De werknemers hadden de keus uit workshops (personal branding, netwerken, mindfulness, LinkedIn) een sessie met een trainingsacteur, een workshop non-verbale communicatie en diverse vormen van selfassessments. Daarbij zaten drie TMA-varianten. Alleen de rapportage met beroepen en interesses, de TMA-rapportage met een gesprek en de volledige rapportages (TMA + beroepen) met een gesprek. Nathanja van Beem, een externe gecertificeerde TMA-coach, voerde deze gesprekken.

'Vooral voor de laatste variant bleek veel belangstelling', vertelt Peggy Flenter, die TMA als instrument bij haar werkgever introduceerde. 'De beslissing dit instrument in te zetten, was snel genomen. Het was eenvoudig anderen te overtuigen van de voordelen en mogelijkheden van TMA.'

De e-Deals staan los van reorganisaties die op handen zijn bij Politie Nederland. Van Wijk: 'Zodra je e-Deals en de reorganisatie met elkaar verbindt, gaan werknemers die trainingen associëren met baanverlies en onzekerheid. We wilden juist laten zien dat het leuk is om aan je eigen ontwikkeling te werken. Medewerkers konden zonder overleg met hun leidinggevende inschrijven voor trainingen en selfassessments.'

Enthousiaste verhalen

Honderden werknemers hebben gekozen voor een TMA in combinatie met een gesprek met een externe TMA-coach. De ervaringen van de werknemers met de TMA waren stuk voor stuk positief. 'Medewerkers die zo'n TMA plus gesprek achter de rug hadden, vertelden enthousiaste verhalen aan hun collega's. Als een medewerker een TMA had gedaan, kon je voorspellen dat een dag later een collega van diezelfde afdeling intekende voor een TMA', zegt Peggy Flenter.

Volgens de twee P&O-medewerkers is de kracht van TMA dat de nadruk wordt gelegd op wat je kunt en niet op wat je nog allemaal moet verbeteren. 'Dat is een groot verschil met bijvoorbeeld functioneringsgesprekken. Die gaan vaak over verbeterpunten.

De positieve toon van de TMA-rapporten en gesprekken vormt een tegenwicht tegen de manier waarop de communicatie vaak verloopt. 'We zijn er heel goed in elkaar te vertellen wat niet deugt en hoe het beter kan. Er is vaak weinig aandacht voor zaken die zijn gelukt, terwijl iedereen het leuk vindt te horen dat hij iets goed heeft gedaan. Dat geeft een goed gevoel', meent Van Wijk.

De TMA-coach die de gesprekken voerde met de medewerkers merkte dat het ongebruikelijk is elkaar aan te spreken op elkaars talenten. De meeste gesprekken gaan over werkgerelateerde zaken. 'Doordat een groot aantal medewerkers - ook veel leidinggevend - TMA heeft gedaan, gaan gesprekken sneller over iemands talenten. Dat maakt die gesprekken betekenisvoller', stelt Van Wijk.

Een ander winstpunt is volgens de twee HR-medewerkers dat werknemers na lezing van het TMA-rapport en het gesprek over de uitkomsten beter onder woorden kunnen brengen wat hun talenten en drijfveren zijn.. 'Medewerkers krijgen bijvoorbeeld van hun leidinggevende vaak te horen dat ze meer moeten netwerken. Als ze een TMA hebben gedaan, kunnen ze uitleggen waarom dat bijvoorbeeld niet hun sterkste kant is. Anderzijds kunnen ze beter vertellen wat hun talenten en competenties zijn', zegt Flenter.

'Bij veel werknemers helpt TMA ze meer inzicht in zichzelf te geven', vertelt Flenter. 'Ze weten uiteraard wel hoe ze ongeveer in elkaar steken, maar met een TMA-rapport in de hand hebben ze een duidelijke beschrijving tot hun beschikking. 'Nu begrijp ik waarom ik deze kan van mijn werk prettig of niet prettig vind', was een veel gehoorde reactie. TMA-beschrijvingen worden veel gebruikt bij het opstellen van cv's en profielen.'

Paspoort

Degenen die TMA hebben gedaan, gebruiken dit als een soort paspoort. Flenter: 'Ze hebben een goed leesbaar document waarin hun talenten en competenties

worden beschreven. Bovendien krijgen ze begrippen aangereikt om over zichzelf te vertellen.'

Volgens Van Wijk en Flenter past de TMA-benadering goed bij de andere manier waarop werknemers naar hun loopbaan zullen moeten gaan kijken. 'Vroeger dacht je bij loopbaan aan promotie', zegt Van Wijk. 'Tegenwoordig gaat het veel minder over verticaliteit, maar meer over je rol in een team of een andere werkomgeving. We kunnen aan een reorganisatie niet veel veranderen; we kunnen wel de manier waarop we werken anders vormgeven.'

6.9 ZORGCENTRA RIVIERENLAND

INZET TMA VERMINDERT UITVAL BIJ ZORGLEERLINGEN

Door Frank van Alphen

Sinds Zorgcentra Rivierenland TMA Talentanalyse en capaciteitanalyses toepast in samenwerking met Van Weert + Partners bij de selectie van leerlingen is het aantal afvallers drastisch gedaald. 'We gebruiken TMA ook om te zorgen dat we een ander type medewerkers aannemen dan gebruikelijk', zegt Jasper van de Giessen, hoofd P&O bij Stichting Zorgcentra Rivierenland (SZR).

SZR in Tiel hecht veel waarde aan het opleiden van nieuwe mensen, maar zag dat een op de drie leerlingen die instroomde de eindstreep niet haalde. 'Je steekt veel energie en tijd in de selectie en toch haakt een hoog percentage af', schetst Van de Giessen de situatie van een paar jaar geleden. 'Dat is frustrerend. Teamleiders, praktijk- en werkbegeleiders besteden veel tijd aan de leerlingen. Het kost ons bovendien geld: we betalen de opleiding van de leerlingen bij het ROC in Tiel. En als leerlingen na een maand of drie al stoppen, hebben ze nog weinig kunnen bijdragen. Ze worden pas productief na ongeveer een half jaar. Ten slotte geeft het problemen voor de continuïteit. De leerling staat ingeroosterd en als ze ontslag neemt, moeten we zorgen voor een invaller.'

SZR, dat vier vestigingen heeft, heeft uitgezocht waar het hoge uitvalpercentage aan te wijten is. Van de Giessen: 'Soms ligt het aan de aard van het werk. Dat past dan niet bij de competenties en talenten van de medewerker.' In andere gevallen heeft de leerling onvoldoende capaciteiten voor het werk. 'Het gevraagde niveau ligt dan net te hoog voor de zorgleerling', aldus het hoofd P&O.

De zorginstelling concludeerde dat competenties en capaciteiten meer aandacht moesten krijgen bij de werving en selectie. 'Blijkbaar is een gesprek onvoldoende om te kunnen bepalen of de kandidaat geschikt is. Om inzicht te krijgen in de competenties en talenten van aspirant leerlingen hebben we gekozen voor TMA Methode. Die methode kenden we via Van Weert + Partners. We hadden de TMA een paar keer ingezet bij nieuwe medewerkers.' De TMA wordt gecombineerd met TMA capaciteitanalyses die het cognitieve niveau meten.

GESTRUCTUREERD

'We pakken de werving en selectie van leerlingen sinds anderhalf jaar gestructureerder aan', zegt Van de Giessen. Tweemaal per jaar selecteert Rivierenland ruim twintig leerlingen. 'We vinden het van belang mensen voor de zorg op te leiden. Ten eerste is het voor ons zelf een belangrijke bron van nieuw personeel. Ten tweede is het voor de zorgsector goed als er voldoende aanwas is van gekwalificeerde medewerkers.'

De gestructureerde aanpak bestaat uit een informatiebijeenkomst, persoonlijke gesprekken en de TMA instrumenten. 'Elke ronde valt pakweg 10 procent van de kandidaten af.' De eerste schifting vindt plaats door de voorlichtingsbijeenkomst. 'We leggen uit wat mensen kunnen verwachten. Sommigen trekken de conclusie dat de sector toch niet bij ze past.'

Ze hadden zich iets voorgesteld dat minder energie en tijd zou kosten en haken af’, vertelt Van de Giessen. Bij de gesprekken over motivatie gooit ook een aantal kandidaten de handdoek in de ring.

COMPETENTIES

Met behulp van de TMA Talentenanalyse kan SZR zien dat de competenties van sommige kandidaten niet aansluiten bij het gewenste profiel. ‘Een eigenschap als empathie is van belang in de zorg. Wie op dat punt ver onder het gemiddelde scoort, krijgt het moeilijk in de zorg. Het is bovendien een eigenschap die je niet eventjes kunt aanleren.’ De capaciteitanalyses helpt bij het vinden van leerlingen die grote kans hebben vast te lopen omdat de opleiding te pittig zal zijn voor hun niveau.

De gestructureerde aanpak van de werving en selectie heeft meteen zijn vruchten afgeworpen. Het aantal uitvallers is gedaald van 30 naar een kleine 10 procent. ‘Dat is een direct zichtbaar resultaat waardoor er voldoende draagvlak is om deze aanpak te handhaven en te verankeren in de organisatie’, zegt Van de Giessen.

‘De nieuwe aanpak biedt overigens geen garanties’, tekent Van de Giessen erbij aan. ‘Vroegtijdig stoppen, is soms te wijten aan privé-omstandigheden. Daar hebben we minder zicht op. Het is ook denkbaar dat iemand die wij afwijzen bij een andere zorginstelling wordt aangenomen en een prima medewerker blijkt te zijn. Voor ons is van belang dat we het aantal afvallers flink hebben verminderd.’

TYPE MEDEWERKER

Naast het voorkomen van een hoog verloop heeft SZR een andere doelstelling bij de werving van nieuwe medewerkers. ‘We willen een ander type medewerkers aantrekken. Er verandert veel in de zorg. Dat vraagt om mensen met andere competenties van pakweg tien jaar geleden’, stelt Van de Giessen. Traditioneel trok de zorginstelling medewerkers aan die dienstbaarheid hoog in het vaandel hebben. ‘Gechargeerd kun je zeggen dat we vooral volgzame medewerkers selecteerden.’

‘In de snel veranderende zorgsector zijn medewerkers nodig die een gesprek kunnen aangaan met mondige cliënten en hun familie. Zorgmedewerkers moeten meer zelf beslissen. Het is niet de bedoeling dat ze voor elk wisselwasje naar hun leidinggevende stappen. Ze moeten kaders stellen: duidelijk maken aan cliënten en hun familie wat wel en wat niet kan’, aldus Van de Giessen.

De inzet van TMA is behulpzaam bij de selectie van medewerkers die voldoen aan de nieuwe eisen. Van de Giessen: ‘We zagen aan de TMA-resultaten dat we ondanks het voornemen een andere koers te varen toch nog kandidaten selecteerden die lijken op de medewerkers die we al in huis hebben. Blijkbaar is dat bij ons ingesleten.’

‘De TMA instrumenten hebben ons bewust gemaakt van dit fenomeen. In volgende rondes gaan we meer selecteren op de gewenste competenties’, zegt het hoofd P&O. ‘Dat wil niet zeggen dat we opeens een heel ander type mensen gaan aannemen. Het is een geleidelijk proces. Het lijntje moet niet breken.’

WERKVLOER

De toepassing van TMA bij de selectie van leerlingen heeft deze methode meer bekendheid gegeven binnen SZR. Bovendien zijn twee medewerkers opgeleid om gesprekken te voeren naar aanleiding van de TMA-testen. ‘Het gevolg is dat teamleiders op de werkvloer meer praktijkervaringen krijgen met competentie management. Ze zien de meerwaarde. Ze vragen zelf bijvoorbeeld om een TMA van hun team of van een medewerker die niet zo goed in haar vel zit.’

Voor Van de Giessen is dit het moment TMA breder in te zetten. ‘We gaan TMA ook gebruiken bij de vervolgesprekken met leerlingen. We kunnen kan teruggrijpen op de resultaten van de eerste TMA.’

ANDERE ZORGWERKGEVERS

Niet alleen SZR worstelde met het hoge uitvalpercentage. ‘In de wandelgangen horen we dat andere zorginstanties kampen met hetzelfde probleem’, zegt Van de Giessen. ‘Ze tonen veel interesse in onze aanpak. Ze zijn met name jaloers op de gestructureerde aanpak. Een mogelijkheid is dat onze TMA-deskundigen hun kennis delen met andere zorginstellingen. Voor zorginstellingen én leerlingen is het goed als het verloop verder omlaag gaat.’

6.10 OTYS RECRUITING TECHNOLOGY

MATCHEN, BEOORDELEN EN ONTWIKKELEN OP GEDRAG ALS DE BASIS VOOR PERFORMANCE

Door Bobby Crucq

‘In de zoektocht naar performanceverbetering hebben we meerdere beoordelings- en ontwikkelingstools bekeken’. De TMA Methode was volgens Laura Zijlstra, Managing Director bij OTYS, de enige die ontwikkelen en beoordelen in één geïntegreerde oplossing bood. ‘Samen met Delivery Partner PRiMAN hebben we vervolgens de implementatie gedaan. We hebben voor iedere functie een competentieprofiel met gedragsindicatoren opgesteld. Dat was best een klus, maar het is wel de basis. We hebben er ook de medewerkers zelf bij betrokken. Dat was belangrijk, omdat we met het competentieprofiel de norm vastleggen. Elke nieuwe medewerker die hier start wordt getoetst en wordt naast het normprofiel van de functie gelegd’, zegt Laura Zijlstra.

Aan het einde van het jaar wordt bij OTYS als onderdeel van de beoordelingscyclus de 360 methodiek ingezet. Laura Zijlstra: ‘Op basis van advies van PRiMAN zijn de medewerkers zelf verantwoordelijk voor hun ontwikkelplan. Doordat zij nadenken over wie zij willen uitnodigen gaat het beoordelingsgesprek meer leven en wordt de betrokkenheid groter. Je kunt nu snel concreet kijken naar wat je kunt verbeteren om je performance te vergroten. Aan de hand van het management dashboard, dat PRiMAN voor ons heeft ontworpen, weten we nu precies welke specifieke acties nodig zijn om de medewerker te laten groeien’.

‘Wij zijn een vooruitstrevend bedrijf, zeker op het gebied van HR-oplossingen, maar ik vind het niet meer dan logisch dat organisaties de talenten van medewerkers optimaal proberen te benutten. Wij laten daarom iedereen elk jaar zelf een persoonlijk ontwikkelplan opstellen. Ik kan mij niet meer voorstellen hoe wij zonder zouden moeten. Ik vind dat dit een vast onderdeel van je loopbaan hoort te zijn’, aldus Laura Zijlstra.

Bij het implementeren van TMA methode in de functionering- en beoordelingscyclus is OTYS niet over één nacht ijs gegaan. ‘Een memorabel moment was dat we twee medewerkers naar aanleiding van de testresultaten een andere, beter passende functie hebben gegeven’, zegt Laura Zijlstra. ‘Zo had een medewerker een functie, waar de nadruk lag op plannen en organiseren. Dit bleek geen talent van deze medewerker te zijn, waardoor de performance achterbleef. Met hem heeft PRiMAN toen een talentanalyse gedaan en aan de hand daarvan kon we precies de vinger op de zere plek leggen. Op advies van PRiMAN hebben wij toen een geheel nieuwe functie gecreëerd, die beter aansloot bij zijn talenten’, aldus Laura Zijlstra.

‘De TMA Methode heeft ons geleerd dat het opstellen van een goed competentieprofiel essentieel is. Niet alleen om daadwerkelijk te kunnen sturen op performance, maar ook in het proces wat feitelijk onze core business is, namelijk het matchen van kandidaten en vacatures’, zegt Laura Zijlstra. In samenwerking met PRiMAN heeft OTYS de TMA methode geïntegreerd in de OTYS-software die wordt gebruikt om het hele recruitmentproces te optimaliseren. Laura Zijlstra: ‘op basis van de 53 competenties van de TMA methode hebben gebruikers van

de OTYS software nu de mogelijkheid om voor iedere vacature een competentie profiel aan te maken. Wij denken dat matchen op soft skills is een belangrijke trend en door hier in voorop te lopen bevestigen wij onze naam als innovatieve marktleider’.

Ook in de toekomst zal de huidige beoordelings- en ontwikkelingscyclus van OTYS een belangrijke plek in de organisatie innemen. ‘OTYS blijft zich inzetten om de beste mensen op een passende functie te zetten en verder te sturen op talenten’, zegt Laura Zijlstra. Deze wijze van beoordelen en ontwikkelen zal bij OTYS binnenkort ook over de grens bij de internationale kantoren worden ingezet.

6.11 TOSHIBA

BETERE SELECTIE EN LAGERE UITSTROOM

Door Karin Vermeulen

Leading innovation, niet alleen op productniveau, maar ook bij mensen.

Karin de Jong, Manager HR, is 7,5 jaar in dienst van Toshiba Tec Netherlands en is samen met haar collega, HR assistent Sanne Pater, verantwoordelijk voor het Human Resource Management. Karin houdt zich voornamelijk bezig met het personeelsbeleid, gespreksvoering, begeleiding bij ziekteverzuim, sollicitatiegesprekken en het geven van introductiepresentaties. Maar ook met het werven en selecteren van werknemers, het aanpassen van reglementen en de uitstroom van medewerkers. Een belangrijke taak is het ondersteunen en adviseren van het management en de directie op het gebied van HR gerelateerde vraagstukken.

In het verleden bleek het soms lastig om de juiste kandidaat te selecteren voor een functie bij Toshiba Tec Netherlands. Beslissingen die werden genomen in het aannameproces bleken achteraf niet altijd de juiste te zijn geweest, met als gevolg dat de organisatie te maken had met een hogere uitstroom dan gewenst. Hierdoor ontstond bij Toshiba Tec Netherlands de behoefte om een beter inzicht te krijgen in de talenten en het ontwikkelpotentieel van kandidaten. Dit is de aanleiding geweest voor de samenwerking met de Human Mobility Group en het gebruik van de TMA analyses tijdens selectieprocessen. Samen met de Human Mobility Group is gekeken naar de inzet van het TMA instrument als onderdeel van het sollicitatieproces en de begeleiding van medewerkers.

Sinds 2010 wordt de TMA methode bij Toshiba Tec Netherlands ingezet bij sollicitaties en de begeleiding van de 165 medewerkers. Karin volgde een certificatie-training bij de Human Mobility Group, zodat ze de analysesresultaten kan gebruiken om de juiste vragen te stellen bij sollicitatie interviews en zodat ze werknemers de juiste begeleiding kan geven. De certificatie-training volgde ze samen met een collega, later volgden er nog 2 collega's. Sindsdien worden de TMA analyses regelmatig ingezet bij het tweede gesprek met een kandidaat om een duidelijk en completer beeld te krijgen.

Volgens Karin is een van de grote voordelen van de samenwerking met de Human Mobility Group en hun TMA certificatie-training dat je beter en gerichter vragen kunt stellen tijdens een sollicitatiegesprek en meer inzicht hebt in de persoonlijkheid. Hierdoor krijg je een duidelijker beeld van de kandidaat en mogelijke risico's. Karin kan, sinds ze de TMA analyses gebruikt en ze zelf kan terugkoppelen, betere beslissingen in het selectieproces nemen. Het komt voor dat een kandidaat in een gesprek erg positief naar voren komt, maar uit een analyse blijkt dat de resultaten niet overeen stemmen met de verwachtingen met betrekking tot de functie.

Doordat Karin heeft geleerd de TMA analyses op de juiste manier te lezen, kan ze de risico's goed in kaart brengen. Dit helpt bij de selectie, maar is ook erg waardevol voor een leidinggevende, omdat de tips in de rapportage aangeven hoe om te gaan met specifieke competenties van een kandidaat. De twijfel die er voorheen

soms was bij beslissingen over het wel of niet aannemen van een kandidaat kan nu worden weggehaald door concrete aanwijzingen vanuit de TMA resultaten. Uiteindelijk resulteert dit in een betere selectie en een lagere uitstroom.

6.9 ONDERZOEK SNT

HOE INTERESSE IN DE MEDEWERKER KAN LEIDEN TOT BETERE PERFORMANCE, HOGERE KLANTTEVREDENHEID EN LAGER VERLOOP.

door Floor Siebrecht

Wie de selectie beheerst en wie de motivatie en talenten kent van de mensen die in dienst treden, heeft de sleutel in handen voor structurele verbeteringen en besparingen. Floor Siebrecht, senior trainer bij SNT, deed onderzoek naar de talenten en motivaties van de bestpresterende agents. Hoe interesse in de medewerker kan leiden tot betere performance, hogere klanttevredenheid en lager verloop.

Blauwdruk

Wie is de agent die bij SNT solliciteert? Wat is zijn of haar motivatie? Wat zijn de talenten van deze persoon? Over welke karaktereigenschappen beschikt deze persoon? Dat zijn de vragen die centraal staan in de Talent Motivatie Analyse (TMA). De agent vult digitaal een vragenlijst in en het systeem geeft een blauwdruk van de persoonlijke eigenschappen. De makers van de TMA methode weten antwoorden te vinden op vragen als in hoeverre een persoon over leidinggevende eigenschappen beschikt, wat zijn of haar organisatorische, sociale en beïnvloedende talenten zijn, hoe de emotionele balans eruit ziet en wat de intrinsieke motivatie van de geteste persoon is. Kortom, de TMA rapportage schetst een beeld van de persoon in kwestie, zowel in werk- als in privé-situaties. De TMA is zodanig uitontwikkeld dat het geschetste beeld beslist representatief en dus heel bruikbaar is.

Resultaat

De vraag is nu of deze methode SNT daadwerkelijk in staat stelt potentieel succesvolle agents te selecteren. Of nog specifieker: hoe wordt de analyse ingezet om de meest geschikte agents te vinden? Welke karaktereigenschappen en talenten passen daar het beste bij? Om daar achter te komen deed Floor Siebrecht onderzoek naar de overeenkomsten in karaktereigenschappen van de meest succesvolle agents binnen SNT. Enkele opmerkelijke bevindingen: agents die succesvol presteren, die op hun plek zitten en dus duurzaam in dienst zijn, scoren in de analyse bijvoorbeeld hoge waarden voor orde & structuur en sociabiliteit. Op dominantie scoren ze juist laag. Door dit onderzoek ontstond een meetbaar 'ideaalprofiel' voor de selectie van nieuwe agents. Wat concrete handvaten voor de rest van het selectieproces biedt.

De onderzoeksresultaten zijn inmiddels bij één van de projecten van SNT naar de praktijk vertaald. Bij de werving van agents voor dit project is specifiek gelet op de aanwezigheid (en combinatie) van de bovengenoemde eigenschappen, hierop is de werving en selectie gebaseerd. Het resultaat? Het verloop is met 23% gedaald en de kwaliteit is met 25% verhoogd. De agents zijn vanaf het begin productiever en behalen ook nog eens sneller hun doelen. Winst voor de klant, de agents en SNT!

Inzet TMA tool

De afgelopen jaren heeft SNT haar wijze van werving en selectie verder verfijnd. De TMA tool vormt een belangrijk onderdeel van dit proces, naast het afnemen van agent assessments, verificatie van kennis en vaardigheden via e-learning toetsing en rollenspellen. Een agent gaat door naar de volgende stap in het selectieproces, de training,

indien de uitkomst van het assessment en overige onderdelen positief is. Daarnaast leent de inzet van deze tool zich ook voor andere functiegroepen binnen de organisatie en vormt het een waardevol hulpmiddel bij o.a. coaching en het bepalen van de samenstelling van teams en daarmee hun performance in de praktijk.

